

PIAO

Piano Integrato
Attività e Organizzazione

2026 – 2028



**Politecnico
di Torino**

PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026-2028

Approvato nel Consiglio di Amministrazione del 27/01/2026

1	SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	4
1.1	Premessa	4
1.1.1	Contesto di riferimento	4
1.1.2	Normativa di riferimento	5
1.1.3	Organizzazione e dati di rilievo	8
1.1.4	La "costruzione" del PIAO e il processo di integrazione	10
2	SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	12
2.1	Valore pubblico	12
2.1.1	Ateneo internazionale	12
2.1.2	Ateneo motore di competitività	13
2.1.3	Ateneo riconoscibile e riconosciuto	14
2.2	Dal Piano Strategico all'Action Plan, all'integrazione con altri piani	15
2.3	Focus sui piani e action plan specifici/tematici	20
2.3.1	Comunicazione	20
2.3.2	Pari opportunità e qualità della vita in Ateneo - Gender Equality, Diversity, Inclusion and Wellbeing Plan (GEDIW Plan)	21
2.3.3	Carta Europea dei Ricercatori	26
2.3.4	Coalition for Advancing Research Assessment	26
2.3.5	Sostenibilità e piano decarbonizzazione e resilienza	28
2.3.6	Masterplan e gli spazi del futuro	30
2.3.7	Piano Triennale della Transizione Digitale	34
2.3.8	Programmazione triennale 2024-2026 (PRO3): sintesi	35
2.3.9	Programma triennale Beni e Servizi e Programma triennale lavori pubblici	37
2.3.10	Altri programmi e piani	37
2.4	Performance	38
2.4.1	Piano obiettivi 2026	38
2.4.2	Obiettivi STRATEGICI della Direzione Generale e delle strutture dirigenziali	38
2.4.3	Obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale	39
2.4.4	Obiettivi progettuali delle strutture dirigenziali	39
2.4.5	Obiettivi organizzativi – Soddisfazione degli utenti	41
2.4.6	Performance individuale e obiettivi comportamentali	42
2.4.7	Obiettivi organizzativi previsti dalla normativa	42
2.4.8	Performance organizzativa di Ateneo e performance individuale	44
2.4.9	Ciclo Performance – fasi e responsabilità	45
2.5	Rischi corruttivi e Trasparenza	46
2.5.1	Parte generale	46
2.5.2	Analisi del contesto	48
2.5.3	Obiettivi per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza e dell'integrità pubblica	52
2.5.4	Mappatura dei processi e valutazione del rischio	54
2.5.5	Misure per prevenire i rischi di corruzione	57



2.5.6	Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure	57
2.5.7	Misure per la trasparenza	58
3	SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	65
3.1	Struttura organizzativa dell'Amministrazione	65
3.2	Organizzazione del lavoro agile	68
3.3	Programmazione strategica delle risorse umane - Piano triennale dei fabbisogni di personale	69
3.3.1	Programmazione del personale nelle Università: norme speciali di settore e Piani Straordinari	69
3.3.2	Focus personale docente e ricercatore	71
3.3.3	Focus personale tecnico-amministrativo e bibliotecario	73
3.4	Sviluppo e formazione del personale tecnico amministrativo e bibliotecario	75
3.4.1	Sviluppo	75
3.4.2	Formazione	76
4	SEZIONE 4 - MONITORAGGIO	85
4.1	Sintesi degli strumenti e delle modalità monitoraggio	85
4.2	Monitoraggio del Valore Pubblico	88
4.2.1	Monitoraggio dell'Action Plan	88
4.3	Monitoraggio del ciclo della performance	89
4.4	Monitoraggio delle azioni di prevenzione della corruzione	89
4.5	Organizzazione e Capitale Umano: monitoraggio delle azioni di sviluppo	90
4.5.1	Monitoraggio della formazione	90
4.5.2	Monitoraggio da parte del Nucleo di Valutazione	90
4.6	Rilevazione soddisfazione utenti	91
5	ALLEGATI	92
5.1	ALLEGATO 1: Estratto ACTION PLAN 2026-2028	93
5.2	ALLEGATO 2: Piano degli obiettivi della Direzione Generale e Dirigenti	93
5.3	ALLEGATO 3: Formazione PTAB	93
5.4	ALLEGATO 4: Piano per la Trasformazione Digitale 2026-2028 (PTTD)	93
5.5	ALLEGATO 5: Piano di Azione 2025-2027 della Carta Europea dei Ricercatori (CER)	93
5.6	ALLEGATO 6: Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA)	93
5.7	ALLEGATO 7: Gender Equality, Diversity, Inclusion and Wellbeing Plan 2025-2027 (GEDIW)	93
5.8	ALLEGATO 8: Allegato Unico alla Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza"	93
5.9	ALLEGATO 9: Piano di Comunicazione 2025-2027	93

SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1 Premessa

Una storia lunga oltre 160 anni caratterizza il Politecnico di Torino, prima scuola d'ingegneria in Italia fondata sull'onda di rinnovamento della cultura tecnico-scientifica che vide a metà dell'Ottocento la nascita dei più prestigiosi politecnici europei. Nato nel 1859 come Scuola di Applicazione per gli Ingegneri, nel 1906 è diventato Regio Politecnico di Torino. Alla fine del 1958 viene inaugurato il grande complesso di corso Duca degli Abruzzi, successivamente ingrandito con l'espansione della Cittadella Politecnica, campus dove aule e laboratori, formazione, ricerca, servizi alla città convivono.

Il Politecnico di Torino oggi è prima di tutto, come istituzione pubblica, un attore fondamentale per la competitività italiana ed internazionale e protagonista nella filiera dell'innovazione dalla formazione fino al trasferimento di tecnologie e metodologie al sistema socio-economico.

Il Politecnico di Torino attrae circa 40.000 studenti di cui oltre il 72% provenienti da fuori regione o dall'estero; le e gli studenti stranieri costituiscono il 22% della popolazione in formazione e provengono da oltre 100 Paesi. Nell'A.A. 2024/2025 sono stati oltre 5.900 gli immatricolati che entrano quindi per la prima volta nella nostra comunità.

1.1.1 Contesto di riferimento

Con l'avvio da marzo 2024 del mandato Rettorale sul periodo 2024-2030, Il Politecnico di Torino ha intrapreso un nuovo percorso definendo un proprio nuovo ruolo per il breve termine e soprattutto per il futuro. Il contesto storico che stiamo vivendo, infatti, è particolarmente complesso e rapido nelle sue evoluzioni. Lo è anche per l'Università che si trova sempre più sollecitata dalle profonde trasformazioni sociali, ambientali e tecnologiche che caratterizzano questi tempi.

Questo percorso ha condotto l'ateneo a dotarsi del **Piano Strategico [PoliTOinTransition](#)**, approvato dagli Organi di Governo nel mese di dicembre 2024, che delinea la strategia per un periodo di sei anni:

- istituzione pubblica, **attore fondamentale per la competitività** italiana ed europea. Una competitività che fonda le sue basi nel promuovere una società ad alta densità di sapere e nella conoscenza. Lo è nel suo ruolo protagonista nella filiera dell'innovazione, filiera che parte dalla formazione fino al trasferimento di tecnologie e metodologie all'industria e alla Pubblica Amministrazione;
- **motore di sviluppo territoriale**, rilanciando dialoghi e azioni coordinate con le imprese e le istituzioni. Ma lo è anche per la società nel suo complesso, in un tempo di trasformazioni dalla forte matrice tecnologica, che hanno effetti sulla vita quotidiana e che vanno spiegate e comprese da tutti e da tutte;
- **sperimentatore di innovazioni** nei suoi campus, così da esplorare e dimostrare le potenzialità e le opportunità delle transizioni ecologiche e digitali; poi, come comunità plurale, valorizza i suoi talenti e ne rispetta le diversità in modo inclusivo ed equo.

Per la realizzazione della strategia individuata dal Piano Strategico [PoliTOinTransition](#), in accordo con il *Modello di pianificazione strategica di Ateneo e Dipartimenti* approvato dal CdA nell'ottobre 2024, è stato definito un piano di attuazione, **l'Action Plan**, che individua un insieme organico di **Aree di Intervento** nelle quali vengono implementate le azioni concrete necessarie al perseguimento degli obiettivi strategici.

L'Action Plan è pertanto lo strumento metodologico e gestionale di attuazione del Piano Strategico e di sintesi delle numerose programmazioni cui l'Ateneo deve rispondere.

La realizzazione delle azioni dell'Action Plan viene condotta secondo le logiche del *Project Portfolio Management* e prevede un monitoraggio semestrale e annuale di milestone, un monitoraggio annuale di indicatori strategici KPI per ciascuna Area di Intervento, una rifocalizzazione e aggiornamento annuale secondo tempistiche coerenti per l'approvazione del budget negli Organi di fine anno. Maggiori dettagli sono riportati al par. 2.2 - *Dal Piano Strategico all'Action Plan, all'integrazione con altri piani*.

1.1.2 Normativa di riferimento

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del **DL 80/2021** entrato in vigore il 10/06/2021, convertito con modificazioni dalla Legge 113/2021 entrata in vigore l'6/8/2021, costituisce lo strumento di riferimento per le Pubbliche Amministrazioni per "assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso". Dal DL 80/2021 si derivano le caratteristiche specifiche che deve avere Il PIAO:

Estratto (... = omissis)

Il Piano ha **durata triennale, viene aggiornato annualmente** e definisce:

- a) gli **obiettivi programmatici e strategici della performance** ... stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- b) la **strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo**, anche mediante il ricorso al **lavoro agile**, e gli **obiettivi formativi annuali e pluriennali**...;
- c) ... gli **strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne** ...;
- d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena **trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione**...;
- e) **l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare** ...;
- f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la **piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità**;
- g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della **parità di genere**...

Il Piano definisce le modalità di **monitoraggio degli esiti**, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione degli utenti stessi mediante gli strumenti di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché le modalità di monitoraggio dei procedimenti attivati ai sensi del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198.

Il DL 80/2021 ha previsto inoltre l'emanazione di decreti attuativi finalizzati all'abrogazione/integrazione di normative vigenti in sovrapposizione con il PIAO (es. il Piano della Performance) che fanno parte di un processo di delegificazione e semplificazione per le PA. Con il **DPR 24/06/2022 n. 81** "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione" sono stati abrogati numerosi adempimenti tra i quali:

▪ Piano della Performance (PdP)	▪ Piano di prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)	▪ Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)
▪ Piani di azioni positive (PAP)	▪ Piano dei Fabbisogni di personale (PFP)	▪ Piano delle azioni concrete (PAC)

Infine, con il **DM 24 giugno 2022** vengono definiti il contenuto del PIAO, lo schema di Piano-tipo per le Amministrazioni pubbliche e date più specifiche regole per la definizione ed il monitoraggio del piano integrato.

Si segnalano inoltre nel seguito i principali riferimenti normativi a cui si fa riferimento nella definizione del PIAO (oltre la normativa di settore, ovvero la normativa specifica del sistema universitario).

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e Programma Nazionale per la Ricerca 2021-2027 (PNR)

- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, ufficialmente presentato alla Commissione Europea in data 30/04/2021 ai sensi dell'art. 18 del Regolamento (UE) n. 2021/241;
- DL 31/05/2021, n. 77, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2021, n. 108, recante "Governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure";
- Linee guida pubblicate dal MUR il 07/10/2021 per le iniziative di sistema del PNRR nell'ambito della Missione 4 (Istruzione e Ricerca) Componente 2 (dalla ricerca all'impresa);
- Programma Nazionale per la Ricerca 2021-2027 (PNR) - Ministero dell'Università e della Ricerca previsto dal D.lgs. 204/1998.

Performance

- D.lgs. 150/2009 e successive modifiche introdotte dal D.lgs. 74/2017;
- ANVUR: Linee guida per la gestione integrata del ciclo della Performance delle Università statali italiane (luglio 2015);
- ANVUR: Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane (gennaio 2019);
- Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione: Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale del 28 novembre 2023.

Rischi corruttivi e Trasparenza

Per la redazione della specifica sezione si è tenuto conto in particolare:

- della normativa in materia di anticorruzione e trasparenza di cui alla L. 190/2012, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", nonché dei relativi Decreti attuativi tra cui il D.lgs. 33/2013, il D.lgs. 39/2013, il D.P.R. 62/2013 e il successivo D.P.R. 81/2023;
- degli atti di indirizzo, delle linee guida e delle delibere adottate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) in materia, nello specifico:
 - P.N.A. 2017, approvato con Delibera n. 208 del 22 novembre 2017, contenente una sezione dedicata alle Istituzioni Universitarie;
 - P.N.A. 2019, approvato con Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019;

- o documento recante *“Orientamenti per la Pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022”*, approvato dal Consiglio dell'Autorità in data 2 febbraio 2022;
- o P.N.A. 2022, approvato con Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023;
- o aggiornamento 2023 del P.N.A. 2022, riferito alla sola parte speciale del PNA 2022 dedicata all'area dei contratti pubblici, approvato con Delibera n. 605 del 19 dicembre 2023;
- o documento recante *“Indicazioni per la definizione della sottosezione “Rischi corruttivi e Trasparenza” del PIAO*, approvato il 23 luglio 2025;
- o P.N.A. 2025, attualmente in bozza e non ancora disponibile nella versione definitiva approvata, contenente una strategia nazionale integrata per la prevenzione della corruzione e la promozione dell'integrità pubblica, passando da un approccio prescrittivo a uno orientato ai risultati attraverso obiettivi, azioni concrete, risultati attesi e indicatori misurabili per il triennio 2026-2028, con un focus su contratti pubblici, inconferibilità/incompatibilità e trasparenza.

Si evidenzia infine che alcune sezioni sono applicabili sono alla gestione amministrativa dell'Ateneo per le specificità dell'inquadramento giuridico del corpo docente.

In considerazione della rilevanza del DL 80/2021 l'Ateneo ha ritenuto opportuno considerare, fin dall'introduzione del primo PIAO, l'**Action Plan** del Piano Strategico come parte integrante e fondamentale del piano, quest'ultimo inteso come riferimento per lo sviluppo e la progressiva armonizzazione di tutti i piani di programmazione.

1.1.3 Organizzazione e dati di rilievo

Il Politecnico di Torino articola l'organizzazione in strutture didattiche, scientifiche e amministrative, secondo quanto previsto dallo Statuto emanato nel luglio 2019. Gli organi di governo sono il **Rettore**, il **Senato Accademico**, il **Consiglio di Amministrazione**, il **Direttore Generale**. Gli organi di controllo sono il **Nucleo di Valutazione** e il **Collegio dei Revisori dei Conti**. Sono inoltre previsti il **Comitato Unico di Garanzia**, il **Garante degli Studenti**, il **Garante della Trasparenza**, il **Consiglio degli studenti**, il **Collegio di Disciplina** e la **Consulta Giovani**.

Per realizzare le attività di ricerca e formazione, il Politecnico fa affidamento su un'organizzazione articolata in **11 Dipartimenti**

<https://www.polito.it/ricerca/luoghi/dipartimenti>

ormai strutturalmente integrati da **13 Centri Interdipartimentali** finalizzati a rendere sistematica la collaborazione interdisciplinare fra i diversi ambiti tecnologici e scientifici

<https://www.polito.it/ricerca/luoghi/centri-interdipartimentali>

Completano il quadro delle strutture dedicate alla formazione le Scuole: scuola di Dottorato, Scuola di Master e Formazione Permanente, Scuola di specializzazione in Beni Architettonici e del Paesaggio, Alta Scuola Politecnica.

La gestione e l'organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo è affidata alla Direzione Generale. L'Amministrazione supporta tutte le attività dell'Ateneo e si compone di strutture di I livello di linea (*Direzioni*), strutture di I livello di staff (*Aree e Strutture in staff* alla Direzione Generale), due *Nuclei* rispettivamente a supporto del Dottorato di ricerca e dei servizi multimedia. Completano l'organizzazione le strutture di supporto ai dipartimenti (*Distretti dei dipartimenti*). Maggiori dettagli sul modello organizzativo sono reperibili sul portale di Ateneo:

<https://www.polito.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione>

Per il governo della progettualità connessa al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, l'Ateneo si è dotato di un **Gruppo di Lavoro specificamente dedicato al PNRR** afferente alla Direzione Generale e collegato alle altre direzioni, in primis alla Direzione RIMIN, finalizzato all'implementazione di un modello di gestione dei progetti del PNRR che coinvolge i vari attori dell'Amministrazione.

Il GdL è stato costituito con DDG 2000/2022 del 29/11/2022, successivamente modificato con DDG 824/2023, DDG 2265/2024 e ancora DDG 391/2025. Il GdL si raccorda con la **Cabina di Regia per il coordinamento delle iniziative di sistema del Politecnico nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**, coordinata dal Rettore (DR 1130 del 07/12/2021).

Per ulteriori dettagli circa l'assetto organizzativo dell'Amministrazione fare riferimento a

<https://www.polito.it/amministrazione-trasparente/organizzazione/articolazione-degli-uffici/assetto-organizzativo-dell-amministrazione>

Di seguito i dati relativi alla composizione del personale tecnico amministrativo e bibliotecario e del personale docente al 31/12/2025. I dati sono comprensivi del personale in aspettativa, in congedo e in comando.

Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario

		T. Indeterminato		T. Determinato		Totale
		M	F	M	F	
Amministrazione Centrale	Operatori	4	3			7
	Collaboratori	52	54	5	3	114
	Funzionari	142	313	14	31	500
	CEL	1	4			5
	Elevate Professionalità	20	25			45
	Dirigenti	2	7	1	1	11
Distretti	Operatori	2				2
	Collaboratori	30	35	1	3	69
	Funzionari	105	131	9	21	266
	Elevate Professionalità	4	2			6
Totale	Totale complessivo	362	574	30	59	1.025

TABELLA 1 PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO

Personale Docente

	M	F	Totale
RTD-A	181	94	275
RTD-B	60	27	87
RTT	7	3	10
RR	6	5	11
RTI	21	11	32
PA	303	171	474
PO	314	93	407
Totale	892	404	1.296

TABELLA 2 PERSONALE DOCENTE

1.1.4 La “costruzione” del PIAO e il processo di integrazione

La normativa sul PIAO indirizza e prescrive alle PA l'adozione di un piano integrato di programmazione che convogli progressivamente e armonizzi in un unico atto una pluralità di piani previsti dalla normativa vigente. Il PIAO ha quindi l'obiettivo di assorbire molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione.

Il PIAO 2026-2028 del Politecnico di Torino, in coerenza con queste logiche, prevede e definisce la programmazione dell'azione e degli obiettivi individuando i risultati attesi nelle sue **dimensioni di creazione del valore pubblico** che si riconducono alle tre **vision-focus** del **Piano Strategico PoliTOinTransition**:

- | | | |
|-----------------------------------|--|---|
| ▪ Ateneo
Internazionale | ▪ Ateneo
motore di
competitività | ▪ Ateneo
riconoscibile e
riconosciuto |
|-----------------------------------|--|---|

A queste dimensioni è dedicata la prima parte della sezione Valore Pubblico del PIAO.

L'integrazione dei diversi strumenti e atti di programmazione trova invece la sua sintesi nella seconda parte della sezione Valore Pubblico che descrive in modo strutturato e schematico attraverso specifici **focus** i numerosi piani e programmi che l'Ateneo ha definito e persegue.

La *Figura 1 - MAPPA DI INTEGRAZIONE PIANI NEL PIAO 2026-2028* riportata di seguito permette di rappresentare in modo unitario l'**attuale livello di integrazione** dei numerosi strumenti e documenti di pianificazione e programmazione presenti nel PIAO e nell'Action Plan.

Dalla mappa emerge la relazione tra i piani e con l'Action Plan che indirizza la progettazione e le iniziative realizzative e la loro collocazione nel documento complessivo.

In questo contesto, il documento del PIAO e i piani integrati descrivono e contestualizzano le linee e gli ambiti di indirizzo della pianificazione dell'Ateneo avendo sempre come riferimento alto il valore pubblico. L'Action Plan costituisce lo strumento attuativo guida con cui definire concretamente, prioritizzare e realizzare le azioni che supportano la pianificazione strategica.

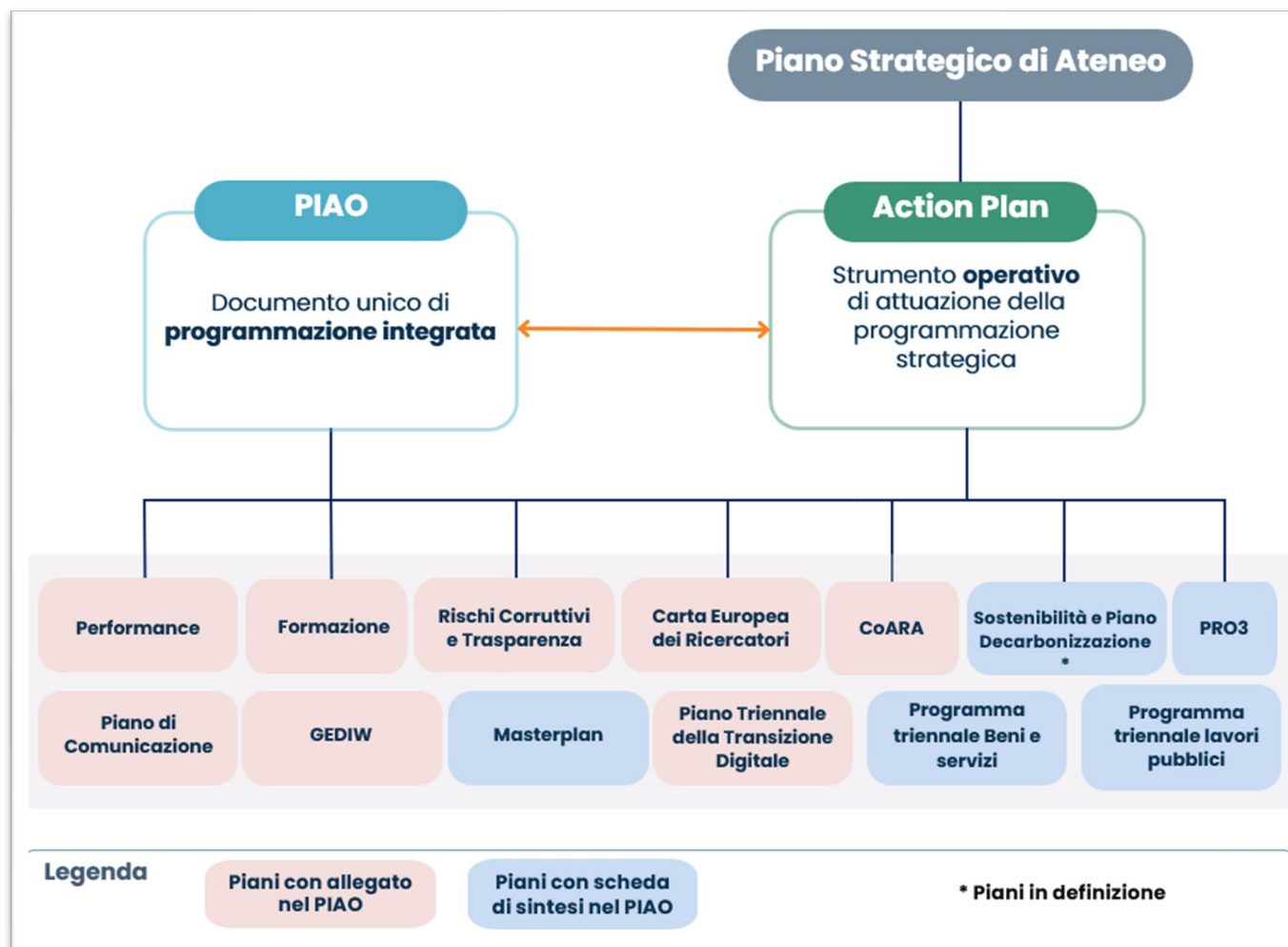


FIGURA 1 - MAPPA DI INTEGRAZIONE PIANI NEL PIAO 2026-2028

2 SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 Valore pubblico

Il Piano Strategico PoliTOinTransition individua traiettorie che indirizzano la complessa azione dell'Ateneo nelle sue diverse dimensioni ed ha come obiettivo ultimo la **generazione di un impatto positivo e strutturale in termini di crescita di valore e benessere per la collettività, intesa in modo ampio: valore e benessere sociale, economico, di sviluppo sostenibile.**

Il Piano Strategico, infatti, intende promuovere azioni per la realizzazione di un **modello internazionale di accessibilità, equità e benessere.** Hanno un ruolo centrale in questo processo le missioni dell'Ateneo orientate a valorizzare la conoscenza prodotta attraverso una formazione ed una ricerca di qualità. Contribuisce inoltre significativamente al cammino che l'Ateneo ha deciso di intraprendere l'attenzione che viene data al benessere per la comunità universitaria, attraverso un programma trasversale che intende promuovere e garantire equità, pari opportunità, inclusione e offerta di servizi di alta qualità.

Il Piano Strategico PoliTOinTransition è frutto di un percorso articolato e partecipato che ha visto lo svolgersi di **sette workshop tematici** tra giugno e settembre 2024 che hanno coinvolto tutta la comunità accademica, permettendo di approfondire e riflettere sulle linee strategiche fondamentali per la nuova pianificazione. Ai workshop è seguito un partecipato **confronto con gli stakeholders** del Politecnico di Torino (a cui sono stati invitati esponenti del mondo dell'imprenditoria, industria, istituzioni e associazioni) dove sono state avviate riflessioni sulla percezione dell'Ateneo e proposte di azioni per rinsaldare il legame tra l'Ateneo e l'ecosistema territoriale.

Avendo come punto di riferimento iniziale il programma di mandato del Magnifico Rettore, la progettazione, verifica e sintesi dei contributi ha messo in luce gli elementi nuovi emersi dai workshop. Le ripetute interazioni, revisioni e modifiche, hanno portato il Piano Strategico di Ateneo ad avere una struttura snella e concisa, in cui le linee strategiche e gli obiettivi emersi dai diversi workshop sono stati armonizzati secondo **tre vision/focus** che caratterizzeranno il sessennio 2024-2030 e su cui si focalizzerà la creazione di **valore pubblico**:

- un Ateneo internazionale;
- un Ateneo motore di competitività;
- un Ateneo riconosciuto e riconoscibile.

2.1.1 Ateneo internazionale

Il Piano Strategico PoliTOinTransition individua il Politecnico di Torino come un Ateneo con chiara vocazione internazionale. Punto di partenza per la strategia di internazionalizzazione è l'Unione europea, spazio all'interno del quale verranno definite le principali politiche di sviluppo, progettazione della formazione, dell'innovazione scientifico tecnologica e di rapporti con gli enti governativi e non.

Relativamente alla **formazione**, l'Ateneo si proietta come un'istituzione leader della formazione avanzata e nell'innovazione, promuovendo un ambiente di apprendimento altamente flessibile, interdisciplinare e veramente internazionale. Concretezza a questa visione può derivare solamente da un indispensabile rinnovamento ed ottimizzazione dei propri modelli formativi. Il punto di partenza sarà il rafforzamento della **didattica esperienziale**, che potrà beneficiare di nuovi spazi



adeguati e stimolanti per l'apprendimento individuale e in gruppo, con particolare attenzione ad un corretto rapporto docente/studente. Si prevede la creazione di una governance interdipartimentale dei processi formativi su tutti i tre livelli della formazione, che contribuisca a rendere l'offerta meno frammentata e più flessibile. Infine, si provvederà a potenziare la già ricca offerta in termini trasversali e di *soft skills*.

Sarà necessario attuare politiche che possano allineare l'offerta formativa agli **standard internazionali**, a cominciare dall'incremento del numero di insegnamenti tenuti in lingua inglese, oltre a prevedere misure per contenere il rapporto tra studenti e docenti. La cooperazione con università europee di prestigio sarà fondamentale per migliorare **l'internazionalizzazione del corpo docente e ricercatore e della popolazione studentesca**.

Il Politecnico di Torino si farà parte attiva come sede di sperimentazione delle lauree europee (**European Degree**) e, in seguito, la sperimentazione di **programmi formativi co-progettati** con università partner di prestigio (joint programs), in modo da poter valorizzare la qualità e l'attrattività dei curriculum e dei percorsi.

Il raggiungimento di una dimensione internazionale comporterà anche l'adeguamento delle tematiche e dei **luoghi della ricerca**. Inoltre, dovrà essere attuata una politica incentivante più incisiva che consenta alle ricercatrici ed ai ricercatori di poter **collaborare con importanti gruppi di ricerca internazionali**.

Dovrà, infine, essere incentivata ed incrementata anche la **formazione all'estero del personale tecnico, amministrativo gestionale e bibliotecario** con opportuni programmi di staff training, in modo da adeguare anche i servizi tecnico-amministrativi agli standard europei e da contribuire alla costituzione di un ambiente veramente internazionale.

A completamento di questa visione, vi è quella di un Ateneo che diventa protagonista della dimensione internazionale con specifiche azioni di supporto al **policy making**, incentivando e favorendo iniziative, progetti e collaborazioni in ambito di cooperazione internazionale in aree considerate strategiche e in crescita, in sinergia col sistema territoriale, gli attori pubblici e privati, le Organizzazioni Internazionali e non governative, le Università e i centri di ricerca. **L'hub di Bruxelles** sarà valorizzato, aumentando la fruibilità dell'hub da parte del personale di Ateneo.

Il raggiungimento di questa dimensione internazionale obbliga l'Ateneo ad intraprendere percorsi di profonda transizione. Sarà fondamentale costruire un **modello internazionale di accessibilità, equità e benessere**, promuovendo coesione sociale, dialogo intergenerazionale anche attraverso spazi dell'Ateneo più accessibili e fruibili.

Infine, fattore abilitante centrale di questa vocazione internazionale sarà la comunicazione e la promozione dell'Ateneo.

2.1.2 Ateneo motore di competitività

Un'università tecnologica come il Politecnico di Torino deve essere motore di competitività, per tutto l'ecosistema in cui si colloca. Il punto di partenza è il territorio, nel quale allo scopo di ottenere un impatto tangibile, deve potenziare e razionalizzare il **modello organizzativo delle infrastrutture di ricerca**, cominciando dai Centri Interdipartimentali.

Forte della propria vocazione alla ricerca applicata ed al trasferimento tecnologico ritiene necessario rinsaldare ulteriormente il già stretto rapporto tra accademia e impresa, anche mediante la creazione di luoghi dedicati alla ricerca in partenariato. La razionalizzazione degli spazi e delle infrastrutture di ricerca deve necessariamente essere supportata da una normativa che consenta di agire con la dinamicità. Per questa ragione, il Politecnico di Torino si farà parte attiva nel supporto agli enti locali per le tematiche **dell'innovazione normativa**, anche al fine di sfruttare appieno le potenzialità in termini di gestione e destinazione d'uso di nuovi spazi e loro riqualificazione.



Essere un concreto motore di competitività significa porsi l'obiettivo di potenziare le **sinergie con la Pubblica Amministrazione (PA)**. Questa traiettoria strategica prevede di definire azioni che portino alla formazione della nuova classe dirigente nelle istituzioni e nella PA, progettando ed offrendo una formazione tecnica ibridata da competenze di governance e politiche pubbliche.

L'Ateneo vuole contribuire all'ecosistema d'innovazione scientifica e tecnologica territoriale, attraverso un'attività congiunta e coordinata con gli **enti strumentali**, servizi potenziati e stabili di supporto alle imprese ed un rapporto istituzionalizzato con le pubbliche amministrazioni. Saranno potenziate le azioni e le pratiche per il trasferimento tecnologico di soluzioni e di competenze secondo una specifica strategia d'innovazione. Infine, l'Ateneo intende mettere a disposizione di tutti gli attori dell'ecosistema territoriale le proprie reti internazionali, ed eventualmente crearne di nuove, per consentire il raggiungimento di una dimensione.

Un ulteriore aspetto della competitività è rappresentato dalla **valorizzazione delle persone e delle loro competenze**, agendo al proprio interno sulle componenti del personale docente e del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario. Per questa ragione l'obiettivo è offrire un'esperienza formativa assolutamente unica, comprendente percorsi di studio specializzati, in completa sinergia con il territorio, per formare professionisti altamente qualificati e rafforzare ulteriormente la connessione strategica con le imprese.

Per quanto riguarda, invece, le persone, sarà centrale, per la competitività dell'Ateneo, la valorizzazione delle competenze dei singoli. A questo scopo è fondamentale per l'Ateneo progettare una **roadmap della ricerca** per i giovani e le giovani.

Un Ateneo attivo nel proprio ecosistema cura anche la **formazione permanente del personale esterno**. Per questo motivo, la già fervente attività della Scuola Master dovrà essere potenziata per offrire percorsi di formazione e *upskilling / reskilling* in collaborazione con aziende e amministrazioni pubbliche. Sempre in tema di formazione, l'adeguamento dei contenuti e dei modelli della formazione dovrà favorire lo sviluppo di **nuove figure professionali**, sia nell'ambito della ricerca che in quello del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario.

2.1.3 Ateneo riconoscibile e riconosciuto

Gli elementi unici, identitari e di eccellenza del Politecnico di Torino sono promossi da un ambizioso e puntuale **piano di comunicazione**, che valorizza l'immagine ed il posizionamento dell'Ateneo, e che contribuisce a consolidare l'identità ed a promuovere il senso di appartenenza di tutta la comunità. La strategia di comunicazione opera sulle direttrici della comunicazione interna, della comunicazione istituzionale e della comunicazione esterna. La **comunicazione interna** attua iniziative per favorire il coinvolgimento e la condivisione, con l'obiettivo primario di incrementare la collaborazione e la trasparenza, particolarmente per rendere accessibili e comprensibili i processi decisionali. La **comunicazione istituzionale** è il mezzo attraverso cui trasmettere in modo chiaro i valori su cui si fonda l'Ateneo e le missioni nelle quali è impegnato. La **comunicazione esterna**, che si focalizza anche sulla promozione dell'offerta formativa e sui servizi di orientamento, beneficia di una maggiore collaborazione con i media, per aumentarne la scala e l'impatto.

Come avviene in ambito internazionale, l'immagine dell'Ateneo è spesso veicolata dagli **ex allievi e dalle ex allieve**. Per questo motivo, l'Ateneo intende mantenere un dialogo stretto con l'Associazione Alumni Polito. Ex allievi ed ex allieve costituiscono una comunità forte e numerosa che diffonde i valori e le peculiarità del nostro Ateneo e che rappresenta una risorsa importante.

L'Ateneo intende strutturare le attività di **policy-making e di public engagement**, col fine unico ed ultimo di diventare la prima scuola di tecnologia italiana a tradurre gli aspetti relativi alle tecnologie in strumenti per i decisori. Verranno curate in particolare le attività in favore delle **politiche governative**. L'Ateneo si proporrà come interlocutore istituzionale con la Commissione Europea, i Ministeri, le Regioni e i Comuni, operando con un nuovo modello di relazione, per contribuire nelle discussioni e per azioni in specifici contesti tematici, offrendo i propri saperi interdisciplinari e un



approccio *technology and science-based* allo sviluppo di azioni anche a supporto di politiche, normative e regolamenti. Su questa traiettoria, sarà fondamentale l'apertura di un Hub a Roma e l'istituzione di Referenti di Ateneo su tematiche strategiche.

In questo contesto l'Ateneo sente forte la responsabilità di attivarsi per contribuire al **recupero della fiducia della società nella scienza**.

Componente fondamentale della comunità di Ateneo e parte cruciale per il futuro dell'istituzione sono le giovani ed i giovani; per questa ragione l'Ateneo ha recentemente istituito con D.R. 572/2025 la **Consulta dei Giovani**. Come ulteriore azione a supporto delle giovani e dei giovani, l'Ateneo ha recentemente attivato la **Scuola di formazione giovani e Leadership Academy**, per formare chi lavora o si appresta a lavorare nell'Ateneo. Per quanto attiene alla componente del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, l'Ateneo intende potenziare i percorsi formativi e definire chiari scenari di possibilità e progressioni di carriera.

In tema di **sostenibilità**, l'Ateneo già si distingue a livello nazionale e si posiziona come modello di sostenibilità riconosciuto, ed è già riconosciuto come un **Living Lab** per la comunità e, per il prossimo sessennio, ritiene strategico consolidare lo sviluppo del Living Lab di Ateneo nelle traiettorie della decarbonizzazione, affrontando in modo sistematico e plurimodale il tema della mobilità e degli spostamenti quotidiani, ed applicando un approccio circolare nella gestione delle risorse.

Proprio sulle tematiche dell'**uguaglianza di genere, della diversità, dell'inclusione e del benessere organizzativo** il Politecnico di Torino intende svolgere un'azione di integrazione e messa a sistema delle numerose esperienze ed attività precedenti. Gli obiettivi del sessennio comportano la necessità di potenziare le iniziative già in essere a fronte della creazione e del consolidamento di una cultura GEDIW (*Gender Equality, Diversity, Inclusion, Wellbeing*) condivisa a livello bottom-up e top-down in grado di integrare a livello sistemico gli interventi dell'Ateneo, nell'ottica di costruire una cultura di convivenza delle differenze realmente autentica, complessa e intersezionale. Questo filone è supportato dal **GEDIW Plan** che costituisce parte integrante del PIAO.

Inoltre, l'Ateneo ritiene di altissima importanza strategica proseguire le azioni intraprese e sviluppare ulteriormente **la cultura del dato**, in accordo con i principi dell'*evidence based decision making*. Perché la cultura del dato diventi un driver importante delle missioni, l'Ateneo ha già istituito sei Centri Studi tematici, che hanno il compito sia di fornire la base informativa per le opportune decisioni in materia, sia di effettuare analisi prospettiche, evidenziando e, laddove possibile, anticipando i cambiamenti in fenomeni interni o esterni all'Ateneo. Tali Centri Studi collaboreranno con il Centro Studi per le Strategie di Ateneo, fulcro centrale del supporto alle traiettorie strategiche.

Elemento distintivo dell'Ateneo sarà anche la **struttura amministrativa, gestionale e tecnica** sempre più agile, efficiente ed orientata ai risultati. La visione dell'Ateneo è quella di un'organizzazione altamente flessibile e integrata. Le unità organizzative di questa struttura saranno in grado di adattarsi rapidamente alle priorità strategiche grazie ad una solida e chiara programmazione degli obiettivi.

Per questo, strumenti fondamentali per implementare questa visione saranno la capacità di programmazione, supportata da un modello di pianificazione robusto, e la capacità di compiere scelte consapevoli in termini di focalizzazione delle risorse.

2.2 Dal Piano Strategico all'Action Plan, all'integrazione con altri piani

Condizione necessaria per realizzare il nuovo Piano Strategico PoliTOinTransition è costituita dalla presenza di chiari e condivisi processi di pianificazione, monitoraggio e rifocalizzazione che l'Ateneo ha definito attraverso il **Modello di Pianificazione Strategica e riesame - Ateneo e Dipartimenti** nel mese di ottobre 2024 (approvazione PQA 7/10, parere Senato Accademico 23/10,

approvazione Consiglio di Amministrazione 30/10). Lo schema seguente riassume la logica e tempistica:

Ambito	Attività	Attore	Tempistiche
Strategia Ateneo	PSA 2024-2030 Sessennale	VR PSA, Organi di Governo	Entro 31/12/2024 con Mid Term Assessment (2027) e successiva rifocalizzazione annuale
	Action Plan Triennale	VR PSA, Organi di Governo	Annuale con monitoraggio semestrale
	PIAO triennale	Organi di Governo	Annuale con monitoraggio semestrale
	Riesame PSA	VR PSA, Organi di Governo	Dal 2027 rifocalizzazione ogni anno

La tabella riassume le fasi di pianificazione, monitoraggio e riesame previste in Ateneo, su tutte le missioni, con le rispettive tempistiche, suddivise per ambito. Per l'attività di Riesame saranno resi disponibili dalle Direzioni competenti dati e indicatori, inclusi quelli forniti annualmente da ANVUR. Il PQA monitora l'effettiva realizzazione dei processi e i risultati dei monitoraggi delle missioni di Ateneo saranno oggetto di presentazione al Nucleo di Valutazione per le valutazioni da inserire nella Relazione annuale.

Il flusso del processo è riportato nella figura che segue e ripercorre le fasi del ciclo di Deming (Plan, Do, Check, Act) al fine di stimolare il miglioramento continuo dei processi, secondo quanto previsto anche nelle Linee Guida ANVUR per il modello di accreditamento periodico AVA3:

- pianificazione strategica a partire dal programma elettorale;
- attuazione della strategia con la definizione dell'**Action Plan** (AP) del PSA;
- monitoraggio/riesame, supportato dall'analisi di indicatori e survey istituzionali;
- rifocalizzazione della strategia anche attraverso azioni di miglioramento.



Lo stesso flusso è applicato anche alla pianificazione strategica dei Dipartimenti.

Il modello riconduce pertanto l'attuazione del Piano

Strategico alla definizione e attuazione del suo Action Plan strumento strategico-operativo che individua concretamente le dimensioni su cui intervenire (**aree di intervento**) e le rispettive **azioni** realizzative.

L'Action Plan è strutturato in aree di intervento (ADI) che descrivono in modo ampio e coordinato le azioni realizzative rilevanti per il Politecnico e le macro-attività/output in esse previste su un orizzonte temporale triennale. Ciascuna ADI individua inoltre **milestone annuali** che descrivono gli output attesi e permettono il monitoraggio dell'avanzamento delle azioni nel tempo. Alle ADI sono inoltre associati **indicatori KPI strategici** con l'obiettivo di rilevare l'impatto nel tempo che la realizzazione dell'Action Plan ha sugli obiettivi strategici. Infine per ciascuna ADI sono individuate, oltre alla funzione PM e a quella politica di riferimento univoche su ogni azione, anche i riferimenti



ad altri ruoli e strutture che devono collaborare alla realizzazione delle azioni. Di seguito lo schema tipo di una ADI:

Denominazione Area di Intervento

Descrizione Area di Intervento e azioni	
Milestone (anno 1)	
Milestone (anno 2)	
Milestone (anno 3)	
KPI strategici	
Riferimenti: - Vice Rettore di riferimento - Altre/i VR coinvolte/i - Struttura PM di riferimento - Altre Strutture coinvolte	
TAG (riferimenti ad altri piani, piani di azione, programmi)	

Nella tabella riportata di seguito sono descritte le **ADI che costituiscono l'Action Plan 2026-2028** e come si relazionano con le tre vision/focus del Piano Strategico:

Ateneo Internazionale	Ateneo motore di competitività	Ateneo riconoscibile e riconosciuto
▪ Comunità e Integrazione Internazionale ▪ Formazione del personale docente ▪ Formazione e Mobilità Internazionale ▪ Formazione sui temi delle transizioni ecologica e digitale ▪ Infrastrutture di ricerca ▪ Innovazione e Trasferimento Tecnologico per l'Internazionalizzazione ▪ Luoghi della didattica ▪ Orientamento studenti in ingresso e in itinere ▪ Politiche di evoluzione delle dinamiche della formazione ▪ Proiezione esterna intra UE ed extra UE ▪ Spazi comuni ▪ Task force su Intelligenza Artificiale  ▪ Tecnologie per la didattica ▪ Valorizzazione delle vocazioni di ricercatori, ricercatrici e docenti	▪ Formazione e valorizzazione del personale PTAB ▪ Opportunità di carriera per giovani ricercatori e ricercatrici ▪ Orientamento e carriere studenti, dottorandi/e e postdoc in uscita ▪ Portfolio brevetti, sfruttamento e commercializzazione ▪ Promozione dei risultati della ricerca del Politecnico ▪ Supporto alla progettualità nella ricerca ▪ Valorizzazione del personale ▪ Valorizzazione della presenza dell'Ateneo negli enti partecipati	▪ Assicurazione della qualità ▪ Attività culturali ▪ Collaborazioni con istituzioni e imprese ▪ Comunicazione di Ateneo ▪ Comunicazione interna ▪ Fidelizzazione Alumni e Emeriti ▪ Partecipazione della popolazione studentesca alla vita istituzionale di Ateneo ▪ Politiche delle pari opportunità nelle carriere del personale ▪ Promozione dell'Ateneo e delle sue competenze ▪ Sfera pubblica e promozione dell'impatto sociale dell'Ateneo ▪ Rafforzamento dei legami di comunità ▪ Servizi di Welfare di Ateneo ▪ Servizi informativi e di supporto alle decisioni, trasparenza e accessibilità informazioni istituzionali ▪ Sostenibilità ▪ Supporto al policy e decision making governativo territoriale, nazionale ed europeo ▪ Supporto alla popolazione studentesca e coinvolgimento nella formazione ▪ Supporto alle attività di formazione ▪ Valorizzazione delle diversità

TABELLA 3 STRUTTURA ACTION PLAN 2026-2028

Nell'

ALLEGATO 1: Estratto ACTION PLAN 2026-2028 è possibile consultare i dettagli delle ADI e relative milestone realizzative.

Considerata la rilevanza che assume l'integrazione tra i diversi piani e action plan tematici con l'Action Plan di Ateneo descritta nel par. 1.1.4 - *La "costruzione" del PIAO e il processo di integrazione*, emerge come elemento rilevante rendere chiara ed esplicita la relazione tra i diversi strumenti di pianificazione: ad ogni ADI vengono associati uno o più **TAG** che individuano i piani specifici che concorrono alla realizzazione delle azioni dell'area.

Al contempo piani ed action plan tematici possono eventualmente richiamare, anche ad un livello interno di dettaglio di azioni e sotto-azioni maggiore, le ADI dell'Action Plan interessate dalle specifiche realizzazioni. Questo potrà, qualora implementato anche solo per specifici piani tematici, favorire una integrazione *bottom up* e non solo *top down* secondo lo schema riportato di seguito:



Di seguito l'attuale mappa dei TAG già consolidati e rispetto ai quali l'Action Plan viene progressivamente aggiornato:

- **CER:** Carta Europea Ricercatori
- **CoARA:** Coalition for Advancing Research Assessment
- **FORPER:** Piano triennale di formazione del personale TAB
- **GEDIW:** Gender Equality, Diversity, Inclusion and Wellbeing Plan
- **PdC:** Piano di Comunicazione
- **PNR:** Piano Nazionale Ricerca
- **PNRR:** Piano Nazionale Ripresa e Resilienza
- **PRO3:** Programmazione Triennale del MIUR
- **PROPER:** Programmazione Triennale del Personale
- **PTPCT:** Piano triennale prevenzione corruzione e trasparenza
- **PTTD:** Piano Triennale per la Trasformazione Digitale

2.3 Focus sui piani e action plan specifici/tematici

Come descritto nei precedenti paragrafi l'integrazione tra i piani e gli strumenti di programmazione e tra questi e l'Action Plan costituisce un elemento centrale per l'orchestrazione delle azioni dell'Ateneo e l'allineamento agli indirizzi strategici.

Le sezioni che seguono pertanto entrano nel merito delle diverse dimensioni di programmazione descrivendo in modo sintetico gli ambiti e gli strumenti di programmazione, i piani e i piani di azione se disponibili, con l'obiettivo di fornire un quadro informativo il più possibile completo e coerente.

2.3.1 Comunicazione

Tipo	Piano di azioni
Denominazione	Piano di Comunicazione
Periodo	2025-2027
La definizione di un'identità distintiva che renda l'Ateneo riconoscibile e riconosciuto è uno dei punti caratterizzanti del Piano Strategico PoliTOinTransition. La comunicazione quindi, rappresenta uno degli ambiti chiave per raggiungere questo obiettivo. Il Piano strategico specifica che la comunicazione dovrà non solo valorizzare l'immagine e il posizionamento dell'Ateneo, ma dovrà contribuire a consolidare l'identità e a promuovere il senso di appartenenza di tutta la comunità. Dovrà quindi essere accessibile, trasparente e inclusiva e contribuire a rafforzare il senso di appartenenza della collettività; la comunicazione sarà, inoltre, volta a supportare attivamente il coinvolgimento della società, con l'obiettivo di incrementare la visibilità mediatica nazionale e internazionale. Per sistematizzare questa strategia è stato redatto e approvato un Piano di Comunicazione di Ateneo triennale, insieme di Comunicazione Interna, Comunicazione Istituzionale, Comunicazione esterna di valorizzazione delle missioni di Ateneo, con aggiornamento annuale che prevede l'individuazione e il raggiungimento di diversi obiettivi: • Co-progettazione e narrazione dell'identità dell'Ateneo, comunicandone il ruolo di supporto alle istituzioni, alla società e alle transizioni; • Valorizzazione delle missioni (Formazione, Innovazione tecnico-scientifica, Comunità e Società) e le attività dell'Ateneo tramite strategie multicanale per raggiungere un pubblico ampio e diversificato; • Promozione delle diverse anime e delle eccellenze disciplinari, incentivando la collaborazione all'interno dell'Ateneo; • Resa dei processi decisionali accessibili e trasparenti, aumentando l'interesse verso i ruoli di servizio; • Collaborazione con i media per promuovere educazione e consapevolezza della cultura politecnica e per aumentare la scala e l'impatto della comunicazione esterna, anche coinvolgendo e formando esperti interni; • Miglioramento delle modalità e degli strumenti della comunicazione interna, definendo processi per la gestione dei flussi di informazione; • Diffusione della cultura della comunicazione in Ateneo, educando e rendendo più consapevole l'intera comunità.	

Per il conseguimento di questi obiettivi è stato definito un **piano di azioni** dettagliate già nell'Action Plan 2025-2027 del Piano Strategico, riferite alle **aree di intervento** coinvolte ed in particolare: Promozione dell'Ateneo e delle sue competenze; Promozione dei risultati della ricerca del Politecnico; Comunicazione di Ateneo; Comunicazione interna; Attività culturali; Fidelizzazione Alumni ed Emeriti; Rafforzamento dei legami di comunità; Sfera pubblica e promozione dell'impatto sociale dell'Ateneo.

Approfondimenti	ALLEGATO 9: Piano di Comunicazione 2025-2027
------------------------	--

2.3.2 Pari opportunità e qualità della vita in Ateneo - Gender Equality, Diversity, Inclusion and Wellbeing Plan (GEDIW Plan)

Tipo	Programma
Denominazione	Gender Equality, Diversity, Inclusion and Wellbeing Plan (GEDIW Plan)
Periodo	2025-2027
Nell'ambito delle azioni di inclusione, attenzione all'equilibrio di genere, alle dimensioni della diversity e del benessere, l'Ateneo: • si è dotato di un Gender Equality, Diversity, Inclusion and Wellbeing Plan (GEDIW Plan) che è l'evoluzione dei precedenti Gender Equality Plan (GEP) e Gender Equality Action Plan (GEAP) attuativo del GEP e di un Piano di Azioni Positive (PAP); • nell'ambito delle attività previste dal progetto “Salute, Attività Motoria e Benessere in Accademia (S.A.M.B.A.)”, finanziato con il contributo del Ministero dell'Università e della ricerca (Bandi PROBEN 1, PROBEN 2 e PROBEN 3), intende promuovere azioni che si pongono, tra gli altri, obiettivi per il miglioramento del benessere psicologico della popolazione studentesca. GEDIW Plan Nella costruzione del GEDIW Plan le azioni hanno preso avvio dalle riflessioni e considerazioni del precedente GEP, del <u>secondo Bilancio di genere</u> pubblicato a novembre 2023 e in particolare dal workshop partecipativo "I LIVE POLITICO", tenutosi a luglio 2024 per discutere il nuovo Piano Strategico di Ateneo, coinvolgendo 57 rappresentanti delle diverse comunità accademiche. L'obiettivo principale era creare un dialogo costruttivo e condividere esperienze e idee per il triennio 2025-2027 sui temi di Gender Equality, Diversity, and Inclusion (GEDI). I risultati del workshop sono stati sintetizzati in un report che ha guidato i tavoli di lavoro nella formulazione delle politiche GEDI. Un'attività di co-progettazione con 3 tavoli di lavoro a partecipazione libera e 9 sotto-tavoli, per un totale di 70 partecipanti che si sono incontrati/e in 4 riunioni per tre mesi di lavoro, ha permesso di affrontare le seguenti tematiche: • sviluppo di un'ottica GEDIW mainstreaming in Ateneo per una penetrazione più profonda dei valori, della cultura e delle azioni GEDIW in ogni politica e in ogni azione; • perseguimento di una sempre maggiore equità nel reclutamento, nelle progressioni di carriera e nella distribuzione delle posizioni decisionali;	

- individuazione di strategie e azioni per favorire lo sviluppo di una comunità politecnica diversa e accogliente.

1. Building GEDI capabilities ("Progettare la struttura GEDI")	▪ Progettazione integrata
	▪ Ricerca e Formazione
	▪ Comunicazione
2. Equità in reclutamento, carriere e posizioni decisionali	▪ Reclutamento
	▪ Progressione di carriera
	▪ Leadership and decision making
3. Favorire una comunità politecnica diversa e accogliente	▪ Comunità (Studenti e Personale)
	▪ Accessibilità
	▪ Contrasto alle molestie e alla violenza

La propositività emersa dai tre Tavoli e dai gruppi tematici si è tradotta in proposte di politiche, strategie e azioni che, una volta elaborate, allineate e coordinate tra loro, sono state discusse collegialmente, e infine riorganizzate nel presente documento programmatico GEDIW Plan 2025-2027 secondo una struttura che prevede cinque Aree di Intervento.

Il GEDIW Plan si basa su tre assi principali: 1) la costruzione di una cultura della convivenza delle diversità e della qualità della vita in Ateneo, 2) l'ampliamento della pianificazione dall'uguaglianza di genere alle altre dimensioni GEDI e del benessere organizzativo, 3) l'adozione di un'ottica mainstreaming per integrare la sensibilità GEDI in tutte le azioni dell'Ateneo. L'ordine in cui le Aree sono proposte predilige l'apertura con le Aree che contengono Azioni di più immediata evidenza e generale interesse, chiudendo con le Aree che propongono Azioni e strategie più "astratte", di tipo organizzativo e di processo.

Aree di intervento del GEDIW Plan

1	Promuovere la diversità e il benessere nella comunità politecnica
2	Garantire l'accessibilità agli spazi, digitale e ai dati
3	Favorire l'equità nelle carriere del personale e nella leadership
4	Integrare la prospettiva GEDIW (Equità di Genere, Diversità, Inclusione e Benessere) nella ricerca e nella formazione
5	Progettare un'organizzazione GEDIW a partire dalle evidenze

Ogni Area di Intervento è accompagnata dalla descrizione del contesto di riferimento (situazione attuale; sviluppi recenti; obiettivi per il triennio 2024-2027) e dal recap delle Azioni contenute al suo interno (4 Azioni nell'Area 1, 3 Azioni nell'Area 2, 4 Azioni nell'Area 3, 2 Azioni nell'Area 4, 4 Azioni nell'Area 5, per un totale di **17 Azioni**).

Ognuna delle 17 Azioni è accompagnata da una breve descrizione testuale e approfondita nelle sue Sotto-azioni (da 2 a 4 Sotto-Azioni per ogni Azione, per un totale di 51 Sotto-Azioni in tutto il GEDIW Plan), riportate in una tabella in cui sono attribuite le responsabilità politiche e organizzative per la loro realizzazione.

Di seguito una panoramica delle 17 azioni cardine del GEDIW Plan organizzate nelle sopracitate 5 aree di riferimento.

Area 1 - Promuovere la diversità e il benessere nella comunità politecnica Si prevede di potenziare le iniziative già in essere a fronte del consolidamento di una cultura condivisa a livello bottom-up e top-down che si fondi sul rispetto, sull'accoglienza e sulla valorizzazione della diversità, anche mediante servizi di supporto alla persona e attraverso opportunità di formazione trasversali ed eventi dedicati che incentivino la partecipazione attiva e la responsabilizzazione, per una cultura di convivenza delle differenze autentica, complessa e intersezionale.

- 1.1 Incentivare e valorizzare la diversità e l'accoglienza;
- 1.2 Favorire la diffusione di una cultura del rispetto;
- 1.3 Prevenire e contrastare le molestie, la violenza e le discriminazioni;
- 1.4 Supportare il lavoro di cura, la genitorialità e la vulnerabilità.

Area 2- Garantire l'accessibilità agli spazi, digitale e ai dati L'Ateneo si propone di sviluppare un modello evoluto, integrato e accessibile di fruizione degli spazi reali e digitali, delle informazioni e dei dati, con il coinvolgimento delle utenze nella progettazione. Gli interventi saranno volti a eliminare le barriere fisiche ancora esistenti, alla digitalizzazione inclusiva migliorando piattaforme, strumenti e linguaggi e alla sperimentazione di data-lake in linea con i principi FAIR.

- 2.1 Accessibilità di spazi e percorsi;
- 2.2 Accessibilità digitale, della comunicazione e dell'informazione;
- 2.3 Accessibilità ai dati in ottica FAIR sulle dimensioni GEDIW.

Area 3 - Favorire l'equità nelle carriere del personale e nella leadership La conferma delle azioni che si sono rivelate più efficaci nel precedente GEP e la loro sperimentazione per altre dimensioni di diversità viene accompagnata dall'attenzione ad aspetti di benessere organizzativo, prevedendo una comunicazione sistematica e accessibile delle procedure di reclutamento e carriera per tutto il personale e la possibilità di sviluppare e valorizzare le proprie specificità nel proprio percorso.

- 3.1 Trasparenza nelle opportunità di carriera e nelle politiche, procedure e gestione delle risorse relative
- 3.2 Prevedere percorsi di capacity building individuale e formazione alla leadership, con attenzione alla valorizzazione della diversity;
- 3.3 Valorizzare nelle procedure le diversità nei percorsi e nelle competenze;
- 3.4 Incentivare la presenza di diversità nelle carriere e nella leadership.

Area 4 - Integrare la prospettiva GEDIW nella ricerca e nella formazione Nel triennio 2025-2027 si prevede di consolidare l'integrazione delle dimensioni GEDIW nella didattica e nella formazione, ampliare la ricerca sull'Ateneo grazie all'allargamento del Centro Studi di Genere a Centro Studi GEDIW e fornire strumenti aggiornati al personale per integrare questa prospettiva in tutti i progetti di ricerca.

- 4.1 GEDIW mainstreaming nei contenuti di ricerca dell'Ateneo;
- 4.2 GEDIW mainstreaming nei percorsi formativi e nella didattica di Ateneo.

Area 5 - Progettare una organizzazione GEDIW a partire dalle evidenze Per il triennio 2025-2027, l'obiettivo è consolidare una struttura e una rete interna all'Ateneo che permetta di

integrare le dimensioni GEDIW in ogni aspetto della vita organizzativa, garantendo una valutazione continua (ex ante, in itinere, ex post) dell'impatto delle politiche e della comunicazione dell'Ateneo su queste tematiche.

5.1 Costruire una struttura GEDIW capillare alle diverse strutture di Ateneo, in raccordo con la governance;

5.2 Far permeare le dimensioni GEDIW in ottica mainstreaming in tutti i processi di Ateneo;

5.3 Promuovere una comunicazione di Ateneo inclusiva, equa, intersezionale e capillare;

5.4 Diffondere la cultura GEDIW all'interno dell'Ateneo e nella società.

Per la struttura completa del GEDIW Plan e il riferimento di ogni singola azione all'Action Plan 2025-2027 di Ateneo si rimanda al documento completo allegato.

PAP – Piano di Azioni Positive

I Piani triennali di azioni positive (PAP) sono stati introdotti dal D.Lgs.11 aprile 2006 n. 198 - Codice delle pari opportunità tra uomo e donna.

L'articolo 6 della L. 28 novembre 2005 n. 246 prevede che le amministrazioni pubbliche predispongano Piani triennali di azioni positive volti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità nel lavoro e; l'art. 42 definisce inoltre che le azioni positive volte alla rimozione degli ostacoli alla pari opportunità, nell'ambito della competenza statale, sono dirette a favorire l'occupazione femminile e realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro. Il PAP è quindi un documento programmatico, triennale e a scorrimento annuale, mirato ad introdurre azioni positive all'interno del contesto organizzativo e di lavoro di riferimento: ne esplica chiaramente gli obiettivi, i tempi, i risultati attesi e le risorse disponibili per realizzare progetti mirati a riequilibrare le situazioni di disegualità di condizione fra uomini e donne che lavorano all'interno dell'ente.

L'ambito del PAP si è via via ampliato per assicurare, nell'ambito del lavoro pubblico, l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua (cfr. Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'innovazione e Ministro per le Pari Opportunità, 4 marzo 2011 - Linee guida sulle modalità di funzionamento dei "Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (art. 21, legge 4 novembre 2010, n. 183). La stessa Direttiva evidenzia che, senza diminuire l'attenzione nei confronti delle discriminazioni di genere, l'ampliamento ad una tutela espressa nei confronti di ulteriori fattori di rischio, sempre più spesso coesistenti, intende adeguare il comportamento del datore di lavoro pubblico alle indicazioni dell'Unione Europea. Con riferimento la programmazione di Ateneo, di seguito è rappresentata la relazione tra i piani di attività, da cui si evince che il PAP è conglobato all'interno dell'Action Plan che dà attuazione ai principi di cui al piano Strategico di Ateneo e che, a propria volta racchiude per intero il GEAP – Gender Equality Action Plan - ed interseca alcune azioni presenti nella Carta Europea dei Ricercatori.

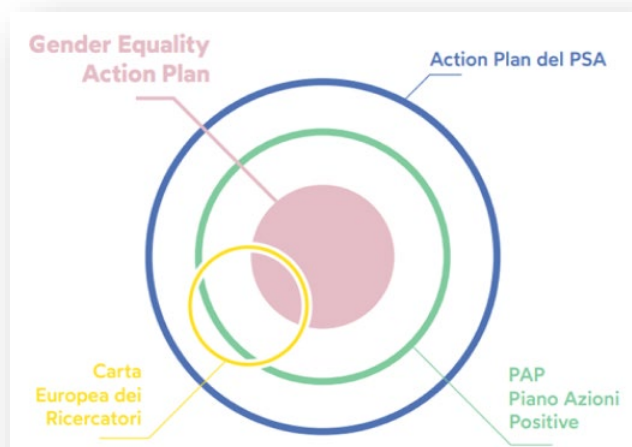


FIGURA 2 - RELAZIONI TRA PIANI DI ATTIVITÀ

Alcune delle aree di intervento principali su cui si concentra il PAP riguardano il contrasto alla violenza e discriminazione, il benessere organizzativo, conciliazione vita-lavoro, precarietà e progressioni di carriera.

Salute, Attività Motoria e Benessere in Accademia (S.A.M.B.A.)

Il Progetto S.A.M.B.A., attivato in collaborazione con l'Università degli Studi di Torino a valere su fondi ministeriali di cui ai Bandi PROBEN 1, PROBEN 2 e PROBEN 3, si propone di creare un ambiente di apprendimento e una cultura organizzativa che promuovano la salute, il benessere e la sostenibilità, attraverso l'implementazione, la sperimentazione e il trasferimento di approcci e servizi innovativi con l'obiettivo di ampliare la conoscenza dei comportamenti di salute, dei fattori di rischio e di protezione, nonché delle condizioni di benessere psicologico e della qualità della vita universitaria, ponendo attenzione alle e agli studenti fuori sede e alle e agli studenti internazionali.

Attraverso S.A.M.B.A. l'Ateneo propone un consolidamento dei servizi alla persona già in essere e attività innovative quali:

- uno spazio di accoglienza e ascolto per le forme di disagio derivanti prioritariamente da problematiche di tipo didattico e/o nelle situazioni in cui disagio e la ridotta autoefficacia portino al rischio dispersione, con suggerimenti circa il metodo di studio, la gestione dell'ansia da esame e approfondimenti legati alla popolazione studentesca con DSA;
- supporto psicologico di gruppo volto a raggiungere più persone rispetto alla consultazione individuale e a favorire la normalizzazione e la riduzione della sintomatologia ansiosa anche grazie al confronto gruppale;
- gruppi di peer education basati sulla gamification volti all'esplorazione delle potenzialità e delle ricadute positive delle nuove tecnologie e al contrasto della internet e techno addiction;
- laboratori "Bellezza come cura", basati sugli studi che dimostrano i benefici del paesaggio naturale e della bellezza sul benessere psicofisico, sulle funzioni cognitive e nel limitare gli stati ansiosi maturati nelle condizioni di incertezza favorendo il mantenimento di uno stato di benessere.

Approfondimenti	ALLEGATO 7: Gender Equality, Diversity, Inclusion and Wellbeing Plan 2025-2027 (GEDIW)
------------------------	--

2.3.3 Carta Europea dei Ricercatori

Tipo	Piano di Azioni
Denominazione	Action Plan della Carta Europea dei Ricercatori (CER)
Periodo	2025-2027
Il Piano 2025-2027 della Carta Europea dei Ricercatori (CER), cui è collegato l'<i>Award Human Resources Excellence in Research</i> della Commissione Europea che il Politecnico di Torino detiene dal 2013, ha individuato 10 azioni da attuare per il triennio 2025-2027 che riguardano un insieme articolato e organico di aspetti quali il rafforzamento delle misure per l'attrazione di finanziamenti e la ricerca <i>curiosity driven</i>, il supporto allo sviluppo della carriera di giovani ricercatori e ricercatrici, nuove misure per assicurare l'integrity nella ricerca, la promozione della mobilità internazionale, l'attenzione alle questioni di genere, diversità, inclusività e benessere nella ricerca e innovazione, una valutazione più olistica e attenta alle diversità nel reclutamento e progressioni di carriera, la promozione della scienza aperta, la valorizzazione dei risultati della ricerca, il consolidamento di una comunità di pratica nazionale per l'attuazione della Carta Europea dei Ricercatori. Il piano CER 2025-2027, a differenza di altri piani previsti dal PIAO che vengono aggiornati a scorrimento annuale secondo il principio <i>rolling horizon</i>, non prevede aggiornamenti periodici. Le azioni definite nel piano sono strettamente connesse ai principi della Carta Europea dei Ricercatori e sono coerenti e integrate con l'Action Plan di Ateneo. Trattandosi di interventi trasversali possono impattare anche su più aree di intervento dell'AP. Si evidenzia infine come l'Award viene conferito dalle CE, e periodicamente riconfermato, sulla base dell'implementazione di piani di azione triennali, che dimostrino l'impegno e i progressi dell'Ateneo nell'implementazione dei principi della Carta Europea dei Ricercatori.	
Approfondimenti	ALLEGATO 5: Piano di Azione 2025-2027 della Carta Europea dei Ricercatori (CER)

2.3.4 Coalition for Advancing Research Assessment

Tipo	Piano di Azioni
Denominazione	Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA)
Periodo	2025-2027
La Coalition for Advancing Research Assessment è un'iniziativa supportata dalla Commissione Europea, che coinvolge più di 700 membri tra organizzazioni di finanziamento della ricerca, enti di valutazione, università e società scientifiche. L'obiettivo di CoARA è promuovere una riforma sistemica della valutazione della ricerca, basata su principi comuni	

e un orizzonte temporale condiviso. Ogni istituzione firmataria è invitata a definire un Action Plan che illustri azioni e milestone per implementare al suo interno gli impegni dell'Agreement on Reforming Research Assessment (ARRA).

Il 20 settembre 2022, l'ARRA è stato presentato al Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) e successivamente, il 27 settembre, al Senato Accademico. Il 6 ottobre 2022, il Politecnico di Torino ha formalizzato la propria adesione all'ARRA, sottoscrivendo l'accordo per il processo di evoluzione di un sistema di valutazione maggiormente orientato a valorizzare sia la diversità delle attività di ricerca sia gli approcci che ne massimizzano la qualità e l'impatto.

L'Action Plan CoARA 2025-2027 del Politecnico di Torino rappresenta quindi un impegno strategico per l'implementazione dei principi dell'Agreement con l'obiettivo di promuovere una valutazione della ricerca che:

- riconosca e valorizzi la diversità dei contributi e dei percorsi di carriera;
- privilegi la qualità e l'impatto delle attività scientifiche;
- favorisca un approccio etico, inclusivo e trasparente, incentrato sui principi di responsabilità e collaborazione.

Le azioni chiave previste includono:

- la revisione dei criteri di valutazione per il reclutamento e la progressione di carriera, con l'obiettivo di favorire l'inclusione e sostenere la diversità di attività, risultati e percorsi delle carriere di ricerca;
- la promozione della Scienza Aperta attraverso formazione mirata, supporto specialistico, riconoscimento delle pratiche FAIR in sede di valutazione e rafforzamento dell'utilizzo del repository istituzionale IRIS;
- la realizzazione di attività di sensibilizzazione, quali seminari, materiali formativi aperti e iniziative di training sul tema della valutazione della ricerca, al fine di supportare un cambiamento culturale e organizzativo verso metodologie innovative e trasparenti.

L'Action Plan CoARA è pienamente integrato nelle politiche strategiche dell'Ateneo, con un particolare focus su: **policy making**, per il miglioramento continuo dei processi di valutazione interni ed esterni; **internazionalizzazione**, tramite la partecipazione a reti globali e collaborazioni strategiche; **allineamento agli standard europei**, in coerenza con i principi della Carta Europea dei Ricercatori, e con le direttive della Commissione Europea. La sua attuazione e aggiornamento si collocano in un quadro di piena coerenza con gli strumenti di pianificazione e programmazione dell'Ateneo e con altre iniziative alle quali l'istituzione partecipa, tra cui il Piano Strategico, l'Action Plan di Ateneo, il Gender Equality, Diversity, Inclusion e Wellbeing Plan (GEDIW) e l'iniziativa HR Excellence in Research, contribuendo a rafforzare il posizionamento del Politecnico di Torino nel contesto europeo della riforma dei sistemi di valutazione della ricerca.

Grazie alla partecipazione attiva alla coalizione il Politecnico di Torino consolida il proprio ruolo come promotore di una cultura della valutazione della ricerca inclusiva e ad ampio spettro, trasparente, e orientata alla qualità e all'impatto, contribuendo all'adozione e alla diffusione di pratiche innovative in linea con gli standard europei.

Nel corso del biennio 2024–2025 sono state avviate e attuate numerose iniziative previste dall'Action Plan CoARA, riguardanti, tra gli altri, l'evoluzione dei criteri e delle pratiche di valutazione nei processi di reclutamento e progressione di carriera, il rafforzamento dell'approccio qualitativo nella valutazione dei percorsi di dottorato, lo sviluppo e la diffusione di strumenti a supporto del decision making istituzionale, la promozione dei principi della scienza aperta, nonché la partecipazione attiva dell'Ateneo ai Working Group

internazionali e al National Chapter italiano di CoARA. Tali azioni sono state accompagnate da iniziative sistematiche di comunicazione, formazione e disseminazione rivolte alla comunità accademica.

Il piano, a differenza di altri piani previsti dal PIAO che vengono aggiornati a scorrimento annuale secondo il principio rolling horizon, non prevede aggiornamenti periodici se non un'eventuale revisione per integrare i riferimenti agli obiettivi e alle azioni del Piano Strategico di Ateneo 2024-2030.

Approfondimenti ALLEGATO 6: Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA)

2.3.5 Sostenibilità e piano decarbonizzazione e resilienza

Tipo	Strategie, azioni di mitigazione e adattamento e iniziative mirate per costruire un futuro più sostenibile per la comunità interna ed esterna al Politecnico.
Denominazione	La sostenibilità e il piano di decarbonizzazione e resilienza
Periodo	2026-2028

In linea con le linee di indirizzo del Piano Strategico 2024-2030, che mira anche alla piena attuazione della transizione ecologica e sociale dell'Ateneo entro il 2040, il Politecnico ha attivato un programma strutturato di azioni orientate al conseguimento della neutralità carbonica e al rafforzamento della resilienza ai cambiamenti climatici. Il programma comprende azioni di mitigazione delle emissioni di gas climalteranti, strategie di adattamento al cambiamento climatico, iniziative per ridurre l'impatto ambientale e interventi per una gestione responsabile delle risorse. Tali azioni sono sviluppate anche attraverso progetti di collaborazione con imprese, enti pubblici, associazioni e reti nazionali e internazionali, con l'obiettivo di contribuire alla costruzione di un futuro più sostenibile per la comunità interna ed esterna al Politecnico.

Questo approccio trova il proprio riferimento programmatico e attuativo nel **Piano di Decarbonizzazione e Resilienza**, in continuo aggiornamento su base annuale, che rappresenta la guida per il percorso dell'Ateneo verso l'obiettivo "Net Zero" e di resilienza climatica entro il 2040. Il piano dettaglia le azioni già intraprese e quelle previste per la riduzione delle emissioni di CO₂ e fornisce un aggiornamento continuo grazie all'inventario delle emissioni del Campus, articolato in Scope 1, 2 e 3, definiti secondo linee guida GHG.

Il Campus dell'Ateneo, in questo contesto, si configura come un vero e proprio **Living Lab**, nel quale sperimentare e implementare soluzioni tecnologiche e organizzative innovative per la sostenibilità, favorendo l'integrazione tra strategie di mitigazione e soluzioni di adattamento e rendendo il Politecnico un laboratorio aperto alla comunità e alla società.

Le direttrici sulle quali il Piano si sviluppa sono:

Energia

Il Piano prevede lo sviluppo e il consolidamento di sistemi per il monitoraggio dei consumi energetici e per la valutazione delle emissioni climalteranti, finalizzati alla misurazione, all'analisi e all'ottimizzazione dell'uso dell'energia e delle risorse, con l'obiettivo di contenere i costi operativi e ridurre le emissioni di gas a effetto serra.

In tale ambito sono inoltre previste azioni di efficientamento energetico sugli edifici e sugli impianti, nonché interventi per l'incremento dell'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili. Tali azioni comprendono il potenziamento degli impianti fotovoltaici esistenti e la partecipazione alla costituenda Comunità Energetica Rinnovabile, con l'obiettivo di ridurre il prelievo di energia dalla rete elettrica.

Nature Based Solution (NBS)

Il Piano include progetti di infrastrutturazione verde e blu nell'ambito di uno specifico programma di adattamento al cambiamento climatico, finalizzati a migliorare la resilienza del Campus e della comunità universitaria, nonché a favorire la rigenerazione degli ecosistemi alterati e il miglioramento della qualità ambientale degli spazi.

Economia circolare e gestione delle risorse

Il Piano promuove un approccio orientato all'economia circolare nella gestione delle risorse, fondamentali, quali acqua, cibo e rifiuti. In tale ambito sono previste azioni di monitoraggio dei consumi e della qualità delle risorse, iniziative per la riduzione degli sprechi e interventi volti a favorire un uso più efficiente e sostenibile dei materiali, con particolare attenzione alla riduzione dei rifiuti e dell'utilizzo di plastica monouso nel Campus.

Mobilità sostenibile

Il Piano prevede azioni finalizzate a incentivare modalità di spostamento a basso impatto ambientale, promuovendo soluzioni plurimodali e flessibili per gli spostamenti quotidiani della comunità accademica e per le missioni del personale, accompagnate dal monitoraggio degli effetti di tali iniziative sulla mobilità complessiva e sulle emissioni di CO₂.

Accanto a queste direttrici, il Piano comprende azioni trasversali volte a rafforzare il coinvolgimento della comunità e l'impatto sociale delle politiche di sostenibilità.

In coerenza con tali obiettivi, sui temi della mobilità sostenibile l'Ateneo, che a partire dal 2012 ha introdotto la figura del Mobility Manager, ha adottato il proprio **Piano di Spostamento Casa-Lavoro (PSCL)** in attuazione a quanto previsto dall'articolo 229, comma 4, del Decreto-legge n. 34 del 19 maggio 2020, convertito, con modificazioni, dalla Legge n. 77 del 17 luglio 2020. Il Piano di Spostamento Casa-Lavoro costituisce uno strumento operativo di pianificazione, elaborato sulla base dell'analisi delle abitudini di mobilità del personale dipendente, dell'offerta di trasporto locale e delle caratteristiche organizzative dell'Ateneo, ed ha il duplice obiettivo di orientare gli spostamenti casa-lavoro verso forme di mobilità sostenibile alternative all'uso individuale di veicoli privati e di valutare i benefici derivanti dall'attuazione delle misure previste. In considerazione della specificità del contesto universitario e dell'impatto che le attività accademiche generano sulla mobilità complessiva, il PSCL estende l'analisi anche alla componente studentesca, che rappresenta il contributo quantitativamente più rilevante alla domanda di spostamento associata all'Ateneo. Ad oggi è in vigore il PSCL adottato nel novembre 2024 ed è in fase di pubblicazione e adozione l'aggiornamento per gli anni 2026-2027. Per approfondimenti <https://www.polito.it/ateneo/campus-sostenibile/ambiti-d-intervento/mobilita-e-trasporti>

Sensibilizzazione, comunicazione e networking

Il piano promuove il coinvolgimento della comunità politecnica attraverso iniziative di educazione e comunicazione orientate al perseguimento degli obiettivi di sviluppo

sostenibile e agli impegni internazionali in materia di sostenibilità. Le azioni comprendono il rafforzamento del dialogo con aziende, istituzioni e società civili, l'allineamento delle strategie di Ateneo con i livelli regionale, nazionale e internazionale e la promozione di contenuti legati all'Agenda 2030 nell'offerta formativa.

In tale ambito si collocano anche le iniziative di coinvolgimento della comunità universitaria, quali il Green Team allargato, lo Student Sustainability HUB e il Protocollo Itaca, nonché la partecipazione dell'Ateneo a reti e cluster nazionali e internazionali dedicati alla sostenibilità.

Inclusione ed equità

Il Piano prevede azioni orientate al rafforzamento dell'inclusione e dell'equità all'interno della comunità universitaria, con particolare attenzione al supporto agli studenti in condizioni di fragilità, al tema della disabilità e alla promozione di iniziative culturali, sportive e formative sui temi dell'etica, della pace e della responsabilità sociale.

Approfondimenti

Campus sostenibile: <https://www.polito.it/ateneo/campus-sostenibile>

2.3.6 Masterplan e gli spazi del futuro

Tipo	Programma
Denominazione	Infrastrutture edilizie per la transizione al Politecnico del futuro
Periodo	2025-2030
Il programma degli interventi su strutture ed infrastrutture necessariamente discende dagli indirizzi strategici di Ateneo, orientati al raggiungimento degli obiettivi caratterizzanti il nuovo Piano Strategico – tra cui un posto di rilievo è occupato dallo sviluppo di nuovi luoghi per la didattica e dall'implementazione di nuovi spazi comuni – e comportanti un'attenzione alla progettazione, atta a conseguire una riduzione dell'impatto ambientale ed energetico a vantaggio del complessivo miglioramento dell'eco sostenibilità senza dimenticare la qualità architettonica e la compliance estetica. Agli obiettivi sopra menzionati si aggiungono gli obiettivi di accessibilità e di più generale offerta di servizi connessi; realizzare Campus smart and green così come renderli performanti attraverso riqualificazioni mirate sull'esistente, concorre al prestigio delle istituzioni universitarie così come a quello del territorio e della città che le ospita. Sempre maggiore importanza riveste anche la creazione di ambienti funzionali per lo sport finalizzati ad integrare studio e sport, con l'obiettivo di far divenire l'Ateneo un polo sportivo universitario di riferimento. In questo contesto rientra la realizzazione di una “piastra sportiva polifunzionale” all'interno del campus di corso Duca degli Abruzzi, prevista per ospitare campi sportivi di diverse discipline e il cui utilizzo verrà destinato a studenti e personale, nell'ambito del progetto più ampio “<i>PoliTO Sporty Campus</i>”. Contesto e obiettivi esigono l'esercizio, in differenti ambiti e con differenti funzioni, di capacità tecniche e di modalità organizzative ottimali e risultano pertanto elementi sfidanti per la nuova governance dell'Ateneo, impegnata a incrementare il numero di studenti, a implementare metodi didattici innovativi, a riorganizzare e ricentralizzare gli spazi del Politecnico di Torino, creando interconnessioni nell'ottica di agevolare la condivisione delle risorse strumentali, didattiche e tecnologiche e di ridurre le distanze fisiche, sia nell'ambito	

delle diverse dimensioni del lavoro che nell'ambito delle diverse aree disciplinari, promuovendo una maggiore integrazione tra le attività di studio, ricerca, lavoro e vita universitari.

Per far fronte ad un ambizioso piano di sviluppo edilizio per oltre 60.000 mq di nuove volumetrie e riqualificazione degli spazi esistenti, con un investimento di oltre €300 milioni, a cui va aggiunto l'essenziale intervento relativo alla realizzazione della Spina della Didattica, è stato creato uno strumento tecnico-gestionale innovativo. Questo strumento assicura trasparenza, efficienza operativa e monitoraggio grazie alla digitalizzazione dei processi, con benefici in termini di allineamento contabile, prevenzione dei rischi e riduzione dei tempi di controllo da parte di stakeholder interni ed esterni, inclusi finanziatori (Regione Piemonte, Camera di Commercio, MUR, Mimit) e la comunità (studenti e cittadini), che possono così avere accesso ad informazioni aggiornate su tempi e costi delle opere pubbliche.

In particolare, alla fine del 2022, il Politecnico di Torino ha avviato un progetto di rafforzamento della governance dei programmi edilizi e infrastrutturali, introducendo, tra l'altro, la funzione di Program Management a supporto dei Responsabili Unici di Progetto (RUP). Tale funzione è finalizzata a garantire l'allineamento dei singoli interventi al Piano Strategico di Ateneo, nonché il monitoraggio integrato dell'avanzamento dei programmi e dei progetti, attraverso l'integrazione di tre livelli di competenze: accademica, tecnica e amministrativa.

La struttura si articola in team tra loro integrati, il cui coordinamento e raccordo operativo sono assicurati dal Servizio Programmazione, Gestione e Monitoraggio della Direzione Progettazione, Gestione, Edilizia e Sicurezza (PROGES)- istituito con la riorganizzazione del mese di settembre 2025 - in particolare attraverso le funzioni del Control Manager e del Portfolio Management Office (PfMO), i quali garantiscono l'integrazione sistemica delle attività di pianificazione, controllo e monitoraggio degli interventi strategici edilizi e infrastrutturali di Ateneo.

I team, composti da personale docente e tecnico-amministrativo, svolgono in modo coordinato le seguenti funzioni:

- il Masterplan Team, presidia l'attività di indirizzo progettuale strategico e la definizione del concept dei nuovi edifici e degli interventi infrastrutturali;
- il Program Management Advisors Team, composto da cinque docenti portatori di specifiche competenze nei diversi ambiti di riferimento, presidia l'attività di indirizzo metodologico e di supporto tecnico-specialistico ai RUP e alla Direzione PROGES;
- i Responsabili Unici di Progetto (RUP), sono titolari della responsabilità procedurale e attuativa dei singoli interventi e operano in raccordo funzionale con i team di Program Management;
- il Portfolio Management Office (PfMO), in stretto coordinamento con il Control Manager, svolge una funzione di supporto operativo garantendo il presidio garantendo il presidio degli aspetti di pianificazione temporale, controllo dei costi, gestione delle interdipendenze e monitoraggio dello stato di avanzamento dei progetti.

Per queste finalità è stata implementata una piattaforma di Project & Program Management, basata su Microsoft Project Web App e PowerBI. Questa piattaforma permette la programmazione e il monitoraggio di tempi, costi e flussi di cassa del portafoglio progetti, con possibilità di personalizzazione secondo le esigenze della PA. Attraverso una maschera di selezione, si possono ottenere viste dettagliate dello stato attuale e previsionale,

con focus su aspetti economici e temporali, differenziati per progetto, fonti di finanziamento e costi delle risorse impiegate.

In base al quadro strategico alle elaborazioni che discendono in ambito di Master Plan di Ateneo comprensivo dell'esistente e delle future evoluzioni si articolano i seguenti ambiti di attività:

- interventi sui luoghi della didattica, con un'attenzione particolare alla didattica innovativa (spazi per challenge, flipped classroom, seminari atelier) e agli spazi da destinare alle attività dei team studenteschi;
- interventi su spazi da dedicare a nuovi laboratori per ricerca e trasferimento tecnologico, in particolare dedicati ai centri interdipartimentali ed alle grandi infrastrutture di ricerca rispondendo così anche alla sfida dell'programma regionale INFRA+ che vede impegnato l'Ateneo in 14 progetti con finanziamento di 64,5 Mln per la realizzazione, il rafforzamento e l'ampliamento di infrastrutture di ricerca sul territorio, per potenziare i servizi di ricerca e trasferimento tecnologico verso le imprese, stimolando innovazione, competitività e sviluppo;
- interventi su spazi comuni a favore della popolazione studentesca (**aumento di aule studio, riqualificazione e cablaggio delle aule didattiche, riqualificazione ed ottimizzazione degli spazi destinati alle associazioni studentesche, implementazione di parcheggi per le biciclette**);
- interventi sugli spazi per **favorire la convivialità del personale** dell'Ateneo;
- interventi sugli spazi per sviluppare ecosistemi di ricerca ed innovazione, aperti all'insediamento di aziende che sviluppino progetti e programmi in sinergia con l'Ateneo.

Lo sviluppo degli obiettivi si concretizza anche attraverso importanti interventi infrastrutturali quali la riqualificazione della sede di **Torino Esposizioni** e lo sviluppo di Innovation Hub focalizzati sulla tematica dell'aerospazio (presso Corso Marche) e sulla tematica del **Manufacturing 4.0** (presso Mirafiori). Altri progetti strategici di nuova edificazione sono la costruzione di nuovi edifici della **Digital Revolution House** e del **Giovanni Cottino Learning Center** oltre alla realizzazione della **Spina della Didattica**.

Il progetto del complesso Torino Esposizioni (**Riqualificazione dei Padiglioni 3A, 3B e Padiglione 1**) è un intervento di riqualificazione e restauro di uno spazio pubblico e culturale di somma importanza. Il Politecnico di Torino intende infatti riaggregare nel Campus Valentino gli spazi relativi alla didattica dei corsi di laurea in Architettura, Pianificazione e Design, in un Campus nel quale le aule, gli spazi collettivi e quelli di connettivo rappresenteranno un unico sistema di luoghi in cui si insegna, si studia, ci si incontra, si fa cultura. L'intervento è in fase di realizzazione e prevede un'articolazione di spazi dedicati alla didattica innovativa, a moduli flessibili, di spazi maggiormente strutturati per il coworking e i workshop, di spazi per lezioni, di un auditorium.

La realizzazione della **Digital Revolution House** - nuovo centro per la ricerca e la didattica innovativa nell'area limitrofa all'Energy Center - consentirà di aumentare l'impegno del Politecnico verso la terza missione e lo sviluppo di esperienze transdisciplinari. Costituirà uno spazio dove discipline diverse lavorano su progetti comuni collaborando anche con aziende esterne ed in cui ricercatrici e ricercatori, imprese e studenti possono cooperare per il trasferimento tecnologico della ricerca nella società. Nell'edificio è previsto, altresì, l'insediamento della "Casa dei Team". Grazie all'accordo strategico tra Fondazione CRT

(che finanzia l'opera con un contributo di 15 Mln), Politecnico di Torino e l'Istituto Italiano di Intelligenza Artificiale (AI4I), la DRH costituirà un asset funzionale al completamento dell'insediamento fisico dell'Istituto Italiano di Intelligenza Artificiale a Torino, con spazi complementari a quelli già disponibili presso le OGR.

La costruzione del **Giovanni Cottino Learning Center** valorizzerà ulteriormente uno spazio dalla forte valenza estetica e simbolica dove sorgerà una vera e propria piazza, un luogo di condivisione e vita per le e gli studenti, da integrare con i servizi che si attiveranno nello stesso. L'edificio accoglierà il primo campus dedicato all'*impact education* ed attraverso nuovi modelli formativi e didattici sui temi della sostenibilità social, sarà il luogo dove creare percorsi formativi altamente distintivi per studenti, manager, organizzazioni private e istituzioni, attraverso una stretta collaborazione tra le due istituzioni.

La costruzione della **Spina della Didattica**, anche attraverso il contributo di 12 Mln riconosciuto dall'accordo siglato tra il Politecnico di Torino e la Compagnia di San Paolo, si colloca nell'ambito strategico della creazione di campus compatti ma interconnessi che rispondano alle esigenze di un ambiente universitario contemporaneo, attraverso la realizzazione di un edificio che, oltre ad essere dedicato alle attività didattiche e formative, sia funzionale a recuperare e valorizzare gli spazi circostanti trasformandoli in zone di aggregazione, relax e benessere. La realizzazione dell'edificio si articolerà in due fasi. La "Fase 1: Manica" rappresenta il primo step costruttivo del progetto, attualmente in fase di sviluppo progettuale. Costituisce un intervento autonomo ma integrato nella visione complessiva della Spina della Didattica. Le caratteristiche prevedono un Edificio orizzontale che si svilupperà lungo Corso Castelfidardo, progettato per ospitare spazi didattici flessibili e multifunzionali. La "Fase 2: Torre" è prevista come sviluppo verticale complementare alla Manica, la Torre completerà l'intervento complessivo della Spina della Didattica in una fase successiva. Le caratteristiche prevedono una struttura verticale che permetterà di massimizzare l'utilizzo dell'area disponibile e di creare un landmark architettonico distintivo per il campus.

La realizzazione di nuovi spazi di ricerca, anche in cooperazione con le imprese, passa soprattutto dallo sviluppo di nuovi laboratori, quali quelli legati al tema dell'Aerospazio e della Manifattura avanzata – nonché attraverso la riqualificazione di laboratori esistenti presso le attuali sedi di Ateneo (laboratori legati ai Dipartimenti di eccellenza, ERC, laboratori informatici).

Parimenti essenziali sono gli interventi di manutenzione straordinaria finalizzata all'efficientamento energetico nell'ambito della realizzazione del piano di decarbonizzazione di Ateneo, sia presso la sede centrale che presso la sede del Valentino. Non da ultimo va anche sottolineato l'importante piano di ristrutturazione e manutenzione straordinaria per cui sono stati previsti interventi in priorità 1 all'interno del programma triennale dei lavori pubblici 2026 - 2028 quali: la sostituzione di vecchi sistemi di illuminazione con nuove lampade a LED (**relamping LED**) nell'ottica di ottimizzare l'efficienza energetica; la riqualificazione di aule didattiche; la riqualificazione dell'illuminazione esterna del complesso del Castello del Valentino.

Approfondimenti	<u>Programmazione delle opere pubbliche</u>
------------------------	---

2.3.7 Piano Triennale della Transizione Digitale

Tipo	Piano
Denominazione	Piano Triennale per la Trasformazione Digitale dell'Ateneo (PTTD)
Periodo	2026-2028
Gli obiettivi di valore pubblico e i risultati derivanti dalla realizzazione di azioni nell'ambito della digitalizzazione di servizi/processi hanno come finalità prioritaria la semplificazione e il miglioramento della qualità, dell'accountability e dell'efficacia dei servizi stessi, costituendo al contempo una forte leva e un potente strumento per innovare e far crescere l'organizzazione, le sue persone, le competenze e modalità del lavoro. In questo contesto il PIAO accoglie e integra le istanze prioritarie di digitalizzazione e transizione digitale del Politecnico attraverso il Piano Triennale per la Trasformazione Digitale 2026-2028 (5.5-7) il cui obiettivo è supportare la pianificazione, l'esecuzione e il monitoraggio delle azioni in ambito ICT che abilitano la trasformazione digitale dell'Ateneo. Il piano declina inoltre la strategia ICT dell'Ateneo in coerenza con le priorità e le tematiche previste dall'Agenzia per l'Italia digitale (AGID) nel Piano triennale per l'informatica nella PA che inquadra le sfide organizzative e tecnologiche che le amministrazioni devono con l'obiettivo di indirizzare le sfide legate sia al funzionamento del sistema informativo di un singolo organismo pubblico, sia al funzionamento del sistema informativo pubblico complessivo dell'intero Paese, nell'ottica del principio cloud-first e di una architettura policentrica e federata. L'aggiornamento 2026 del PT dell'AGID si focalizza particolarmente sull'uso attento e responsabile dell'Intelligenza Artificiale nelle attività quotidiane e nel potenziamento dei servizi, temi che sono ripresi ampiamente sia nell'Action Plan sia nel PTTD. Di seguito vengono riportati gli obiettivi generali in ambito di transizione digitale focalizzati dall'Ateneo, rimandando all'ALLEGATO 4: Piano per la Trasformazione Digitale 2026-2028 (PTTD) al PIAO per i dettagli circa i progetti di trasformazione digitale 2026-2028 che ricomprendono sia i progetti di rilevanza strategica previsti dall'Action Plan, sia i progetti rilevanti per il supporto della realizzazione degli obiettivi previsti da AGID nel Piano triennale per l'informatica nella PA: • Formazione: potenziamento dell'utilizzo delle Tecnologie per la didattica ed evoluzione delle soluzioni per le e gli studenti; • Ricerca: evoluzione e arricchimento delle soluzioni a supporto della Progettualità nella Ricerca; • Infrastrutture e Cyber Security: investimenti nelle Infrastrutture di ricerca, negli strumenti di supporto alla Cybersecurity e nelle soluzioni di networking, con particolare attenzione agli interventi necessari per l'implementazione della nuova normativa NIS2 che dal 2025 interessa anche l'Ateneo; • Soluzioni di AI: iniziative monitorate tramite Task Force (Action Plan) e Gruppi di Lavoro (DG e PTAB) rivolte a regolamentazione e linee guida, formazione, sperimentazioni e sviluppo di applicazioni con vari strumenti AI;	



- **Digitalizzazione dei processi:** completamento dei progetti di potenziamento servizi IT in ambito HR;
- **Comunicazione ed educazione alla Trasformazione digitale:** interventi di miglioramento della **Comunicazione interna** connessa al ciclo di vita delle soluzioni IT di Ateneo;
- **Linee di intervento Piano triennale per l'informatica nella PA (AGID):** programma di migrazione verso il Cloud, miglioramento dei servizi digitali, incremento degli e-service PDND, obiettivi aggiornati in tema Cybersecurity.

Costituiscono parte integrante delle azioni di digitalizzazione che impattano sugli obiettivi di valore pubblico le iniziative e i progetti del filone **Business Intelligence e Analytics** rilevanti per far crescere la capacità dell'Ateneo di osservazione, analisi e monitoraggio dei principali fenomeni e indicatori che supportano le decisioni sia a livello strategico (evoluzione e programmazione di medio-lungo termine, indicatori ministeriali, indicatori di posizionamento internazionale, ecc.), sia a livello più operativo (programmazione di breve termine e gestione delle risorse umane e economico-finanziarie, risorse fisiche e strumentali, facility e logistiche, valutazione qualità, performance, ecc.).

I progetti del filone BI&A sono finalizzati alla realizzazione di cruscotti direzionali tematici (Ambiti: Indicatori strategici e di sostenibilità finanziaria, Didattica e studenti, Dottorato, pubblicazioni, Ricerca finanziata e commerciale, Terza missione e impatto sociale, Personale, Public Engagement, Trasferimento Tecnologico, Ranking internazionali, Pianificazione Strategica, etc.) in coordinamento con il **Centro Studi per le Strategie di Ateneo**. Ulteriori dettagli sono descritti al par. *Framework di riferimento per reporting* e successivi nei quali vengono descritti gli strumenti per il monitoraggio previsti dal PIAO in riferimento al supporto alle decisioni, l'organizzazione a supporto di Business Intelligence, Analytics e qualità, gli sviluppi specifici previsti in questo ambito.

Approfondimenti	ALLEGATO 4: Piano per la Trasformazione Digitale 2026-2028 (PTTD)
------------------------	---

2.3.8 Programmazione triennale 2024-2026 (PRO3): sintesi

Tipo	Programma
Denominazione	Programmazione Triennale 2024-2026
Periodo	2024-2026
All'interno delle azioni e degli obiettivi contenuti nell'Action Plan si collocano alcuni filoni progettuali che rispondono alla normativa ministeriale legata all'attribuzione del fondo per la Programmazione Triennale 2024-2026 (TAG PRO3). La Programmazione Triennale 2024-2026 di Ateneo è stata redatta nel 2024 sulla base del Decreto Ministeriale n. 773 del 10.06.24 che ha previsto che ogni Ateneo definisse la propria programmazione scegliendo 2 obiettivi tra i 5 proposti (Innovare la didattica universitaria; Potenziare i servizi per il benessere delle e degli studenti; Essere protagonisti di una	

dimensione internazionale; Promuovere le reti di ricerca e valorizzare l'attrattività del Paese; Valorizzare il personale delle università) e almeno 2 indicatori target per ciascun obiettivo.

Gli obiettivi scelti dall'Ateneo riguardano:

Obiettivo A - Innovare la didattica universitaria

Il progetto "**Valorizzazione delle Competenze Trasversali degli Studenti attraverso l'uso degli Open Badge**" mira a sviluppare e riconoscere le **competenze trasversali** delle e degli studenti, come il pensiero critico, la risoluzione dei problemi, il lavoro di squadra, le abilità comunicative e relazionali. Utilizzando gli **Open Badge**, il progetto intende fornire un metodo strutturato e organizzato per **certificare queste competenze**, rendendole visibili e riconosciute sia all'interno che all'esterno dell'ambiente universitario, affiancando il processo di ampliamento dell'offerta di tali competenze. In questa visione di ampliare l'offerta delle attività formative ed esperienziali che contribuiscono all'acquisizione delle competenze trasversali da parte delle e degli studenti, l'Ateneo ha scelto in particolare di investire sul potenziamento delle opportunità di **mobilità fisica**, aderendo a partire dal 2024 alla sperimentazione del cosiddetto "**Erasmus Italiano**", come ulteriore opportunità per lo sviluppo di percorsi esperienziali che possono favorire la crescita personale e il successivo inserimento nel mondo del lavoro.

Obiettivo E - Valorizzare il personale delle università

Negli ultimi anni, l'Ateneo ha avviato un processo di trasformazione connesso all'evoluzione del contesto esterno. Ai mutati scenari l'Ateneo ha risposto, e risponde tutt'ora, anche con una spinta alla **transizione del suo modello organizzativo** per mantenere e potenziare la propria competitività, nazionale e internazionale, come istituzione di creazione e diffusione delle conoscenze.

Sul piano funzionale, per gli aspetti connessi alla struttura dedicata ai servizi tecnici e amministrativi, queste nuove sfide hanno determinato **crescenti fabbisogni quantitativi** (numero di FTE da coinvolgere) **e qualitativi** (nuove professionalità e competenze) messe in campo.

La transizione strutturale in essere richiede, pertanto, **risorse stabili e altamente qualificate**, con un mindset internazionale e professionalità competitive su scala internazionale, per garantire una gestione efficiente e sostenibile per l'Ateneo di domani e per supportare puntualmente le transizioni già in corso.

Nel corso del 2025 è stato effettuato un primo monitoraggio interno degli indicatori target scelti dall'Ateneo per ciascuno degli obiettivi.

Approfondimenti ¹ -

2.3.9 Programma triennale Beni e Servizi e Programma triennale lavori pubblici

Tipo	Programma
Denominazione	Programma dei lavori Programma degli acquisti di beni e servizi
Periodo	2026-2028
In attuazione di quanto previsto dall'art. 37 del D. Lgs. n. 36/2023 e successive modifiche, l'Ateneo provvede annualmente alla predisposizione del Programma triennale dei lavori e del Programma triennale degli acquisti di beni e servizi, in cui sono elencate le procedure di affidamento previste per il periodo di riferimento di importo stimato superiore alla soglia prevista per l'affidamento diretto (al momento fissata in euro 150.000 euro per i lavori e 140.000 euro per servizi e forniture). Il contenuto, le modalità di pubblicazione e di aggiornamento dei Programmi sono anch'essi indicati nel dettaglio dalla normativa in materia di appalti pubblici (All. I.5 del D. Lgs. n. 36/2023). In considerazione della stretta correlazione con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo, entrambi i Programmi seguono il ciclo temporale previsto per la predisposizione del Budget ed approvati dal Consiglio di Amministrazione contestualmente ad esso.	
Approfondimenti	https://www.polito.it/amministrazione-trasparente/bandi-di-gara-e-contratti/bandi-di-gara-e-contratti-fino-al-31-12-2023/atti-delle-amministrazioni-aggiudicatrici-e-degli-enti/atti-relativi-alla-programmazione-di-lavori-opere-servizi-ei https://www.serviziocontrattipubblici.it/it/consultazione/programmazione-lavori-beni-e-servizi/ https://www.itaca.org/nuovosito/primopiano.asp?id=624

2.3.10 Altri programmi e piani

Altri programmi e piani relativi alle risorse umane, al personale, alla formazione e all'organizzazione sono descritti nella sezione 3 del PIAO – Organizzazione e Capitale umano.

2.4 Performance

Il Piano degli obiettivi di performance 2026-2028 si articola in un insieme coordinato di iniziative e progetti derivanti dalle azioni previste dall'Action Plan, che a sua volta discende dal Piano Strategico, integrati da iniziative e progetti di carattere trasversale o gestionale sotto l'indirizzo della Direzione Generale.

Di seguito si riportano i principali elementi di rilievo presenti nel Piano:

- forte legame tra obiettivi di performance della Direzione Generale e delle strutture dirigenziali e la strategia, attuata attraverso l'Action Plan;
- obiettivi PROGETTUALI assegnati ai distretti di dipartimento a partire da una proposta coordinata della Direzione Generale, caratterizzata da impatto trasversale sulle strutture e servizi;
- consolidamento dei processi di monitoraggio degli obiettivi del piano, sia in fase di loro definizione, sia in fase di valutazione degli avanzamenti e dei risultati raggiunti (SAL intermedi e finali).

Il presente Piano della Performance si basa sul Sistema di Misurazione e Valutazione 2025-2027 (SMVP) approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo nel mese di novembre 2024.

2.4.1 Piano obiettivi 2026

Il Piano degli obiettivi 2025-2027 è stato predisposto in stretta coerenza con i progetti e le azioni previste dall'Action Plan. Gli obiettivi di PERFORMANCE STRATEGICA definiti sono quindi riconducibili alle aree di intervento, mentre gli obiettivi di PERFORMANCE ORGANIZZATIVA sono derivati prevalentemente dalle azioni individuate dall'Action Plan e, per specifiche finalità, dalle linee d'azione generali della Direzione Generale. Il Piano degli obiettivi viene completato, come previsto dal SMVP, con gli obiettivi di performance INDIVIDUALE, e l'intero insieme viene definito e assegnato alla Direzione Generale, alle strutture dirigenziali e ai/alle responsabili di strutture in staff alla DG, al personale Tecnico-Amministrativo e Bibliotecario titolari di posizioni organizzative e funzioni specialistiche. Nei paragrafi successivi vengono sintetizzati gli obiettivi STRATEGICI e PROGETTUALI della Direzione Generale e delle strutture dirigenziali.

2.4.2 Obiettivi STRATEGICI della Direzione Generale e delle strutture dirigenziali

La tabella seguente riporta in sintesi gli obiettivi STRATEGICI assegnati per il 2026 alla Direzione Generale e alle strutture dirigenziali, in coerenza con il SMVP. Ciascun obiettivo è caratterizzato dalla definizione di valori SOGLIA e TARGET che costituiscono rispettivamente i livelli minimi e pieni di risultato attesi.

PERFORMANCE 2026-2028 - Obiettivi STRATEGICI della Direzione Generale e delle strutture dirigenziali	
TITOLO	PESO
#1 Programmi di finanziamento complesso e trasversale – allineamento delle strategie esecutive	30%
#2 Action Plan - allineamento delle strategie esecutive	30%
#3 Organizzazione della struttura amministrativa, gestionale e tecnica con focus sul modello di supporto e accompagnamento dell'evoluzione continua dell'Ateneo nel perseguimento degli obiettivi di missione strategica prefissati	40%

FIGURA 3 - OBIETTIVI STRATEGICI PERFORMANCE DIREZIONE GENERALE E STRUTTURE DIRIGENZIALI

Per approfondimenti si rimanda all'*ALLEGATO 2: Piano degli obiettivi della Direzione Generale e Dirigenti*

2.4.3 Obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale

La tabella seguente riporta gli obiettivi di carattere PROGETTUALE assegnati per l'anno 2026 alla Direzione Generale in coerenza con il SMVP. Ciascun obiettivo è caratterizzato dalla definizione di valori soglia e target che costituiscono rispettivamente i livelli minimi e pieni di risultato attesi.

Piano della PERFORMANCE 2025-2027 - Obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale	
TITOLO	PESO
#1 Prosecuzione delle attività connesse alla riorganizzazione dell'Amministrazione con focus sul modello di supporto e accompagnamento dell'evoluzione continua dell'Ateneo nel perseguimento degli obiettivi di missione strategica prefissati. Valorizzazione del PTAB	40%
#2 Avvio operativo delle iniziative e presidio dell'attuazione delle infrastrutture di ricerca finanziate da INFRA+, nonché individuazione di eventuali azioni correttive	20%
#3 Controllo di gestione e monitoraggio economico finanziario, anche con riferimento all'impatto del PNRR e degli interventi edili del Master plan di Ateneo	40%

TABELLA 5 - OBIETTIVI PROGETTUALI PERFORMANCE DIREZIONE GENERALE

Per approfondimenti si rimanda al *ALLEGATO 2: Piano degli obiettivi della Direzione Generale e Dirigenti*.

2.4.4 Obiettivi progettuali delle strutture dirigenziali

La tabella seguente riporta in sintesi gli obiettivi di carattere PROGETTUALE assegnati per l'anno 2026 ai/alle responsabili delle Direzioni. Ciascun obiettivo è caratterizzato dalla definizione di valori soglia e target che costituiscono rispettivamente i livelli minimi e pieni di risultato attesi.



Direzione	TITOLO	PESO
ARIA	Consolidamento degli assetti organizzativi e rafforzamento del coordinamento manageriale	20%
ARIA	Gestione integrata dei processi di comunicazione di Ateneo	40%
ARIA	Valorizzazione e efficientamento del patrimonio storico e librario di Ateneo	40%
ISIAD	Consolidamento degli assetti organizzativi e rafforzamento del coordinamento manageriale	20%
ISIAD	Coordinamento progetti IT dell'Action Plan per l'Area di Intervento "Task force su Intelligenza Artificiale" specifica della Direzione ISIAD	40%
ISIAD	Coordinamento progetti IT dell'Action Plan su altre Aree di Intervento (ADI)	40%
PEPS	Consolidamento degli assetti organizzativi e rafforzamento del coordinamento manageriale	20%
PEPS	Azioni volte alla valorizzazione del PTAB	40%
PEPS	Potenziamento delle attività formative con sviluppo di un sistema integrato di formazione del personale PTAB, comprensivo di formazione on the job, mentoring e job shadowing e accompagnamento dell'evoluzione continua dell'Ateneo attraverso la formazione	40%
PIFIC	Consolidamento degli assetti organizzativi e rafforzamento del coordinamento manageriale	20%
PIFIC	Avvio della partecipazione del Politecnico alla fase pilota della riclassificazione del bilancio di Ateneo 2025 secondo i principi della Riforma 1.15 del PNRR "Accrual"	40%
PIFIC	Presidio economico-finanziario dei programmi di finanziamento complesso (INFRA+)	40%
PROGES	Consolidamento degli assetti organizzativi e rafforzamento del coordinamento manageriale	20%
PROGES	Adeguamento manutentivo aule didattiche presso Campus di Ingegneria	40%
PROGES	Presidio e coordinamento degli interventi edilizi e impiantistici a supporto delle Infrastrutture INFRA+	40%
RIMIN	Consolidamento degli assetti organizzativi e rafforzamento del coordinamento manageriale	20%
RIMIN	Coordinamento gestionale dei programmi di finanziamento complesso: conclusione PNRR/PNC e avvio INFRA+	40%
RIMIN	Consolidamento del Servizio di Trasferimento Tecnologico e dei Rapporti con le imprese nel nuovo assetto organizzativo della Direzione RIMIN	40%
SAIL	Consolidamento degli assetti organizzativi e rafforzamento del coordinamento manageriale	20%
SAIL	Presidio tecnico-funzionale delle Infrastrutture Strategiche: completamento PNRR/PNC e avvio INFRA+	40%
SAIL	Sostenibilità, mitigazione e adattamento: strumenti di monitoraggio	40%
STUDI	Consolidamento degli assetti organizzativi e rafforzamento del coordinamento manageriale	20%
STUDI	Supporto tecnico-gestionale all'implementazione del nuovo modello didattico di Ateneo e elaborazione di una proposta di revisione del sistema di accesso	40%
STUDI	Supporto all'aggiornamento della regolamentazione di Ateneo in materia di procedimento disciplinare e sanzioni applicabili agli/alle studenti del Politecnico di Torino	40%

TABELLA 6 - OBIETTIVI PROGETTUALI STRUTTURE DIRIGENZIALI

Per approfondimenti si rimanda al **ALLEGATO 2: Piano degli obiettivi della Direzione Generale e Dirigenti**.

2.4.5 Obiettivi organizzativi – Soddisfazione degli utenti

La rilevazione della soddisfazione degli utenti (*customer satisfaction*) quale strumento per la valutazione dell'azione dell'amministrazione, riveste ormai da vari anni una particolare importanza per l'Ateneo come descritto nel SMVP. Per questo motivo a tutte le strutture di I livello e ai Distretti di dipartimento viene assegnato annualmente un **obiettivo di miglioramento della soddisfazione degli utenti** specifico in funzione delle caratteristiche della struttura stessa, delle tipologie di servizi forniti e degli utenti utilizzatori.

Questi obiettivi, che ricadono nella tipologia degli *obiettivi di efficacia* previsti dal SMVP, vengono assegnati secondo un processo che tiene conto dell'esperienza e dei risultati di soddisfazione per i servizi forniti rilevati negli anni precedenti.

Il processo prevede la definizione da parte della Direzione Generale del **set di obiettivi di customer satisfaction da assegnare a ciascuna struttura**, diversificato per focalizzare i miglioramenti sugli aspetti più rilevanti e a maggior valore aggiunto. Nell'assegnazione degli obiettivi viene proposta una valorizzazione del TARGET da raggiungere da parte di ciascuna struttura sulla base dell'andamento della soddisfazione dell'anno precedente e sulla base del valore assoluto della soddisfazione rilevata: a servizi con valori più bassi di soddisfazione viene richiesto un impegno di miglioramento maggiore rispetto a servizi che garantiscono già livelli elevati (scala di valutazione Good Practice 1 – 6). Tale proposta può richiedere rimodulazioni puntuali in situazioni particolari tra il responsabile della singola struttura e la Direzione Generale.

La figura riportata di seguito evidenzia come, nell'assegnazione degli obiettivi di *customer satisfaction* a ciascuna struttura (in ascisse nel grafico), si tenga conto dei risultati rilevati negli anni sul set di indicatori di riferimento.

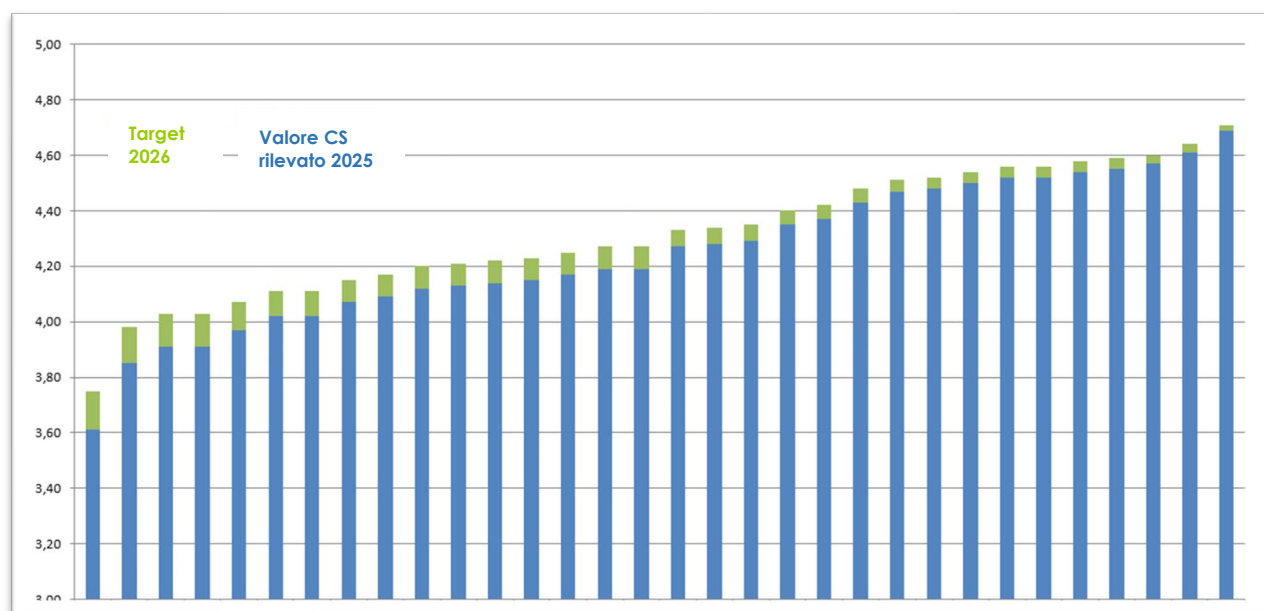


FIGURA 4 - LOGICA DI DEFINIZIONE DEI TARGET PER STRUTTURA, SULLA BASE DI UN SET DI INDICATORI ED IN FUNZIONE DEI RISULTATI PRECEDENTI

A partire dal 2025, dopo diversi anni di affinamento delle logiche di setup, il set di indicatori di *customer satisfaction* è stato ulteriormente razionalizzato e semplificato definendo un obiettivo unitario per ciascuna struttura di I livello condiviso tra tutti i soggetti afferenti con incarichi



organizzativi. Questo processo ha inoltre permesso di omogeneizzare indicatori e obiettivi per i Distretti di Dipartimento.

2.4.6 Performance individuale e obiettivi comportamentali

La definizione ed assegnazione degli obiettivi avviene secondo un processo a cascata a partire dai vertici dell'organizzazione. Il SMVP identifica le responsabilità per la definizione degli obiettivi per i diversi ruoli ai vari livelli dell'organizzazione.

A ciascun soggetto valutato vengono assegnati obiettivi delle diverse tipologie previste dal SMVP fino a costituire un **set completo di obiettivi**. L'insieme degli obiettivi assegnati ad un soggetto costituisce la sua **scheda obiettivi**. A seconda dell'incarico che il soggetto ricopre nell'organizzazione, il SMVP individua la numerosità ed il peso degli obiettivi assegnati.

Strutture e soggetti

Come previsto dal SMVP sono coinvolti nel ciclo della performance tutti i soggetti cui vengono assegnati incarichi organizzativi. È possibile consultare dinamicamente l'elenco completo degli incarichi organizzativi oggetto di valutazione per l'anno 2026 sul sito web di Ateneo nella sezione dedicata alla struttura organizzativa dell'Amministrazione:

<https://www.polito.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione>

Come detto, allegati al presente piano, sono descritti gli obiettivi assegnati alla Direzione Generale e alle strutture dirigenziali. Gli obiettivi di tutti gli altri incarichi non dirigenziali sono descritti dettagliatamente nel *Sistema Informativo della Performance (SIP)*.

Gli obiettivi assegnati sono corredati da pesi secondo le logiche previste dal SMVP.

Obiettivi individuali: COMPORTAMENTALI

Gli obiettivi COMPORTAMENTALI 2026 sono anch'essi assegnati a tutti i soggetti in valutazione come previsto dal SMVP. Questi obiettivi, che confluiscono nella scheda obiettivi individuale, sono descritti e gestiti analiticamente per ciascun valutato nel Sistema Informativo della Performance (SIP) che implementa l'intero processo che sottende al ciclo di vita degli obiettivi (definizione > assegnazione > accettazione > valutazione in itinere > eventuale rimodulazione > valutazione finale > informazione al valutato degli esiti della valutazione).

2.4.7 Obiettivi organizzativi previsti dalla normativa

L'articolo 4-bis del decreto-legge 24/02/2023 n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, ha introdotto specifiche disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni. Le disposizioni si collocano nel più ampio contesto delle riforme abilitanti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che l'Italia si è impegnata a realizzare, ed in particolare la Riforma n. 1.11 - Riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie. A ciò si aggiungono le circolari n. 1 e n. 36 del 2024 della Ragioneria Generale dello Stato.

Le disposizioni in particolare focalizzano l'attenzione sul rispetto dei tempi di pagamento delle fatture ricevute e dell'eventuale ritardo nei pagamenti rispetto ai 30 giorni, disposizioni che si applicano a tutte le amministrazioni di cui all'art. 1 comma 2 del d.lgs. 165/2001 e quindi anche alle Università. Si evidenzia che la questione dei tempi di pagamento non solo è già un obiettivo delle pubbliche amministrazioni ma lo è anche con riguardo alla pubblicazione nell'ambito

della trasparenza dei tempi di pagamento e che già l'obiettivo di performance cioè la riduzione della tempistica è previsto per l'amministrazione nel suo complesso già da tempo.

Le succitate disposizioni introducono l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di individuare specifici obiettivi circa il rispetto dei tempi, da assegnare ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché a quelli apicali delle relative strutture. Per la definizione degli obiettivi vengono considerati gli indicatori monitorati attraverso la **piattaforma dei crediti commerciali (PCC)** ed in particolare:

- Indicatore: tempo medio di pagamento: Target 30 gg
- Indicatore: tempo medio di ritardo: Target 0 gg

Logiche di calcolo degli indicatori:

- Per il 2024: indicatori calcolati su un volume di pagamenti di almeno l'80% dell'ammontare dell'importo dovuto per le fatture ricevute
- Per il 2025: indicatori calcolati su un volume di pagamenti di almeno l'95% dell'ammontare dell'importo dovuto per le fatture ricevute
- Per il 2026: indicatori calcolati su un volume di pagamenti di almeno il 100% dell'ammontare dell'importo dovuto per le fatture ricevute e non sospese.

Per quanto concerne l'applicazione della norma occorre considerare che il Politecnico di Torino ha investito già parecchi anni fa nella dematerializzazione del processo di fatturazione e nella centralizzazione delle fasi di ricezione, pagamento e monitoraggio lasciando alle singole strutture le sole fasi di approvazione tecnica e autorizzazione alla liquidazione. Il risultato tangibile di questi investimenti, affiancati da azioni formative specifiche del personale coinvolto, è riscontrabile in valori degli indicatori PCC nel corso degli ultimi anni sono risultati strutturalmente migliori rispetto a quelli previsti dalla norma. Alla luce di queste considerazioni e del fatto che i processi di pagamento delle fatture sono fortemente distribuiti e diffusi nelle strutture organizzative dell'Amministrazione, come fatto per il 2025 la valutazione di un obiettivo in tal senso, unico e comune a tutti i Dirigenti e alla Direzione Generale, verrà effettuata a fine ciclo performance per l'intera organizzazione.

Per maggiori informazioni sul monitoraggio trimestrale dei tempi di pagamento far riferimento alla sezione Amministrazione Trasparente > Pagamenti dell'amministrazione:

<https://www.polito.it/amministrazione-trasparente/pagamenti-dell-amministrazione>

La direttiva emanata dal Ministro Zangrillo del 14 gennaio 2025 "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti" sottolineando ulteriormente, rispetto a quanto già fatto con le precedenti indicazioni in ambito del Ministro, l'importanza della formazione quale strumento di sviluppo del personale, introduce una serie di indicazioni anche relative alla gestione della formazione dalla prospettiva del ciclo della performance. L'indicazione è di inserire nel Piano degli obiettivi relativi alla dirigenza anche obiettivi di performance relativi al conseguimento di percorsi formativi per la propria crescita professionale e per quella dei propri dipendenti. Dal momento che l'organizzazione delle strutture amministrative dell'Ateneo prevede che le attività di promozione, progettazione, gestione e monitoraggio della formazione siano accentrate nella Direzione che gestisce le risorse umane (PEPS), si è ritenuto di procedere per il 2025 includendo la promozione della formazione:



- negli Obiettivi STRATEGICI della Direzione Generale e di tutti i/le Dirigenti,
- negli Obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale
- negli Obiettivi PROGETTUALI della dirigenza PEPS.

2.4.8 Performance organizzativa di Ateneo e performance individuale

Gli obiettivi di performance descritti nei paragrafi precedenti fanno riferimento e si applicano alla componente del personale con incarichi organizzativi definiti ai vari livelli dell'Amministrazione.

Come previsto dal SMVP completano il quadro degli obiettivi messi in atto dall'Ateneo in materia di performance e valutazione delle prestazioni, quelli che impattano sull'intera organizzazione dell'amministrazione e che coinvolgono tutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario nel suo complesso e individualmente, ovvero la performance organizzativa di Ateneo e la performance individuale.

Rientrano in questa fattispecie obiettivi di miglioramento della qualità percepita dagli utenti dei servizi dell'Amministrazione e obiettivi progettuali/iniziative ritenute prioritarie dalla Direzione Generale. Per questi ultimi si tratta di obiettivi/progetti che vengono presi in carico dai soggetti responsabili di struttura coinvolti cui compete la realizzazione e la valutazione del contributo del personale coinvolto nei progetti secondo i criteri definiti nei progetti stessi. La valutazione finale avviene normalmente a livello della singola persona in base al contributo fornito.

Questi obiettivi, e i relativi criteri di valutazione, vengono definiti dalla Direzione Generale in modo da completare l'applicazione degli strumenti di performance previsti dal SMVP.

2.4.9 Ciclo Performance – fasi e responsabilità

Nella tabella che segue sono definiti gli ambiti di valutazione, le azioni previste per garantire il corretto svolgimento del ciclo della performance, le tempistiche e le strutture responsabili.

AMBITO	AZIONI PREVISTE	TEMPI (*) DI ATTUAZIONE	STRUTTURA RESPONSABILE E RIFERIMENTI
Aggiornamento del SMVP	Coordinamento attività e redazione, Informazione e condivisione novità SMVP con i livelli e RGA	OTTOBRE - NOVEMBRE (anno X-1)	Direzione PEPS Parere vincolante sul SMVP del Nucleo di Valutazione (NUV) Approvazione del CDA
Assegnazione degli obiettivi STRATEGICI, PROGETTUALI	Assegnazione obiettivi e target (ASSEGNAZIONE)	DICEMBRE (anno X-1) - GENNAIO (anno X)	Si veda SEZIONE 6 del SMVP per i ruoli dei diversi soggetti coinvolti
Assegnazione degli obiettivi COMPORTAMENTALI	Assegnazione obiettivi con indicatori (ASSEGNAZIONE)	GENNAIO (anno X)	Si veda SEZIONE 6 del SMVP per i ruoli dei diversi soggetti coinvolti
Assegnazione degli obiettivi ORGANIZZATIVI	Assegnazione obiettivo di struttura con indicatori di customer satisfaction (ASSEGNAZIONE)	GENNAIO (anno X)	Area STARQ
Predisposizione Piano degli obiettivi di Performance come parte integrante del PIAO	Stesura del Piano Coordinamento attività di definizione e raccolta Obiettivi	GENNAIO (anno X)	Direzione PEPS
Predisposizione del PIAO	Coordinamento redazione del PIAO e integrazione degli altri piani ed action plan tematici	GENNAIO (anno X)	Area STARQ
Comunicazione	Comunicazione alle strutture organizzative dei contenuti del Piano Comunicazione operativa in corso di ciclo	GENNAIO (anno X) Dopo approvazione da parte OdG	Direzione Generale
Valutazione degli obiettivi STRATEGICI, PROGETTUALI E COMPORTAMENTALI	Valutazione dei risultati	Ultimo giorno lavorativo del mese di GENNAIO (anno X+1)	Si veda SEZIONE 6 del SMVP per i ruoli dei diversi soggetti coinvolti
Relazione Performance		GIUGNO (anno X+1)	Direzione PEPS, Area STARQ
Approvazione Relazione		GIUGNO (anno X+1)	CDA
Validazione Relazione		GIUGNO (anno X+1)	NUV

TABELLA 2 - CICLO 2025: TEMPI, AZIONI E RESPONSABILITÀ

(*) Le scadenze previste per l'assegnazione degli obiettivi e per la valutazione degli obiettivi possono subire lievi variazioni sulla base di situazioni contingenti correlate alla revisione degli assetti organizzativi o legate al recepimento di novità normative, sempre nel rispetto dei tempi nella predisposizione del Piano della Performance come parte integrante del PIAO e della Relazione sulla performance.

2.5 Rischi corruttivi e Trasparenza

Nella presente sezione è delineata la programmazione in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza del Politecnico di Torino per il triennio 2026–2028.

Predisposta nel rispetto delle indicazioni contenute nel par. 1.1.2 - *Normativa di riferimento* essa identifica gli elementi di contesto e programma le azioni necessarie alla prevenzione dei fenomeni corruttivi e al rafforzamento della trasparenza amministrativa in attuazione dei principi costituzionali di correttezza, integrità, imparzialità, efficacia ed efficienza e a presidio del valore pubblico perseguito dall'Ateneo nello svolgimento delle sue attività istituzionali.

2.5.1 Parte generale

Le misure di prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza sono considerate elementi essenziali per la creazione o la protezione del Valore Pubblico e contribuiscono ad orientare correttamente l'azione amministrativa.

In analogia agli anni passati il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (PTPCT) è parte della programmazione integrata di Ateneo (PIAO), con le misure di prevenzione della corruzione incluse nella programmazione strategica di Ateneo (Action Plan) e declinate negli obiettivi progettuali della Performance.

Il PTPCT mira a individuare, prevenire e contrastare il fenomeno della corruzione attraverso la definizione di misure concrete e l'adozione di buone pratiche che coinvolgono tutte le Strutture dell'Ateneo. Esso non è solo una risposta alla necessità di rispettare gli obblighi normativi, ma rappresenta un impegno più ampio da parte dell'Ente verso la cultura della legalità e della trasparenza. Le azioni previste si inseriscono in un processo di miglioramento continuo della gestione pubblica, in cui la corruzione è contrastata mediante l'adozione di misure preventive, la vigilanza sui comportamenti dei dipendenti pubblici e il rafforzamento della trasparenza amministrativa.

Come già evidenziato negli anni precedenti, la prevenzione della corruzione e la trasparenza hanno assunto una rilevanza strategica con la partecipazione dell'Ateneo all'attuazione del PNRR. Infatti, come sottolineato dall'ANAC, *“L'ingente flusso di denaro a disposizione, da una parte, e le deroghe alla legislazione ordinaria introdotte per esigenze di celerità della realizzazione di molti interventi, dall'altra, [...] richiedono il rafforzamento dell'integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione per evitare che i risultati attesi con l'attuazione del PNRR siano vanificati da eventi corruttivi”*¹.

Pertanto, in continuità con gli anni precedenti, a supporto del Responsabile della prevenzione della corruzione (RPCT) opera una *“Esperta di Dominio Referente di Ateneo per l'Accesso ed il Controllo delle Dichiarazioni Sostitutive”* (Struttura in Staff AVVO), l'Ufficio Anticorruzione, Trasparenza, Privacy e Supporto al Comitato Etico, nonché è previsto un raccordo con il Gruppo di Lavoro che per i prossimi anni seguirà il PNRR.

Per quanto qui rileva, risulta opportuno evidenziare che il concetto di corruzione deve intendersi in senso lato, ossia *“comprensivo delle varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati. Le situazioni rilevanti sono quindi evidentemente più ampie della fattispecie penalistica [...] e sono tali da comprendere non solo l'intera gamma dei delitti contro la pubblica amministrazione disciplinati nel Titolo II, Capo I, del codice penale, ma anche le situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a*

¹ PNA 2022 ([Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023](#)), pag. 16.

*fini privati delle funzioni pubbliche ovvero l'inquinamento dell'azione amministrativa ab externo, sia che tale azione abbia successo sia nel caso in cui rimanga a livello di tentativo"*².

L'ambito di applicazione del PTPCT, quindi, comprende tutte le attività dell'Ateneo (scientifiche, formative, amministrative) nelle quali si possa riscontrare un rischio di abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi personali.

Il PTPCT, pertanto, è rivolto a tutto il personale dell'Università:

- personale tecnico amministrativo;
- C.E.L.;
- personale docente e ricercatore;

e, per quanto compatibili, le misure e gli obblighi di condotta previsti nel Piano si applicano anche a tutti i soggetti che intrattengono rapporti con l'Ateneo, in particolare a:

- collaboratori o consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, ivi inclusi gli incarichi di didattica ai sensi dell'art. 23, L. 240/2010;
- titolari di incarichi di ricerca di cui all'art. 22, L. 240/2010;
- titolari di borse di studio e di ricerca;
- studenti titolari di contratti di collaborazione a tempo parziale;
- collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi che realizzano opere in favore dell'amministrazione;
- ogni altro soggetto a cui la normativa estenda l'applicazione.

Il PIAO, di cui il PTPCT è parte, è pubblicato sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione trasparente, sotto-sezione *Altri contenuti – Prevenzione della corruzione* e sotto-sezione *Disposizioni generali*.

Nel rispetto della disciplina civile, penale ed amministrativa, ai sensi dell'art. 1, c. 14, della L. 190/2012 l'accertata violazione delle misure di prevenzione previste dal Piano costituisce illecito disciplinare e può costituire motivo di determinazione di sanzioni disciplinari da parte degli organi competenti.

La redazione della presente Sottosezione tiene conto, per quanto già possibile, delle indicazioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2025, attualmente non ancora disponibile nella versione definitiva approvata, che rafforza il modello di gestione del rischio integrato, sottolineando l'importanza della mappatura dei processi, della valutazione del rischio in termini di probabilità/impatti e della strutturazione di misure di prevenzione proporzionate e verificabili.

Il PNA 2025 propone un disegno di strategia per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza e dell'integrità pubblica articolata in linee strategiche, obiettivi, azioni concrete, risultati attesi e indicatori.

La struttura della Sottosezione cerca, altresì, di recepire le "Indicazioni operative" fornite dall'Autorità il 23 luglio 2025 che definiscono contenuti minimi, metodologia di analisi e criteri uniformi di compilazione. In particolare, si è proceduto a:

- semplificare la presente Sottosezione, rendendola più scorrevole e di semplice lettura, anche ai non addetti ai lavori;
- implementare l'ALLEGATO 8: *Allegato Unico alla Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza"*, dotato di un indice navigabile.

² [Circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica](#).



2.5.2 Analisi del contesto

Al fine di identificare le tipologie e le entità dei rischi corruttivi risulta dirimente analizzare sia le caratteristiche dell'ambiente in cui opera l'Ateneo (contesto esterno), sia la propria organizzazione (contesto interno).

2.5.2.1 Il contesto esterno

Contesto internazionale

L'analisi del contesto esterno consente di individuare come le caratteristiche culturali, sociali ed economiche del territorio, dell'ambiente e del settore in cui opera l'Ateneo possano favorire il rischio di fenomeni corruttivi o influenzare l'efficacia delle misure di prevenzione.

Per il Politecnico di Torino questa visione d'insieme è particolarmente rilevante alla luce dei suoi stretti legami con il tessuto industriale, culturale e produttivo regionale e nazionale, nonché per la sua forte vocazione internazionale.

Proprio in considerazione della rilevanza dell'internazionalizzazione nelle attività di ricerca, didattica e terza missione dell'Ateneo, risulta opportuno partire dalla valutazione dell'incidenza del rischio corruttivo a livello globale.

Il "[Corruption perceptions index 2024](#)", elaborato dall'ONG Transparency International, colloca l'Italia al 52° posto nella classifica globale ed al 19° posto tra i 27 Paesi membri dell'Unione Europea.

Dopo una tendenza di crescita dal 2012, il rapporto del 2024 segna un primo calo (- 2) del Paese: *"Le più recenti riforme ed alcune questioni irrisolte stanno indebolendo i progressi nel contrasto alla corruzione. Il sistema nazionale, negli ultimi tredici anni, ha innescato positivi cambiamenti in chiave anticorruzione: dalla Legge anticorruzione 190/2012 alla Legge 179/2017 per la tutela di coloro che segnalano reati o irregolarità (whistleblower) di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito del rapporto di lavoro, fino alla trasposizione della Direttiva europea sul Whistleblowing con il D.Lgs. 24/2023. [...] Tra i fattori che ancora incidono negativamente sulla capacità del sistema di prevenzione della corruzione nel settore pubblico: la mancanza di una regolamentazione in tema di conflitto di interessi nei rapporti tra pubblico e privato, l'assenza di una disciplina in materia di lobbying e il perdurare del rinvio all'implementazione del registro dei titolari effettivi che potrebbe limitare l'efficacia delle misure antiriciclaggio [...]"*³.

IL PUNTEGGIO DELL'ITALIA

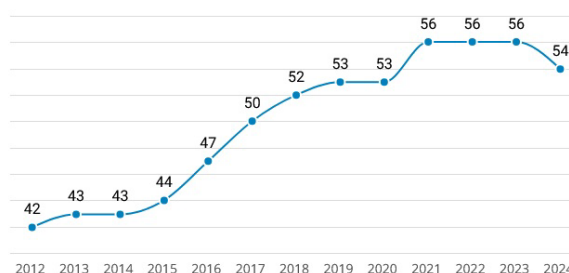
PUNTEGGIO 0/100

POSIZIONE SU 180 PAESI

54

52

VARIAZIONI DI PUNTEGGIO 2012 - 2024



³ Transparency International Italia, "[Indice di percezione della corruzione CPI 2024. Per l'Italia la prima inversione di tendenza dal 2012](#)", 11 febbraio 2025.



Come osservato dal Presidente dell'ANAC, intervenuto sul dato dell'Italia e dell'Europa: *“Non sono tanto 54 punti, quindi due punti in meno, ma se noi guardiamo a come si sta muovendo il mondo [...] in cui la tensione nei confronti di un male gravissimo quale è quello della corruzione cala - il nostro Paese passa dalla 42esima alla 52 posizione: sono 10 posizioni in meno che pesano [...] moltissimo [...] su un cammino che è stato fatto. [...] La credibilità del Paese, anche per ciò che riguarda gli investitori internazionali e l'affidamento che fanno verso il Paese e per la fiducia dei cittadini nei confronti delle istituzioni [...] e la fiducia viene meno nel momento in cui si ha la percezione che le istituzioni, il meccanismo dei rapporti fra pubblico e privato sia opaco, sia corroso dalla corruzione [...]”*⁴.

Contesto nazionale

Già l'analisi condotta lo scorso anno sulle ultime *Relazioni* disponibili relative all'attività delle forze di polizia, sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e sulla criminalità organizzata – presentate nell'anno [2020](#) e [2021](#) al Parlamento dai rispettivi Ministri dell'Interno –, nonché sulla *Relazione Annuale della Direzione Centrale per i Servizi Antidroga* [2023](#) rilevava che l'infiltrazione, da parte della criminalità organizzata, nel settore degli appalti e dei sub-appalti costituisce la forma più evoluta di condizionamento del tessuto economico produttivo del Paese.

Nuovamente quest'anno l'esame della *Relazione sull'attività svolta e risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia* nel [2024](#) conferma che le mafie si infiltrano nel settore degli appalti pubblici manipolando gare, accordandosi con imprese compiacenti, corrompendo funzionari e intimidendo concorrenti. In particolare, emerge che esse agiscono sull'intera filiera – dall'aggiudicazione al subappalto – per controllare forniture, cantieri e servizi, riciclando capitali illeciti e condizionando l'economia legale.

Dalla situazione tratteggiata, pertanto, discende l'importanza per gli enti di monitorare con particolare attenzione l'ambito degli appalti.

Sulla tematica occorre richiamare, inoltre, il Rapporto pubblicato dall'ANAC il 17 ottobre 2019, recante *“La corruzione in Italia (2016-2019). Numeri, luoghi e contropartite del malaffare”*, che, basandosi sui provvedimenti emessi dall'Autorità giudiziaria nel triennio 16-19, offriva un quadro delle vicende corruttive nella penisola e rilevava la delicatezza del settore degli appalti, nonché è opportuno ricordare che una delle principali attività di competenza dell'ANAC è la vigilanza su tale settore che è stato anche oggetto di specifico approfondimento prima nella parte speciale del PNA 2022, *“Il PNRR e i contratti pubblici”*⁵, e, successivamente, nel suo aggiornamento del 2023⁶.

Si riportano alcune delle principali peculiarità riscontrate nelle vicende di corruzione prese in esame dall'Autorità nel succitato Rapporto e che potrebbero essere assunte come indicatori di ricorrenza del fenomeno:

- illegittimità gravi e ripetute in materia di appalti pubblici: affidamenti diretti ove non consentito, abuso della procedura di somma urgenza, gare mandate deserte, ribassi anomali, bandi con requisiti funzionali all'assegnazione pilotata, presentazione di offerte plurime riconducibili ad un unico centro di interesse;
- inerzia prolungata nel bandire le gare al fine di prorogare ripetutamente i contratti ormai scaduti (in particolare nel settore dello smaltimento rifiuti);
- assenza di controlli (soprattutto nell'esecuzione di opere pubbliche);
- assunzioni clientelari;
- illegittime concessioni di erogazioni e contributi;

⁴ Transparency International Italia, *“Lo sguardo dell'Autorità Anticorruzione sulle lacune dell'Italia”*, 11 febbraio 2025.

⁵ [Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023](#).

⁶ [Delibera n. 605 del 19 dicembre 2023](#).



- concorsi svolti sulla base di bandi redatti su misura;
- illegittimità nel rilascio di licenze in materia edilizia o nel settore commerciale;
- illiceità in procedimenti penali, civili o amministrativi, al fine di ottenere provvedimenti di comodo.

L'Autorità evidenzia, altresì, che vi sono modalità corruttive che non prevedono l'utilizzo diretto del contante, quali: l'assegnazione di prestazioni professionali sotto forma di consulenze a persone o società riconducibili al corrotto; *benefit* di diversa natura (benzina, pasti, soggiorni) o altre tipologie di ricompense (ristrutturazioni edilizie, riparazioni, ecc.).

Dal quadro complessivo delineato, pertanto, si deduce che:

- la corruzione rappresenta un fenomeno radicato e persistente, anche al di là dei casi che giungono alle cronache;
- la varietà delle forme di corruzione e dei settori di potenziale interesse conferma la necessità di mantenere elevata l'attenzione e di adottare un'azione combinata di strumenti preventivi e repressivi (misure in tema di conflitto d'interesse, rotazione periodica del personale, trasparenza, ecc.) che riducano a monte i fattori di rischio;
- la funzione pubblica, in presenza di determinati fattori condizionanti, possa facilmente deviare rispetto al fisiologico percorso istituzionale.

Contesto locale

Il Politecnico di Torino ha una consolidata tradizione di rapporti e relazioni istituzionali a livello locale, conseguentemente, sono molteplici i soggetti che possono influenzare le attività dell'Ateneo.

Nel 2025 l'[indice della criminalità](#) elaborato da "Il Sole 24 Ore" colloca Torino tra le aree metropolitane con un livello di delitti denunciati tra i più elevati del Paese: la città figura stabilmente nella *top-ten* delle province con il maggior numero di denunce ogni 100.000 abitanti, a causa in particolare dell'incidenza di reati come furti, rapine, danneggiamenti, truffe e frodi. Nei [dati 2024](#) – su cui si basa la classifica 2025 – si segnalano quasi 5.700 denunce ogni 100.000 abitanti nella provincia di Torino, collocandola al quinto posto tra le province italiane con maggiore criminalità totale. In tali statistiche, la provincia si distingue inoltre per un primato negativo in alcune categorie: furti e rapine in esercizi commerciali, danneggiamenti e frodi/informatiche figurano tra i reati più denunciati rispetto ad altre aree urbane.

Nel [Report Istat sul benessere equo e sostenibile dei territori del Piemonte del 2024](#), la Regione si colloca in una posizione di vantaggio rispetto alla media nazionale. In particolare, Torino si colloca in prima posizione rispetto alle altre province del Piemonte. In termini di benessere, Torino presenta la quota maggiore di indicatori nelle classi di benessere alta e medio-alta e la più piccola quota di indicatori nelle classi di benessere bassa e medio-bassa.

Quanto all'analisi dei fenomeni criminali, la [Relazione del Procuratore Generale presso la Corte di Appello di Torino](#), presentata in occasione dell'inaugurazione dell'Anno Giudiziario 2025, evidenzia che tra le mafie la 'ndrangheta è la minaccia principale e la più radicata e attiva in Piemonte. Tra le attività riscontrate, emerge che l'infiltrazione nel contesto economico-sociale avviene principalmente tramite: intestazioni fittizie di quote societarie; uso di prestanome; controllo di appalti e servizi pubblici.

Nell'ottica di garantire attrattività, integrazione e sicurezza per studenti, docenti e personale, nonché nello svolgimento delle attività proprie dell'Ente, pertanto, gli elementi emersi dall'esame dei dati devono essere posti alla base delle attività di analisi del rischio e, in particolare, nell'individuazione dei processi a rischio e nell'identificazione dei rischi specifici.

2.5.2.2 Il contesto interno

Come osservato dall'ANAC nel PNA 2019⁷, l'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo ed è volta a far emergere, da un lato, il sistema delle responsabilità e, dall'altro, il livello di complessità dell'amministrazione. Entrambi questi aspetti influiscono sul sistema di prevenzione della corruzione e sono in grado di incidere sul suo livello di attuazione e di adeguatezza.

L'adozione del Piano è il risultato di un lavoro di analisi e programmazione che coinvolge tutte le Strutture dell'Ente, con l'obiettivo di individuare e gestire i rischi di corruzione e di migliorare l'efficacia delle azioni di prevenzione. Il Piano è uno strumento dinamico, che si adegua alle evoluzioni normative e organizzative dell'Ente al fine di rispondere in modo adeguato alle possibili problematiche che emergono nel tempo.

Per l'analisi dettagliata del contesto interno si rinvia a *SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE* e al par. 3.1 - *Struttura organizzativa dell'Amministrazione*.

Un importante tassello dell'analisi del contesto interno finalizzata alla prevenzione della corruzione è la mappatura dei processi (vedasi par. 2.5.4 - *Mappatura dei processi e valutazione del rischio*) e l'analisi delle [Relazioni del RPCT](#) degli anni precedenti, da cui si evince la pressoché nulla incidenza di fatti corruttivi interni.

2.5.2.3 Il processo di elaborazione e gestione del PTPCT: ruoli e responsabilità

Con riferimento alla disciplina relativa alla nomina del Responsabile della prevenzione della corruzione, all'interno delle pubbliche amministrazioni l'art. 1, c. 7, L. 190/2012 prescrive che: *"L'organo di indirizzo individua, di norma tra i dirigenti di ruolo in servizio, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, disponendo le eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare funzioni e poteri idonei per lo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività [...]".*

La legge ripone notevole fiducia nella figura del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, considerandolo come il soggetto in grado di sensibilizzare e responsabilizzare l'amministrazione ai meccanismi di prevenzione.

A tal riguardo, infatti, la norma in oggetto, al comma 12 dell'art. 1, prevede che: *"In caso di commissione, all'interno dell'amministrazione, di un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato, il responsabile della prevenzione della corruzione risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, e successive modificazioni, nonché sul piano disciplinare, oltre che per il danno erariale e all'immagine della pubblica amministrazione, salvo che provi tutte le seguenti circostanze:*

- *di avere predisposto, prima della commissione del fatto, il piano di cui al comma 5 e di aver osservato le prescrizioni di cui ai commi 9 e 10 del presente articolo;*
- *di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del piano."*

Per ciò che concerne la sanzione disciplinare, il comma 13 del succitato art. 1 della norma in esame, prevede che: *"La sanzione disciplinare a carico del responsabile della prevenzione della corruzione non può essere inferiore alla sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da un minimo di un mese ad un massimo di sei mesi"*, ponendo, in questo modo, un limite sanzionatorio al di sopra del quale l'Amministrazione deve attenersi nell'applicazione della sanzione medesima.

⁷ Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019, [Allegato 1 "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi"](#).



Infine, il comma 14 dell'art. 1, configura un altro caso di responsabilità dirigenziale, laddove egli attui *“ripetute violazioni delle misure di prevenzione”* nonché un tipo di responsabilità disciplinare in caso di *“omesso controllo”*, salvo che provi di avere comunicato agli uffici le misure da adottare e le relative modalità e di avere vigilato sull'osservanza del Piano.

Il **Responsabile per la prevenzione della corruzione e trasparenza del Politecnico di Torino** è il Direttore Generale, il Dott. Vincenzo Tedesco, nominato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27/10/2021.

Egli è coadiuvato nella sua attività dal gruppo di *Coordinamento Anticorruzione, Trasparenza e Privacy*, aggiornato nella sua composizione con D.D.G. n. 288 del 4 febbraio 2025 e dall'*Ufficio Anticorruzione, Trasparenza, Privacy e supporto al Comitato Etico*, istituito con D.D.G. 1842 del 19 giugno 2024.

In occasione delle modifiche apportate al Gruppo, si è proceduto anche ad una revisione dei *Referenti dell'Anticorruzione e della Trasparenza* cui sono attribuiti specifici compiti in materia. In particolare, i Referenti, a supporto della/del propria/o Dirigente o della/del propria/o Responsabile ed in relazione alle competenze ed alle attività della propria struttura:

- favoriscono la realizzazione degli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione, in conformità alle indicazioni fornite dal RPCT ed in raccordo con l'Ufficio di supporto;
- si rendono parte attiva nel seguire la normativa sulla Trasparenza, con particolare riferimento agli ambiti specifici della propria struttura;
- presidiano la pubblicazione dei dati di competenza della propria struttura;
- verificano la qualità del dato pubblicato ed il contemperamento tra le esigenze di trasparenza e la protezione dei dati personali;
- stimolano la diffusione delle buone prassi e della trasparenza nella propria struttura;
- partecipano agli incontri di coordinamento e aggiornamento.

Alla predisposizione, all'attuazione ed alla verifica del sistema di prevenzione della corruzione e trasparenza concorrono anche altre figure dell'Ateneo così come riportato nell'**ALLEGATO 8: Allegato Unico alla Sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza”** sezione *“Ruoli e responsabilità nella predisposizione e adozione del PTPCT e nella gestione e monitoraggio delle misure di prevenzione”*.

Nel corso del 2026, tenuto conto del processo riorganizzativo dell'Ateneo, si valuterà l'aggiornamento della composizione del Coordinamento Anticorruzione, Trasparenza e Privacy e del Gruppo dei Referenti dell'Anticorruzione e della Trasparenza.

2.5.3 Obiettivi per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza e dell'integrità pubblica

Nel rispetto delle indicazioni dell'ANAC, contenute nel PNA 2025, attualmente in bozza e non ancora disponibile nella versione definitiva approvata, si descrivono di seguito gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza individuati per i prossimi anni, corredati da indicatori e target necessari per misurarne il raggiungimento:

LINEA STRATEGICA – Razionalizzazione della pubblicazione di dati e documenti pubblici per una maggiore accessibilità e fruibilità e per una trasparenza al servizio dei cittadini

OBIETTIVO – Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni pubblicate dalle amministrazioni/enti nella sezione “Amministrazione Trasparente”

<u>AZIONE</u>	<u>TEMPI</u>	<u>RISULTATO ATTESO</u>	<u>INDICATORE</u>	<u>TARGET</u>
Adeguamento agli schemi di pubblicazione definiti da Anac per i dati riferiti agli obblighi di pubblicazione	2026 – 2027	Assolvimento agli obblighi di Pubblicazione secondo gli schemi definiti da ANAC	Attestazione positiva da parte OIV	Attestazione positiva

LINEA STRATEGICA – Semplificare e digitalizzare i processi di predisposizione dei piani di integrità (sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del PIAO/PTPCT) per ridurre gli oneri sulle amministrazioni e fornire strumenti più accessibili da parte dei cittadini

OBIETTIVO – Partecipazione alle iniziative e attività sperimentali per semplificare e digitalizzare la programmazione anticorruzione

<u>AZIONE</u>	<u>TEMPI</u>	<u>RISULTATO ATTESO</u>	<u>INDICATORE</u>	<u>TARGET</u>
Partecipazione alle iniziative di promozione e/o formazione promosse dall'ANAC	2026	Partecipazione agli eventi formativi	Numero eventi formativi	≥ 1

LINEA STRATEGICA – Creazione e protezione di “valore pubblico” attraverso gli strumenti di prevenzione della corruzione e promozione dell'integrità

OBIETTIVO – Realizzare forme di integrazione e coordinamento tra la programmazione anticorruzione e gli altri strumenti di pianificazione nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)

<u>AZIONE</u>	<u>TEMPI</u>	<u>RISULTATO ATTESO</u>	<u>INDICATORE</u>	<u>TARGET</u>
Predisposizione progressiva di una mappatura unica e integrata di tutti i processi a rischio (aree obbligatorie e specifiche)	2026 – 2028	Mappatura unica e integrata	Completamento al 100% della mappatura	20 % 2026; 40 % 2027; 40 % 2028;

LINEA STRATEGICA – Garantire la correttezza e migliorare la trasparenza degli affidamenti degli incarichi pubblici

OBIETTIVO – Rafforzare i processi di controllo sull'affidamento degli incarichi pubblici

<u>AZIONE</u>	<u>TEMPI</u>	<u>RISULTATO ATTESO</u>	<u>INDICATORE</u>	<u>TARGET</u>
Rafforzamento dei controlli a campione su incarichi già conferiti	2026 – 2028	Incremento annuo del 5% dei controlli rispetto al dato rilevato nell'annualità precedente (VR)	Numero controlli a campione su +5 % rispetto al VR	+5 %

LINEA STRATEGICA – Digitalizzazione dell'intero ciclo di vita dei contratti in una prospettiva di semplificazione e di servizio agli stakeholder

OBIETTIVO – Consolidare la digitalizzazione dei processi di approvvigionamento con particolare riferimento alla fase di esecuzione dei contratti

<u>AZIONE</u>	<u>TEMPI</u>	<u>RISULTATO ATTESO</u>	<u>INDICATORE</u>	<u>TARGET</u>
Consolidamento delle competenze del personale (RUP, DEC, DL, relativi collaboratori, collaudatori, etc.) in materia di utilizzo delle piattaforme digitali	2026 – 2028	Formazione del personale delle amministrazioni (RUP, DEC, DL, relativi collaboratori, collaudatori)	Numero di risorse formate/Numero di risorse da formare	55 % 2026; 75 % 2027; 100 % 2028;

LINEA STRATEGICA – Consolidamento delle pratiche di whistleblowing coinvolgendo tutti i portatori di interesse

OBIETTIVO – Allineare i canali interni di segnalazione e formare e sensibilizzare il personale in base alle nuove indicazioni ANAC contenute nelle linee guida

<u>AZIONE</u>	<u>TEMPI</u>	<u>RISULTATO ATTESO</u>	<u>INDICATORE</u>	<u>TARGET</u>
Allineamento del canale interno di whistleblowing alle nuove indicazioni normative	2026 – 2027	Aggiornamento di criteri e strumenti sul flusso dati e sulla ricezione e gestione delle segnalazioni	Implementazione aggiornamento e allineamento	50 % 2026; 50 % 2027;

2.5.4 Mappatura dei processi e valutazione del rischio

2.5.4.1 Approccio metodologico

Il P.N.A 2019, ed in particolare l'Allegato 1⁸, ha definito una nuova metodologia per la valutazione del rischio che contempla una più dettagliata analisi dei processi e delle attività, per identificare i

⁸ Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019, [Allegato 1 "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi"](#)

rischi con il massimo dettaglio possibile. L'Ateneo ha deciso, pertanto, di intervenire sulla propria mappatura del rischio, impostata gli anni precedenti secondo criteri e metodologie suggerite dai precedenti P.N.A. e finalizzata ad ottenere una classificazione dei processi a rischio mediante un approccio quantitativo-numerico.

Nella tabella sottostante si riporta l'elenco aggiornato dall'ANAC contenente le principali Aree di rischio che si riscontrano nell'ambito dell'attività delle Pubbliche Amministrazioni e poi delle Università in particolare.

Amministrazioni ed Enti interessati	Aree di rischio	Riferimento
Tutti	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Aree di rischio generali - Allegato 2 del PNA 2013, corrispondente ad autorizzazioni e concessioni (lettera a, comma 16 art. 1 della Legge 190/2012)
	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Aree di rischio generali - Allegato 2 del PNA 2013, corrispondente alla concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati (lettera c, comma 16 art. 1 della Legge 190/2012)
	Contratti pubblici	Aree di rischio generali - Legge 190/2012 – PNA 2013 e Aggiornamento 2015 al PNA, con particolare riferimento al paragrafo 4. Fasi delle procedure di approvvigionamento
	Acquisizione e gestione del personale	Aree di rischio generali - Legge 190/2012 – PNA 2013 e Aggiornamento 2015 al PNA punto b, Par. 6.3, nota 10
	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Aree di rischio generali – Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
	Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	Aree di rischio generali – Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
	Incarichi e nomine	Aree di rischio generali – Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
	Affari legali e contenzioso	Aree di rischio generali – Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
Università	Gestione delle attività di ricerca	Aree di rischio specifiche – Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
	Gestione della didattica	Aree di rischio specifiche – Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
	Reclutamento dei docenti	Aree di rischio specifiche – Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
	Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne	Aree di rischio specifiche – Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
	Gestione degli enti e delle attività esternalizzate delle università	Aree di rischio specifiche – Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017

TABELLA 8 AREE DI RISCHIO INDIVIDUATE DALL'ANAC (FONTE: ANAC-P.N.A. 2019)

In Ateneo, il lavoro di mappatura e valutazione degli ambiti a rischio svolto in occasione del PNA 2013 ha seguito le linee guida ed i parametri di valutazione quantitativa indicati da ANAC e ha considerato quale unità di analisi le “attività” principali connesse agli ambiti funzionali di competenza dell'Ateneo (si vedano in proposito il PTPC 2013-2015 e seguenti).

Con l'emanazione del PNA 2015, in occasione del PTPC 2016-2018 interno, la mappatura è stata aggiornata nell'ottica di includere anche quegli ambiti, come gli Affari legali ed il contenzioso, che in un primo tempo non erano stati censiti.

In occasione del PNA 2017, che ha dedicato una Sezione alle Università, si è proceduto in Ateneo con un'analisi dettagliata di tutti gli ambiti a rischio indicati. Un gruppo di lavoro composto da 8 tra Vice e Delegati del Rettore ha svolto, con l'ausilio delle strutture amministrative competenti, una *gap analysis* tra quanto raccomandato dall'ANAC, e poco dopo dal MIUR con il c.d. “Atto Fedeli” del maggio 2018, al fine di focalizzare le azioni già intraprese, i regolamenti e i codici interni in ambito e verificare eventuali gap da colmare (si veda il PTPCT 2018-2020 adottato il 25/07/2018).

Con il PNA 2019, che ha imposto una rilettura più analitica dei processi e una valutazione qualitativa del rischio, si è posta la questione di revisionare l'intera mappatura del rischio di Ateneo, svolta come detto sinora con due diversi livelli di dettaglio (maggiore sulle attività core dell'Ente oggetto del PNA 2017).

Dal momento che il lavoro di revisione di analisi dei processi e valutazione del rischio è trasversale, coinvolgendo potenzialmente tutte le strutture, si è ipotizzato di procedere gradualmente, anche per validare l'approccio metodologico, partendo nel 2020 da un ambito pilota tra quelli sino ad oggi identificati come i più critici, l'ambito degli Acquisti e dei Contratti pubblici e proseguendo negli anni seguenti con gli altri ambiti, secondo un approccio per priorità.

Il processo di gestione del rischio di corruzione seguito dall'Ateneo è sintetizzato nei passaggi rappresentati nella Figura che segue e che si sviluppano secondo una logica sequenziale e ciclica - in ogni sua ripartenza il ciclo tiene conto, in ottica migliorativa, delle risultanze del ciclo precedente.

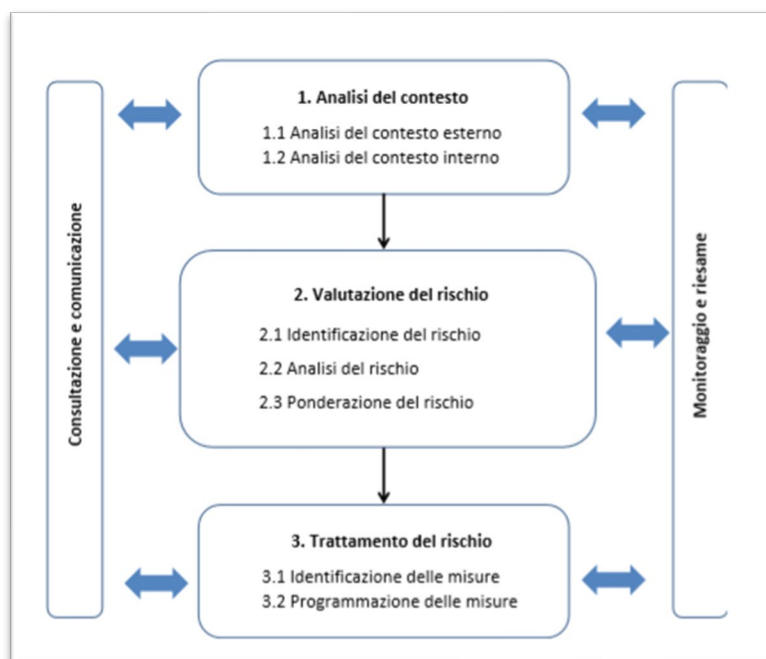


FIGURA 6: IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO DI CORRUZIONE (FONTE: ANAC-P.N.A. 2019)

Il processo in sintesi si è svolto secondo le fasi riportate di seguito:

- attività di mappatura dei processi svolti in Ateneo, a partire dall'analisi del contesto interno ed esterno ed in base agli ambiti di rischio indicati dall'ANAC – Tabella 8;
- attività di valutazione del rischio dei processi;
- programmazione di misure correttive/integrative laddove sia più elevato il rischio e/o occorra intervenire sulle procedure perché ritenute migliorabili;
- monitoraggio del livello di realizzazione ed efficacia delle misure.

Nelle fasi 1 e 2 fondamentale è il lavoro delle strutture competenti, che mappano i processi ed attraverso un processo di autovalutazione ne attestano il livello di rischio.

Per la mappatura dei processi e la valutazione del rischio si rimanda alle relative sezioni dell'**ALLEGATO 8: Allegato Unico alla Sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza”**

2.5.5 Misure per prevenire i rischi di corruzione

Le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera Amministrazione e incidono sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione. Ad esse si affiancano le misure specifiche al fine di agire in maniera puntuale su alcuni rischi che meritano di essere trattati con un'azione puntuale e mirata.

Si rimanda alla sezione “*Programmazione delle misure generali*” dell'**ALLEGATO 8: Allegato Unico alla Sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza”** per una disamina completa delle stesse.

2.5.6 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure

Il RPCT, il Coordinamento Anticorruzione, Trasparenza e Privacy e l'Ufficio di supporto provvederanno a:

- monitorare periodicamente lo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione la loro idoneità;
- svolgere stabilmente un'attività di controllo sull'attuazione da parte delle strutture dell'Ateneo degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente.

Per quanto concerne il raggiungimento degli obiettivi di performance inerenti la prevenzione della corruzione, il monitoraggio avviene all'interno dei processi specifici previsti dal Sistema di Misurazione e Valutazione della performance dettagliati al par. 4.3 - *Monitoraggio del ciclo della performance*.

2.5.7 Misure per la trasparenza

Come osservato dal Presidente dell'ANAC: *“La trasparenza rappresenta una premessa essenziale per garantire l'integrità e l'efficienza delle pubbliche amministrazioni. Le Pubbliche Amministrazioni sono chiamate a promuovere modelli di trasparenza che siano al passo con i tempi e funzionali al concetto di Valore Pubblico nell'ambito della definizione e attuazione di ogni Politica Pubblica. [...]”*⁹.

La trasparenza, infatti, è uno degli assi portanti della politica anticorruzione impostata dalla L. 190/2012 e ss.mm.ii. Essa è fondata su obblighi di pubblicazione previsti per legge ma anche su ulteriori misure di trasparenza che ogni ente, in ragione delle proprie caratteristiche strutturali e funzionali, dovrebbe individuare in coerenza con le finalità della L. 190/2012. Pertanto, rappresenta già di per sé una misura di prevenzione, poiché consente il controllo da parte degli utenti dello svolgimento dell'attività amministrativa.

L'Ateneo adempie a tali obblighi mediante la pubblicazione di documenti, informazioni e dati concernenti nella propria sezione [“Amministrazione trasparente”](#) del sito istituzionale, nel rispetto delle prescrizioni dettate dalla normativa di settore, nonché dall'ANAC. L'alberatura della sezione è conforme alle indicazioni ANAC di cui alla delibera 28 dicembre 2016 n. 1310 e s.m.i..

Come si era già anticipato nel Piano 2025-2027, a partire dal 01/01/2024 è stato introdotto un significativo cambiamento in materia di trasparenza relativamente all'ambito della contrattualistica pubblica con l'entrata in vigore dell'art. 28, rubricato *“Trasparenza dei contratti pubblici”*, del D.lgs. 36/2023. In particolare, la sottosezione *“Bandi di Gara e Contratti”* è stata riorganizzata al fine di adeguarla alle indicazioni dell'Autorità di cui all'Allegato 1 della delibera n. 264 del 20 giugno 2023, come modificata con delibera n. 601 del 19 dicembre 2023.

Il 2025 è stato caratterizzato dall'analisi degli impatti della delibera ANAC del 25 settembre 2024 n. 495 con cui l'Autorità ha:

- fornito le *“istruzioni operative per una corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione ex d.lgs. 33/2013”*;
- approvato tre schemi di pubblicazione ai sensi dell'art. 48 del D.lgs. 33/2013 ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui agli artt.: 4-bis, recante *“Trasparenza nell'utilizzo delle risorse pubbliche”*; 13, rubricato *“Obblighi di pubblicazione concernenti l'organizzazione delle pubbliche amministrazioni”* e 31, intitolato *“Obblighi di pubblicazione concernenti i dati relativi ai controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione”*, del citato decreto;
- messo a disposizione delle amministrazioni interessate ulteriori dieci schemi di pubblicazione, relativi ad altrettante sottosezioni di *“Amministrazione trasparente”*, che non sono stati definitivamente approvati e per i quali è previsto un periodo di sperimentazione di dodici mesi da parte delle amministrazioni che vorranno aderire all'esperienza pilota su base volontaria.

⁹ [Giornata della Trasparenza 2025](#)

Nel corso dell'anno, inoltre, sono state apportate le seguenti revisioni all'interno della sezione "Amministrazione trasparente" del sito di Ateneo:

- sotto-sezione di I livello "Enti controllati": è stata effettuata una rimappatura degli obblighi, nonché una razionalizzazione dei dati pubblicati;
- a seguito della comunicazione dell'Autorità del 8/04/2025¹⁰, inerente all'opportunità di elaborare un prospetto riassuntivo delle liberalità ricevute da un privato come misura di mitigazione del rischio corruttivo, è stata programmata la pubblicazione di un prospetto semestrale nella sotto-sezione "Altri contenuti" – "Dati ulteriori";
- come da indicazioni fornite dall'Autorità con Parere n. 2764/2025¹¹, si è proceduto a pubblicare, in formato tabellare, per ogni procedura interessata, l'elenco degli importi liquidati per ciascuna funzione incentivata nel rispetto della normativa in materia di trattamento dati personali.

In considerazione del quadro normativo in costante evoluzione, nel corso del 2026 si attueranno le modifiche individuate dall'ANAC alla sezione "Amministrazione trasparente" e si valuterà la programmazione di ulteriori misure specifiche in materia di Trasparenza. In particolare, al fine di semplificare e digitalizzare ulteriormente i processi interni all'Ateneo ed incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni nei confronti di tutti i portatori di interesse si è pianificato per il biennio 2026-2027 l'adozione del Portale Amministrazione Trasparente (PAT) di CINECA.

2.5.7.1 Trasparenza in Ateneo: ruoli e responsabilità

A partire dal 19 dicembre 2018 la figura del Responsabile della Trasparenza è stata unificata con quella del Responsabile della prevenzione della corruzione che, come evidenziato nel par. 2.5.3 - *Obiettivi per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza e dell'integrità pubblica*, è in capo al Direttore Generale, dott. Vincenzo Tedesco.

In coerenza con le indicazioni fornite dalle delibere interpretative CiVIT (6 e 50 del 2013), dal Piano Nazionale Anticorruzione emanati nel corso degli anni e dal Codice di comportamento di Ateneo, le figure coinvolte nell'attuazione delle misure per la trasparenza sono quelle indicate nella tabella sottostante:

Ruoli	Responsabilità
Il RPCT, supportato dal Coordinamento Anticorruzione, Trasparenza e Privacy e dall'Ufficio di supporto	• monitora le norme; • agisce in maniera coordinata con il DPO d'Ateneo e con i Dirigenti; • monitora la sezione "Amministrazione trasparente"; • promuove la diffusione delle norme nell'Ateneo; • aggiorna il Programma interno della Trasparenza, confluito nel PTPCT;
I Dirigenti, ed i Responsabili delle strutture di primo livello	• individuano all'interno delle proprie strutture il o i Referenti; • garantiscono che le procedure ed i regolamenti della propria struttura siano compatibili ed in linea con quanto prescritto dalla normativa; • garantiscono il rispetto degli adempimenti per quanto di propria competenza; • assicurano la validazione dei dati da pubblicare di propria competenza, verificandone la qualità e segnalando al RPCT

¹⁰ <https://www.anticorruzione.it/-/news.08.04.2025>

¹¹ <https://www.anticorruzione.it/-/parere-anticorruzione-del-23-luglio-2025-fasc.2764.2025>

	eventuali difformità che ne consentano la pubblicazione provvisoria o ne impediscano la diffusione;
Ufficio Anticorruzione, Trasparenza, Privacy e Supporto al Comitato Etico	• coadiuva le Strutture per gli adempimenti ai sensi del D.lgs. 33/2013 e s.m.i., compresi quelli contenuti nel Piano della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, anche in accordo con il DPO; • organizza e/o promuove iniziative di formazione sulle tematiche di propria competenza; • collabora con il Gruppo Anticorruzione Trasparenza e Privacy d'Ateneo nelle attività di programmazione e monitoraggio delle misure di prevenzione; • collabora alla diffusione verso le strutture dei temi connessi alla trasparenza e all'anticorruzione; • coordina e monitora il Gruppo dei Referenti Anticorruzione e Trasparenza individuati presso le Strutture d'Ateneo, al fine di assolvere gli obblighi derivanti dalla normativa in materia; • supporta il Nucleo di Valutazione nei controlli annuali sugli adempimenti di trasparenza e coordina le strutture in occasione delle rilevazioni annuali;
I Referenti dell'Anticorruzione e della Trasparenza di ciascuna struttura	• si rendono parte attiva nel seguire la normativa sulla Trasparenza, con particolare riferimento agli ambiti specifici della propria struttura; • presidiano la pubblicazione dei dati di competenza della propria struttura; • verificano la qualità del dato pubblicato ed il contemperamento tra le esigenze di trasparenza e la protezione dei dati personali; • partecipano agli incontri di coordinamento e aggiornamento • stimolano la diffusione delle buone prassi e della trasparenza nella propria struttura;
Il Nucleo di Valutazione	• effettua il monitoraggio periodico della pubblicazione dei dati ai sensi della normativa; • verifica che nella valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza;
Il Consiglio di Amministrazione	• adotta formalmente il Programma interno della Trasparenza – integrato nel PTPCT –.

TABELLA 9 PROGRAMMA TRASPARENZA – RUOLI E RESPONSABILITÀ

Nel corso del 2026, tenuto conto del processo riorganizzativo dell'Ateneo, si valuterà l'aggiornamento della composizione del Coordinamento Anticorruzione, Trasparenza e Privacy e del Gruppo dei Referenti dell'Anticorruzione e della Trasparenza.

2.5.7.2 Regolamento per la gestione dell'Accesso

Il 15 gennaio 2020 è entrato in vigore il "Regolamento interno per l'accesso ai documenti amministrativi ai sensi della Legge n. 241/1990, accesso civico e accesso civico generalizzato ai sensi del D.lgs. n. 33/2013", che rappresenta una utile guida per gli Uffici e per gli utenti dell'Ateneo per la gestione dei tre tipi di istanze di accesso che possono essere rivolte al nostro ente.

Il diritto di accesso agli atti della pubblica amministrazione è stato introdotto, per la prima volta nell'ordinamento giuridico italiano, dalla Legge n. 241/1990.

Nello specifico, la norma, agli artt. 22 e ss. disciplina l'**accesso documentale**, per tale intendendosi la possibilità, da parte di chiunque abbia un interesse diretto, concreto e attuale – corrispondente

a una situazione giuridicamente tutelata e collegata al documento del quale è richiesto l'accesso – di prendere conoscenza di tali atti detenuti o formati dalla p.a., mediante la visione ed estrazione di copia.

Tale tipologia di accesso, che si suddivide in accesso informale e formale, risulta disciplinata al Capo II del citato Regolamento interno in materia di accesso ai documenti amministrativi.

Il D.lgs. 33/2013, come modificato dal D.lgs. n. 97/2016 disciplina, all'art. 5, l'istituto dell'accesso civico semplice e generalizzato:

- al comma 1 disciplina **l'accesso civico semplice**, per tale intendendosi la facoltà di richiedere, da parte di chiunque, documenti informazioni o dati per i quali sussiste l'obbligo di pubblicazione e che non siano stati pubblicati. Tale tipologia di accesso riguarda, pertanto, esclusivamente i documenti, informazioni o dati in relazione ai quali vi è un obbligo di pubblicazione da parte del Politecnico di Torino ai sensi del D.lgs. n. 33/2013, c.d. Decreto Trasparenza. L'istanza deve identificare i documenti, le informazioni, i dati richiesti e deve essere presentata al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza di Ateneo, secondo le modalità previste dall'art. 15, del Regolamento adottato dall'Ateneo;
- al comma 2, invece, disciplina il cosiddetto **accesso civico generalizzato**, per tale intendendosi la possibilità di accedere, da parte di chiunque, ai dati e ai documenti detenuti dalla p.a., ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti e allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche, attivabile da chiunque e avente ad oggetto tutti dati e i documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, fatti salvi i limiti previsti dall'art. 5-bis del D.lgs. 33/2013 (introdotto dal D.lgs. 97/2016).

Le richieste di accesso civico generalizzato non devono essere generiche, né meramente esplorative, ossia volte semplicemente a scoprire di quali informazioni l'Amministrazione dispone.

L'ANAC attraverso le *"Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art.5 co. 2 del D. Lgs 33/2013"*, con Delibera n. 1309 del 28 dicembre 2016, ha fornito alcune precisazioni in merito all'istituto dell'accesso sia con riferimento alla disciplina prevista dalla L. 241/1990 (accesso documentale) sia a quella recata al D.lgs. 33/2013 (accesso civico e accesso generalizzato).

In particolare, in relazione al solo accesso civico generalizzato, il Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione ha emanato la Circolare n. 2/2017 avente ad oggetto *"Attuazione delle norme sull'accessi civico generalizzato (c.d. FOIA)"*, le cui raccomandazioni operative sono state riprese successivamente nella Circolare n. 1/2019 del Ministro della Pubblica Amministrazione.

Alla luce della normativa e delle predette linee guida, si elencano di seguito le principali modalità di carattere operativo ai fini dell'esercizio del diritto di accesso nei confronti del Politecnico di Torino che sono puntualmente disciplinate dal Regolamento:

Accesso documentale: l'istante può presentare la richiesta formale a mani alla struttura che ha formato il documento o che lo detiene stabilmente o consegnarla all'Ufficio Protocollo del Politecnico di Torino, mediante carta semplice o attraverso il modulo Richiesta di accesso ai documenti amministrativi.

L'istanza può anche essere presentata, unitamente alla copia del documento di identità del richiedente, tramite posta elettronica semplice o posta elettronica certificata utilizzando l'indirizzo di PEC centrale di Ateneo.

Accesso civico: l'istante deve presentare la richiesta, unitamente alla copia del documento di identità, al Responsabile della prevenzione della corruzione tramite posta elettronica semplice o posta elettronica certificata utilizzando l'indirizzo di PEC centrale di Ateneo, attraverso il modulo Richiesta di accesso civico.

L'istanza può essere, altresì, consegnata direttamente a mani all'Ufficio Protocollo del Politecnico di Torino.

Accesso generalizzato: l'istante può presentare la richiesta di accesso a mani alla struttura che ha formato il documento/dato o che lo detiene stabilmente o consegnata all'Ufficio Protocollo del Politecnico di Torino, mediante carta semplice o attraverso il modulo Richiesta di accesso civico generalizzato (c.d. FOIA).

L'istanza può anche essere presentata, unitamente alla copia del documento di identità del richiedente, tramite posta elettronica semplice o posta elettronica certificata utilizzando l'indirizzo di PEC centrale di Ateneo.

Nel caso di diniego totale o parziale dell'accesso, o di mancata risposta entro 30 giorni, è possibile presentare richiesta di riesame al Responsabile della prevenzione della corruzione, attraverso il modulo "*Richiesta di accesso civico generalizzato (c.d. FOIA) – istanza di riesame*".

Avverso la decisione dell'amministrazione o, in caso di richiesta di riesame, avverso quella del Responsabile della prevenzione della corruzione, il richiedente può proporre ricorso al TAR ai sensi dell'art. 116 del Codice del processo amministrativo.

Con D.D.G. n. 1885/2022 del 17/11/2022 è stato individuato un ED Referente di Ateneo in tema di accesso cui è stato demandato il compito di coordinare il tema dell'accesso in Ateneo, fungendo da punto di raccolta delle istanze di accesso civico e accesso civico generalizzato, raccordandosi con le altre strutture competenti per l'istruttoria ai fini delle decisioni da assumere da parte del Direttore Generale e del RPCT.

Nel corso del triennio si proseguirà con l'aggiornamento del Regolamento di Ateneo disciplinante i procedimenti in tema di accesso.

2.5.7.3 Processo di attuazione del programma: pubblicazione dei dati

I dati, le informazioni e i documenti concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Amministrazione, soggetti a pubblicazione obbligatoria, sono pubblicati in "formato aperto" come definito dall'art. 1, c. 1, lett. l-bis del Codice dell'amministrazione digitale (D.lgs. 82/2005) e secondo le indicazioni riportate nella Delibera ANAC n. 1310/2016 che fornisce le principali prescrizioni per adempiere agli obblighi di trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

L'Ateneo, inoltre, non adotta filtri e/o altre soluzioni tecniche atte ad impedire ai motori di ricerca web di indicizzare ed effettuare ricerche e pubblica le pubblicazioni nel rispetto delle disposizioni nazionali ed europee in materia di segreto di stato, di segreto d'ufficio, di segreto statistico e di protezione dei dati personali, come previsto dall'art. 1, c. 15, L. 190/2012 e ss.mm.ii. ed evidenziato dall'art. 1, c. 2, D.lgs. 33/2013 e ss.mm.ii..

In tema di riutilizzo, si segnala che i dati personali pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" sono riutilizzabili solo alle condizioni previste dalla normativa vigente sul riuso dei dati pubblici di cui alla Direttiva comunitaria 2003/98/CE, Direttiva comunitaria 2019/1024 e D.lgs. n. 36/2006 di recepimento della Direttiva 2003/98 in termini compatibili con gli scopi per i quali sono stati raccolti e trattati e nel rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali.

La durata ordinaria della pubblicazione è fissata nel termine di 5 anni decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione (art. 8, c. 3, D.lgs. 33/2013) e comunque fino a che gli atti pubblicati producono i loro effetti, fatti salvi i diversi termini previsti dalla normativa in materia di trattamento dei dati personali, nonché per alcuni specifici obblighi (vedasi, ad esempio, gli artt. 14 e 15 concernenti i titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo e i titolari di incarichi dirigenziali).

Decorsi detti termini, la trasparenza è assicurata mediante la possibilità di presentare l'istanza di accesso civico generalizzato ai sensi dell'art. 5, c. 2, del D.lgs. 33/2013.

Nell'Allegato Unico alla sottosezione *"Rischi corruttivi e trasparenza"*, sono disponibili le seguenti sezioni:

- *"Pubblicazione dei dati – Stato di avanzamento e principali novità"*, in cui sono indicati i principali ambiti previsti dalla normativa sulla trasparenza e per ciascuno, è evidenziata una sintetica vista di avanzamento, nonché le criticità sui punti più rilevanti alla luce delle novità introdotte al D.lgs. 33/2013 dal D.lgs. 97/2016;
- *"Tabella obblighi di pubblicazione – trasparenza"*, contenente la tabella degli obblighi di pubblicazione in capo all'Ateneo unitamente alla Direzione/Area/Struttura in staff responsabile della pubblicazione e il relativo termine di scadenza.

Il 2025 è stato caratterizzato da numerosi interventi in materia di pubblicazione dei dati, talvolta privi di informazioni e indicazioni operative chiare e sistematiche.

Nel corso del 2026, al fine di acquisire una valutazione da parte dei soggetti esterni all'Ateneo circa le proprie pubblicazioni effettuate nella sezione "Amministrazione Trasparente", verrà implementato un sondaggio dedicato nelle pagine della sezione.

Inoltre, tenuto conto del processo di riorganizzazione interna dell'Ente e delle evoluzioni normative attualmente in corso, nel triennio 2026 - 2028 sarà programmato un potenziamento delle attività di monitoraggio, con particolare riferimento alla definizione delle tempistiche e dei soggetti responsabili.

2.5.7.4 Trasparenza, tutela dei dati personali e Intelligenza Artificiale



Le modifiche introdotte dal D.lgs. 97/2016 al D.lgs. 33/2013 definiscono la trasparenza come *"accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche"*, inoltre, *"nel rispetto delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio, di segreto statistico e di protezione dei dati personali, [la trasparenza] concorre ad attuare il principio democratico ed i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. Essa è condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto ad una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di una amministrazione aperta, al servizio del cittadino"*.

In materia di trattamento dati, il Regolamento generale sulla protezione dei dati (Regolamento EU 2016/679 – "GDPR") all'art. 25, par. 2, sancisce che il Titolare del trattamento è tenuto a mettere in atto le misure tecniche e organizzative adeguate al fine di garantire che siano trattati, per impostazione predefinita, solo i dati necessari per ogni specifica finalità di trattamento.

Per quanto attiene all'argomento qui trattato, la pubblicazione sul web di documenti contenenti dati personali per finalità di trasparenza amministrativa, ossia la diffusione verso un pubblico indeterminato, è ammessa esclusivamente in presenza di idoneo presupposto normativo. L'Ateneo



si impegna a pubblicare i dati nel rispetto delle disposizioni nazionali ed europee ed a contemperare le esigenze di pubblicità e trasparenza con i diritti, le libertà fondamentali e la dignità dell'interessato, con particolare riferimento alla riservatezza, all'identità personale e al diritto alla protezione dei dati personali.

Prima di effettuare una pubblicazione sul web di documenti contenenti dati personali, l'Amministrazione verifica l'esistenza di una specifica norma di legge e/o di regolamento che preveda tale diffusione e, qualora non si individui un obbligo legale, la pubblicazione avviene procedendo all'oscuramento dei dati eccedenti e non indispensabili rispetto alla finalità di trasparenza, in ossequio al principio di minimizzazione, sancito dall'art. 5, par. 1, let. c) del GDPR, ed in ottemperanza a quanto previsto dal Garante per la protezione dei dati personali, fermo restando ulteriori esigenze di trasparenza che l'Ateneo intende perseguire.

In questo scenario si colloca, inoltre, il crescente impiego di tecnologie di Intelligenza Artificiale (AI) che introduce nuove possibilità di semplificazione, automazione, analisi avanzata dei dati e miglioramento dei servizi. Tuttavia, tali "benefici" sono accompagnati da rischi specifici, quali: potenziali discriminazioni algoritmiche, trattamenti eccedenti di dati personali, scarsa trasparenza dei modelli utilizzati, diffusione automatizzata di dati non aggiornati o errati, nonché, difficoltà di controllo umano su processi decisionali complessi. In particolare, gli eventuali strumenti di AI per analizzare, classificare o generare contenuti da pubblicare dovranno operare su *dataset* controllati, proporzionati e conformi alle finalità istituzionali, evitando la riproduzione automatica di dati eccedenti o non aggiornati.

L'introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi amministrativi, pertanto, rappresenta un cambiamento strutturale nella logica della prevenzione della corruzione in quanto non costituisce una semplice tecnologia abilitante, ma un nuovo centro di rischio. Ne discende l'esigenza di aggiornare le misure preventive, affiancando a quelle tradizionali nuove misure tecnologiche e organizzative.

Ecco che la "trasparenza" non può più essere intesa soltanto come pubblicità degli atti, ma deve estendersi alla spiegabilità dei processi algoritmici che supportano o automatizzano le attività amministrative. Essa, infatti, costituisce un potenziale fattore di opacità: l'uso di modelli complessi, non sempre pienamente interpretabili, può ostacolare il controllo civico e la verificabilità delle decisioni, configurando un rischio emergente di "corruzione algoritmica".

Tuttavia, l'AI può anche rappresentare un'opportunità per migliorare la trasparenza sostanziale della PA, rendendo automatiche attività oggi frammentate o incomplete, favorendo la creazione di basi dati uniformi e trasformando norme e procedimenti in istruzioni operative leggibili e confrontabili. Nel complesso, l'uso dell'AI richiede alla PA di passare da una trasparenza "documentale" a una trasparenza "strutturale", che renda comprensibili e verificabili i processi decisionali automatizzati, garantendo controllo pubblico, prevenzione di discriminazioni e piena tutela dell'imparzialità amministrativa.

L'integrazione tra normativa sulla trasparenza, GDPR, AI ACT e normativa interna (D.lgs. 196/2003, "Codice privacy" e L. 132/2025) richiederà, pertanto, l'adozione di modelli di gestione dei dati e delle tecnologie digitali che sia responsabile, proporzionato e orientato alla tutela dei diritti.

In questo quadrò risulterà ancora più importante la figura del Responsabile della Protezione dei Dati (RPD/DPO) che, oltre a svolgere funzioni di informazione, consulenza e sorveglianza sul rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali (ai sensi dell'art. 39 del GDPR), potrà rivestire un ruolo attivo nell'attuazione delle disposizioni dell'AI ACT.

I riferimenti del Responsabile della Protezione dei Dati del Politecnico di Torino sono pubblicati al seguente link: <https://www.polito.it/privacy>.

3 SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

La sezione 3 del PIAO si riferisce all'organizzazione e al capitale umano della struttura amministrativa dell'Ateneo per la natura giuridica specifica del PTAB nel contesto della Funzione Pubblica e che non si applica al corpo docente.

I paragrafi che seguono descrivono il modello e l'assetto organizzativo della struttura amministrativa, gli elementi salienti della programmazione strategica delle risorse umane, le logiche di sviluppo del personale e le relative azioni di carattere formativo.

3.1 Struttura organizzativa dell'Amministrazione

Il modello organizzativo del Politecnico di Torino e le sue peculiarità connesse alla natura universitaria in termini di organi di governo e struttura tecnico-amministrativa-gestionale, sono stati descritti nella sezione iniziale del documento a cui si rimanda per maggiori dettagli.

Nel 2021/2022 la Direzione Generale ha avviato un percorso di revisione complessiva del modello organizzativo in fasi:

- Revisione delle strutture centrali dell'Amministrazione (Direzioni e Aree in staff): in vigore dal 1° novembre 2022;
- Revisione delle strutture amministrative di supporto all'attività dipartimentale (Distretti dei Dipartimenti): in vigore da 1° gennaio 2024;
- Manutenzione organizzativa e assestamento degli assetti, in particolare attraverso la revisione organizzativa in linea con la mission e con i focus del nuovo mandato rettorale: in vigore dal 1° luglio 2024;
- Prosecuzione delle attività di manutenzione organizzativa e assestamento degli assetti generali: introduzione di due nuove Strutture in staff alla Direzione Generale e riorganizzazione della Direzione RIMIN conseguentemente all'ingresso di una nuova figura dirigenziale per la Ricerca: rispettivamente in vigore dal 1° marzo 2025 e 16 settembre 2025;
- Revisione organizzativa con focus sulla comunicazione: in vigore dal 1° gennaio 2026.

Il modello complessivo è stato introdotto a gennaio del 2022 con l'adozione delle "Linee organizzative dell'Amministrazione".

Gli obiettivi connessi a questo percorso possono essere così sintetizzati:

- promuovere e potenziare la **cultura dei servizi e dei risultati** d'insieme con riferimento alla cultura della qualità;
- promuovere e sviluppare la **cultura della responsabilità sociale** dell'Ateneo (*accountability*), sia come strumento di autovalutazione, sia come elemento di vantaggio competitivo;
- **separare le funzioni di indirizzo e di scelta degli obiettivi, dall'attività gestionale**. Ciò permette di responsabilizzare le figure gestionali circa il raggiungimento degli obiettivi assegnati e di valorizzarne la professionalità;
- **definire gli ambiti propri delle attività gestionali rispetto a quelli delle attività didattiche e di ricerca**, ciò anche al fine di alleggerire i docenti da compiti amministrativo-burocratici e dalle relative responsabilità;

- promuovere la **flessibilità e il pluralismo organizzativo**: le strutture tecnico-amministrative non devono avere necessariamente tutte la medesima forma organizzativa;
- sviluppare nuovi **strumenti di coordinamento e integrazione** che permettano di conciliare autonomia e responsabilità con la condivisione di strategie, visioni, azioni comuni, superando la logica dei “silos organizzativi”;
- promuovere **meccanismi di coordinamento e differenziazione**, basati su ruoli professionali altamente specializzati, anche tenuto conto della peculiare importanza dei ruoli tecnici;
- investire sulla **centralità della persona** come risorsa fondamentale per lo sviluppo e il vantaggio competitivo dell'Ateneo. Ciò comporta la definizione di nuove metodologie di organizzazione del lavoro rivolte al benessere organizzativo e allo sviluppo professionale anche mediante incremento delle attività di formazione.

La chiave di lettura dell'organizzazione è data dai processi, cioè dall'insieme delle tante attività correlate fra loro e volte a raggiungere obiettivi predefiniti.

La Struttura dimensionale del Politecnico di Torino suggerisce di individuare i seguenti 5 ambiti di attività, strettamente collegati e interdipendenti, nei quali collocare le Strutture organizzative:

- Strutture organizzative dedicate alle attività istituzionali (Strutture Dirigenziali)
- Strutture organizzative amministrative e gestionali (Strutture Dirigenziali)
- Strutture organizzative dedicate al supporto tecnico (Strutture Dirigenziali)
- Strutture in Staff (Strutture non necessariamente Dirigenziali)
- I Distretti Dipartimentali (Strutture non Dirigenziali)

Nell'ambito del processo di riorganizzazione sono state introdotte nuove figure e nuove tipologie di strutture organizzative per meglio rispondere alle nuove esigenze:

- Nuove figure: superamento della “vecchia” funzione specialistica con l'introduzione delle figure di Esperto di Dominio e Professional che esprimono a due diversi livelli, il concetto della professionalità di dominio da sviluppare trasversalmente all'interno della propria struttura e a livello di Ateneo (distinguendola, valorizzandola, dal ruolo di “capo struttura”);
- Nuove tipologie di strutture: introduzione di Nuclei in staff alla Direzione Generale ma con afferenza funzionale a una o più direzioni, per funzioni intrinsecamente miste (Nucleo dottorato che esprime un ponte tra la Didattica e la Ricerca, e Nucleo Multimediale per la connotazione mista IT/Didattica/Comunicazione).

Nel seguito alcuni ambiti di supporto tecnico amministrativo particolarmente impattati dalla revisione organizzativa 2025:

- sono state potenziate mediante l'attivazione di una nuova struttura di I livello (Area INCAM) le attività relative all'internazionalizzazione dell'Ateneo, con particolare riferimento alle attività di gestione delle relazioni internazionali, adesione a Reti e network, cooperazione e sviluppo internazionale, promozione della mobilità;
- sono state potenziate mediante l'attivazione di una nuova struttura di I livello (Area STARQ) le attività connesse ai processi di programmazione integrata e presidio dei processi centrali di assicurazione della qualità, di performance strategica e di analisi di efficacia ed efficienza;
- sono stati ridefiniti gli assetti della Direzione RIMIN (Ricerca, Rapporti con l'Impresa e Innovazione) in linea con il cambio della dirigenza al fine di un efficace supporto alle

strategie per la ricerca, all'innovazione, alla formazione continua, alla collaborazione con il mondo produttivo, al presidio dell'attuazione di Programmi strategici (come il PNRR e INFRA+).

- sono state diversamente organizzate le attività inerenti la comunicazione istituzionale e gli eventi al fine di un presidio efficace e capillare delle azioni attraverso l'unificazione delle stesse nell'ambito della Direzione ARIA.

A valle del primo triennio di funzionamento del nuovo modello organizzativo dell'Amministrazione Centrale e del biennio di funzionamento del nuovo modello organizzativo dei Distretti dipartimentali, nonché al fine di supportare la governance nel perseguimento degli obiettivi strategici di missione, è necessario considerare il modello nel suo complesso e intervenire in chiave integrata con azioni di affinamento al fine di impostare un assetto agile ed efficiente.

Nel corso del 2026 ulteriori azioni organizzative verranno attuate con lo scopo di integrare e creare maggiori collegamenti tra strutture dell'Amministrazione e Distretti dei Dipartimenti per quel set di attività trasversali che possono beneficiare di linee comuni ed economie di scala.

A seguire l'organigramma dell'Amministrazione; gli organigrammi delle strutture di primo livello e quelli dei singoli Distretti sono disponibili alla pagina <https://www.polito.it/ateneo/chisiamo/amministrazione>.

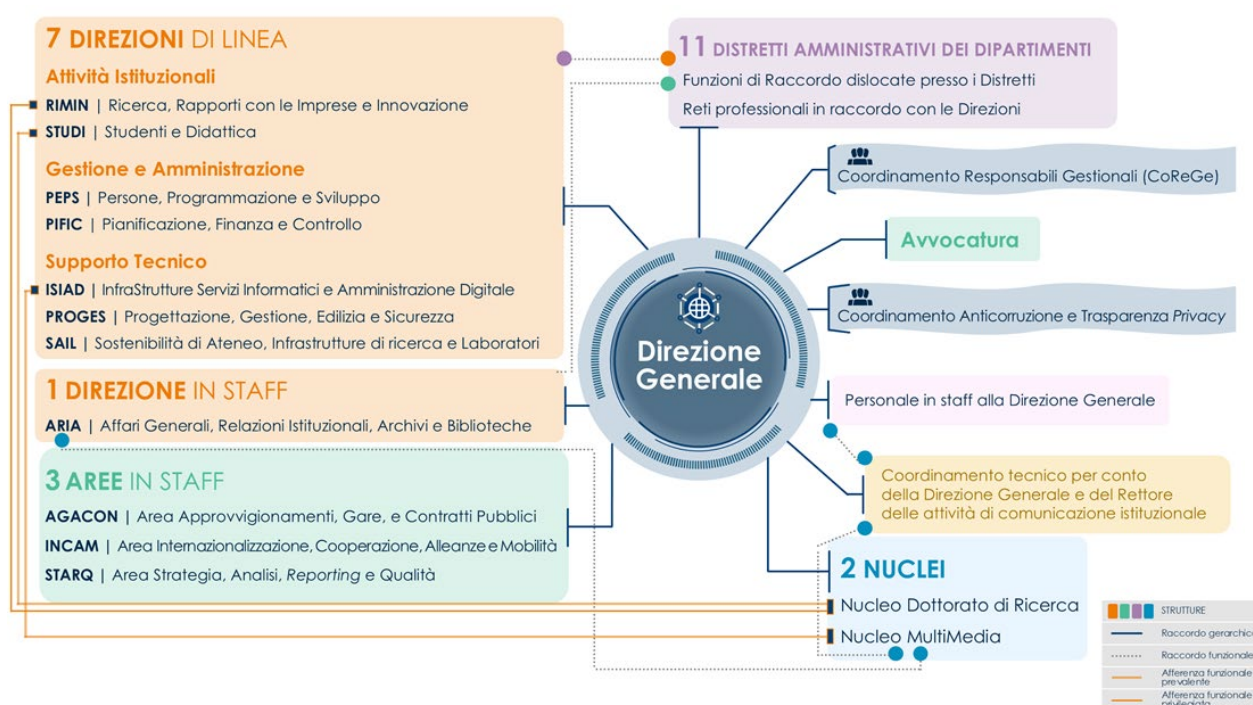


FIGURA 5 - ORGANIGRAMMA DELL'AMMINISTRAZIONE

3.2 Organizzazione del lavoro agile

Il Lavoro Agile come importante strumento per il miglioramento dell'efficacia ed efficienza del lavoro stesso che permette di coniugare le esigenze di servizio con la flessibilità delle modalità lavorative e con la conciliazione vita privata - vita lavorativa, è stato avviato al Politecnico in modalità sperimentale già dal 2018 divenendo una risorsa fondamentale durante il periodo della pandemia COVID. Con l'uscita dalla fase emergenziale COVID l'esperienza del lavoro agile diffuso maturata su una gran parte del personale ha permesso di consolidare le logiche per un suo impiego strutturato e stabile.

Il contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) del comparto Istruzione e Ricerca (periodo 2019-2021) prevede una sezione specifica dedicata al lavoro a distanza che disciplina le modalità di lavoro flessibile con e senza vincoli di tempo e di luogo. In particolare il contratto definisce che il lavoro agile è finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro nonché una mobilità sul territorio più sostenibile.

Altra forma di lavoro a distanza prevista dal CCNL è il lavoro da remoto con vincolo di tempo e nel rispetto dei conseguenti obblighi di presenza derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro.

Con la direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 29 dicembre 2023 è stata, inoltre, evidenziata, nonostante la contingenza pandemica sia ormai superata, la necessità di garantire ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza.

Si riportano di seguito i dati riferiti alla situazione circa il ricorso al lavoro agile o ad altre forme di flessibilità al 31 dicembre 2025.

Personale tecnico-amministrativo in Servizio	1.025
di cui: abilitati al Lavoro Agile (con accordo)	964
di cui: con contratto di Telelavoro	99
% dipendenti che possono usufruire del LA	74%
% dipendenti che possono usufruire di forme di lavoro non in presenza	81%
% giornate lavorate in remoto	22,9%

TABELLA 13 LAVORO AGILE 2025

Dal 2024 è stata introdotta nel sistema informativo MyPoli/InfoPoint Presenze/Lavoro Agile ed adottata per tutte le strutture dell'Ateneo, la funzionalità che consente al personale di rendicontare le proprie attività effettuate durante le giornate svolte in agile e ai responsabili di migliorare le attività di monitoraggio e valutazione della performance.

Inoltre, alla luce di quanto già evidenziato nella direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 29 dicembre 2023 in merito alla necessità di garantire ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche nel corso del 2025 si è ricorso al lavoro agile estensivo in situazioni straordinarie.

Il 01/04/2025 l'Ateneo ha adottato con D.R. 349/2025 il nuovo Regolamento per l'utilizzo degli istituti di lavoro a distanza secondo quanto definito nel CCNL e dalla normativa vigente con l'obiettivo di conciliare le esigenze di benessere del personale, la flessibilità dell'attività lavorativa e le pari

opportunità per il personale con gli obiettivi di miglioramento dei servizi erogati, di promozione di una visione del lavoro incentrata sul conseguimento dei risultati, grazie anche alle nuove tecnologie e strumenti di produttività individuale e di comunicazione, anche prevedendo momenti di formazione specifica per il personale dipendente che lavorano in modalità a distanza e per il personale responsabile.

Nel corso del 2026 si concluderà la prima fase di monitoraggio relativa all'applicazione del Regolamento sopra richiamato adottando, se necessarie, le eventuali modifiche regolamentari.

3.3 Programmazione strategica delle risorse umane - Piano triennale dei fabbisogni di personale

La programmazione dei fabbisogni di personale viene effettuata in considerazione di un contesto normativo specifico per le Università e tenendo conto della complessiva programmazione strategica dell'Ateneo e delle differenti esigenze organizzative e di funzioni tra il personale docente e ricercatore e il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

3.3.1 Programmazione del personale nelle Università: norme speciali di settore e Piani Straordinari

Contesto normativo e regole del settore Università

La disciplina in merito alla programmazione del fabbisogno di personale per le Università oltre che dalle norme di carattere generale applicabili a tutte le pubbliche amministrazioni previste dal D.lgs. 165/2001, è dettata principalmente dalla L. 240/2010, dal D.lgs. 49/2012 e da ultimo dal D.P.C.M. 27 novembre 2024.

La Legge 240/2010 in materia di vincoli sulla programmazione prevede:

- l'obbligo di utilizzare almeno il 20% delle risorse destinate a posizioni di professori di ruolo alla chiamata di professori "esterni" (coloro che nell'ultimo triennio non hanno prestato servizio quale professore ordinario o associato di ruolo, ricercatore a tempo indeterminato, RTD/A, RTD/B e RTT, o non sono stati titolari di assegni di ricerca ovvero iscritti a corsi universitari nell'università stessa), ovvero alla chiamata di cui all'articolo 7, comma 5-bis (art. 18, comma 4);
- l'obbligo di utilizzare almeno un terzo degli importi destinati alla stipula di contratti di RTT, in favore di candidati "esterni" (coloro che per almeno trentasei mesi, anche cumulativamente, abbiano frequentato corsi di dottorato di ricerca o svolto attività di ricerca sulla base di formale attribuzione di incarichi, escluse le attività a titolo gratuito, presso università o istituti di ricerca, italiani o stranieri, diversi da quella che ha emanato il bando – art. 24, comma 1-bis);
- la possibilità di utilizzare, nel limite del 50% delle risorse destinate a posizioni di professori di ruolo, la procedura valutativa di cui all'art. 24, comma 5, della L. 240/2010 per la chiamata nel ruolo di professore di prima e seconda fascia di professori di seconda fascia e ricercatori a tempo indeterminato in servizio presso l'Ateneo, in possesso dell'ASN (art. 24, comma 6).

Il D.lgs. 49/2012 in particolare definisce:

- i principi di riferimento per la predisposizione dei Piani Triennali allo scopo di riequilibrare i rapporti di consistenza del personale docente, ricercatore, dirigente e tecnico-amministrativo degli atenei;



- i limiti massimi dell'incidenza delle spese di personale a tempo indeterminato e determinato, inclusi gli oneri relativi al trattamento accessorio derivanti dalla contrattazione integrativa, nonché i limiti massimi delle spese per l'indebitamento degli atenei, al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale delle università;
- un indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF);
- l'introduzione del *costo standard unitario* di formazione per studente in corso;
- l'introduzione di un sistema di valutazione ex post delle politiche di reclutamento degli atenei, sulla base di criteri definiti ex ante.

Il D.P.C.M. 27 novembre 2024 stabilisce gli indirizzi per la programmazione del personale universitario ai sensi dell'art. 4, comma 5, del D.Lgs. 49/2012, e reca disposizioni per il rispetto dei limiti di spesa di personale per il triennio 2024/2026. In particolare il decreto prevede che la programmazione del personale deve perseguire e si conforma ai seguenti indirizzi:

- a) realizzare una composizione dell'organico dei professori in modo che la percentuale dei professori di prima fascia sia contenuta entro il 50 per cento dei professori di prima e seconda fascia;
- b) provvedere al reclutamento di un numero di ricercatori di cui all'art. 24, comma 3, della legge 30 dicembre 2010, n. 240 (RTD/B - RTT), non inferiore a quello dei professori di prima fascia reclutati nel medesimo periodo, per le istituzioni con una percentuale di professori di prima fascia superiore al 30 per cento del totale dei professori.

Nell'ambito di una disciplina nazionale, che fissa le nuove facoltà assunzionali al 100% del turn-over registrato nell'anno precedente, per le Università tale limite è applicato a livello di Sistema Universitario nel suo complesso (art. 66, comma 13-bis, del D.L. 112/2008) con successiva attribuzione alle singole università effettuata dal Ministero dell'Università e della Ricerca sulla base di una quota fissa, pari al 50% delle cessazioni avvenute nell'anno precedente, e di una quota premiale ripartita tra gli Atenei in relazione al peso sul Sistema dell'indicatore ISEF di ciascuno di essi (art. 3 del D.P.C.M. 27 novembre 2024).

La Legge 207/2024, Legge di Bilancio 2025, ha ridotto la percentuale del turnover per il solo anno 2025 al 75%, con applicazione della riduzione nel 2026 esclusivamente per i ricercatori universitari. Dal 2026 la percentuale ritornerà al 100% con riduzione dei ricercatori al 75%.

Il Ministero, tenuto conto della dinamica dei costi delle retribuzioni del personale docente, connesse alla progressione per classi, ha introdotto un coefficiente standard di valorizzazione delle cessazioni e dell'attribuzione delle risorse assunzionali alle università denominato **punto organico** (POM) corrispondente al costo medio nazionale di un Professore di I fascia.

L'attribuzione dei punti organico alle università utilizzabili per assunzioni e progressioni di carriera è effettuata annualmente dal Ministero e costituisce la programmazione ordinaria delle università a cui si aggiungono le risorse straordinarie eventualmente previste dalla Legge di Bilancio o da particolari disposizioni normative (vedi Piani straordinari per RTD/B o per la progressione di carriera degli RU, progetto Dipartimenti di eccellenza, risorse aggiuntive ex D.M. 742/19 e 925/2020, Piani straordinari 2022-26 ex Legge di Bilancio 2022, ecc.).

Il Consiglio di Amministrazione, tenendo conto dei suindicati vincoli imposti dalla normativa, nella seduta del 30 giugno 2025 ha adottato una programmazione triennale per il periodo 2026/2028

sulla base del turn-over stimato per tale periodo nonché delle risorse residue, non ancora assegnate, derivanti della programmazione 2021/2025 e dai Piani Straordinari 2022/2026.

Il C.d.A., in particolare, ha ripartito i punti organico disponibili tra il personale docente e il personale tecnico amministrativo (PTA) sulla base delle seguenti regole:

- le risorse previste per la programmazione 2026/2028 proporzionalmente ai POM derivanti dalle cessazioni degli anni 2025/2027 di ciascuna delle due categorie di personale;
- i residui non ancora assegnati della programmazione 2021/2025 proporzionalmente ai POM derivanti dalle cessazioni degli anni 2023/2024 di ciascuna delle due categorie di personale;
- i residui del piano straordinario secondo quanto previsto dalla delibera del CdA nella seduta del 30 giugno 2022.

Le risorse assegnate per la programmazione pluriennale, sulla base della stima del turnover, sono successivamente utilizzate per effettuare assunzioni nei limiti dei punti organico effettivamente assegnati annualmente dal ministero.

Di seguito la tabella riepilogativa delle risorse disponibili per la Programmazione 2026/2028 con la ripartizione tra personale docente e ricercatore e personale tecnico, amministrativo e bibliotecario:

	1. Residui dal Piano Straordinario 2022	2. Residui da Programmazione 2021-2025	3. Turnover da cessazioni 2025-2027 (135 %)	TOTALE
Personale docente	5,10	5,45	42,80	53,35
PTAB	5,00	2,96	13,98	21,94
Totale	10,10	8,41	56,78	75,29

3.3.2 Focus personale docente e ricercatore

Il CdA nelle sedute del 26 maggio e 30 giugno 2025, ha approvato il nuovo modello di ripartizione dei punti organico per il personale docente e ricercatore relativo alla programmazione del reclutamento del personale 2026/2028, le linee guida della programmazione del reclutamento del personale docente e ricercatore, comprendente le modalità di cofinanziamento di posizioni per necessità didattiche e per le chiamate dirette delle persone vincitrici di progetti di alta qualificazione (riservato ad interni/e) e, infine, la policy di Ateneo relativa al reclutamento di professori "esterni".

Il modello prevede, in particolare:

- l'accantonamento delle risorse necessarie a garantire le procedure valutative per RTD/B e RTT ai sensi dall'art. 24, comma 5, della L. 240/2010;
- la destinazione del 25% delle risorse assegnate per il reclutamento di Professori alla chiamata di "esterni" ai sensi dell'art. 18, comma 4, della L. 240/2010 (Fondo per Professori Esterni);
- la ripartizione delle restanti risorse in:
 - Fondo Ordinario (70% delle risorse) da assegnare ai Dipartimenti per la definizione della loro programmazione, con il vincolo di destinare il 75% dei POM al reclutamento di RTD/B – RTT e di destinare al reclutamento di RTT "esterni" ai sensi dell'art. 24, comma 1-bis, della L. 240/2010 almeno il 33% dei POM previsti per l'assunzione di RTT

- Fondo Incentivante (20% delle risorse) utilizzabili dal CdA per incentivare i Dipartimenti a orientare la propria programmazione al perseguimento di finalità prioritarie per l'Ateneo, suddivisi equamente tra il cofinanziamento di posizione motivate da esigenze didattiche e l'attivazione di posizioni per interni vincitori di programmi di ricerca di alta qualificazione
- Fondo Scorta (10% delle risorse) utilizzabili dal CdA per attuare interventi strategici.

In particolare la delibera del 30 giugno 2025, sulla base delle risorse stimate, ha attribuito ai Dipartimenti i punti organico per la programmazione 2026/2028 di cui alla seguente tabella:

Ripartizione POM	
POM programmazione	53,35
RTDB/RTT -> PA	11,430
Fondo Professori Esterni	8,73
POM disponibili	33,19
di cui x RTT esterni	7,86
Fondo Ordinario	23,23
di cui	
POM liberi	15,37
POMx RTT esterni	7,86
Fondo Incentivante	6,64
di cui	
Cofin didattica	3,32
Cofin vincitori bandi	3,32
Fondo Scorta	3,32



	Fondo ordinario	
Dipartimento	POM	%
DAD	2,29	9,84%
DAUIN	1,75	7,54%
DENERG	2,28	9,80%
DET	2,62	11,26%
DIATI	1,61	6,95%
DIGEP	1,61	6,95%
DIMEAS	2,68	11,54%
DISAT	3,77	16,23%
DISEG	1,33	5,74%
DISMA	1,66	7,13%
DIST	1,63	7,02%
Totale	23,23	100,0%

Quota minima per RTT esterni	
di cui	POM
	0,77
	0,59
	0,77
	0,89
	0,55
	0,55
	0,91
	1,28
	0,45
	0,56
	0,55
	7,86

Le linee guida per la programmazione prevedono, inoltre, la possibilità per i Dipartimenti di definire una serie di profili scientifici di proprio interesse per il reclutamento di Professori "esterni". I profili scientifici saranno resi pubblici tramite una call pubblicata sulla pagina web PoliTO Careers (<https://careers.polito.it/>), all'interno delle pagine dedicate al reclutamento, in modo da consentire alle persone interessate di presentare la propria candidatura.

Alla pagina web PoliTO Careers sono pubblicate, inoltre, tutte le procedure di reclutamento di personale docente e di ricerca e le informazioni e le modalità per l'attivazione dei vari strumenti di reclutamento e di attrazione, anche solo temporanea (visiting professors).

Il Consiglio di Amministrazione, nelle sedute del 25 novembre e 19 dicembre 2025, ha infine approvato la programmazione del reclutamento del personale Docente e Ricercatore 2026/28, deliberata dai Dipartimenti sulla base delle risorse loro assegnate e delle linee guida di Ateneo, e l'attivazione delle posizioni ricomprese nell'ambito delle risorse disponibili, di cui alla seguente tabella:

Dipartimento	PO	PA	RTT - Chiamate dirette PAQ	RTT	RTD/B	RTT/RTDB	RTT esterni	PTAB - Funzionario	Totale posizioni	Totale POM
DAD			1	3			1		5	2,125
DAUIN		1		2			1		4	1,600
DENERG				1	1		3		5	2,500
DET	2			3			2		7	3,100
DIATI						2	1		3	1,500
DIGEP				3			1		4	2,000
DIMEAS			1			3	2		6	2,750
DISAT			1	6				2	9	3,850
DISEG	1				1		1		3	1,300
DISMA						1	2		3	1,500
DIST				1	1		1		3	1,500
Totale	3	1	3	19	3	6	15	2	52	23,725

3.3.3 Focus personale tecnico-amministrativo e bibliotecario

Il processo di reclutamento del personale tecnico-amministrativo è stato oggetto di analisi e profonda innovazione al fine di meglio rispondere alle esigenze dell'Ateneo e a adattarsi al contesto attuale del mercato del lavoro in particolare di quello pubblico. A tale scopo la Direzione PEPS ha provveduto a:

- migliorare le procedure di reclutamento e la comunicazione nella ricerca del personale attraverso la definizione di bandi di concorso più chiari nella definizione del profilo professionale ricercato e delle competenze e conoscenze richieste, l'introduzione di parole chiave, lo svolgimento di prove teoriche finalizzate anche all'accertamento delle capacità e competenze, la pubblicazione di post per ogni concorso su LinkedIn e altri canali social, la revisione della pagina web d'Ateneo Careers e la pubblicazione dei bandi sulla Portale Nazionale del reclutamento inPA che consente, tra l'altro, di azzerare i tempi di attesa prima necessari per la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale;
- recepire le ultime modifiche normative in tema di reclutamento del personale tecnico amministrativo prevedendo, ove necessario, una nuova configurazione dello svolgimento di prove di concorso finalizzate ad accertare il possesso delle competenze professionali: oltre la prova teorico-pratica già in uso è prevista dalla legge la possibilità di prevedere prove esperienziali di gruppo e la possibilità di integrare le commissioni con esperti in valutazione delle competenze e selezione del personale;
- attuare un reclutamento delle categorie protette in collaborazione con la figura del Diversity Manager per ottimizzare le condizioni di assunzione (disegno dei bandi) e di inserimento successivo e programmi di comunicazione/divulgazione dedicati;
- potenziare la mobilità del personale proveniente da altre pubbliche amministrazioni per l'acquisizione di soggetti in possesso di elevata qualificazione ed esperienza da inserire in posizioni strategiche o per il potenziamento di settori in particolare sofferenza;
- procedere al reclutamento di personale anche attraverso l'utilizzo di graduatorie di pubblici concorsi approvate da altre pubbliche amministrazioni, previo accordo tra le amministrazioni.

La programmazione del PTAB è definita attraverso un approccio di tipo pluriennale analoga per prospettiva e consapevolezza a quello utilizzato per il personale docente e ricercatore, comprendente il periodo 2026/2028. Nell'ambito di tale approccio l'attivazione di posizioni a tempo determinato è valutata in coerenza con il fabbisogno organizzativo dell'Ateneo e con le prospettive di medio periodo, tenendo conto della possibile evoluzione delle esigenze che ne hanno motivato l'istituzione, nonché dei vincoli normativi e finanziari vigenti. Qualora le necessità sottese all'attivazione della posizione assumano carattere di stabilità nel tempo, l'Ateneo potrà valutare, nei limiti della normativa applicabile, l'adozione di strumenti idonei a garantire la continuità delle funzioni, salvaguardando al contempo margini adeguati per la programmazione delle progressioni verticali di carriera e per l'immissione di nuove posizioni in ambiti strategici di competenza non presenti in Ateneo o da rafforzare.

La programmazione del PTAB 2026/2028, definita sulla base delle risorse assegnate dal CdA, nella seduta del 30 giugno 2025, e sulle risorse residue della programmazione 2021/2025, è riassunta nella tabella sottostante (valori in POM):

	2026	2027	2028	Totale
Consolidamento posizioni T.D.	8,10	8,25	2,25	18,60
Progressioni Verticali	1,75	0,25	0,21	2,21
Ulteriori azioni di sviluppo	4,30	-	-	4,30
Totale	14,15	8,50	2,46	25,11

3.4 Sviluppo e formazione del personale tecnico amministrativo e bibliotecario

Sviluppo e formazione del personale sono due processi strettamente connessi funzionali ad una gestione delle risorse umane efficace ed efficiente e volti a migliorare sia la performance complessiva che la performance individuale, nonché a favorire il benessere delle persone.

3.4.1 Sviluppo

Il progetto di riorganizzazione dell'Amministrazione e la creazione di una struttura dedicata allo sviluppo del personale (all'interno della Direzione PEPS) hanno introdotto una forte discontinuità del modello.

Il nuovo modello organizzativo è stato completato con l'adozione della micro-organizzazione grazie alla quale sarà possibile sviluppare analisi e modelli di consistenze di personale e delle attività sulle quali le persone sono coinvolte, anche al fine di mappare le competenze necessarie allo svolgimento delle attività.

3.4.1.1 Nuovo approccio metodologico

Analisi dei Fabbisogni organizzativi: con riferimento alla più recente riorganizzazione delle strutture amministrative dipartimentali (Distretti) si è provveduto all'adozione di una matrice comune di attività e processi di tutti i Distretti, da sviluppare in chiave variabile in termini di posizioni organizzative e articolazione delle strutture in relazione alle esigenze dei singoli Dipartimenti (tutti i Distretti operano negli stessi ambiti generali, ma con volumi e complessità molto variegati nei singoli sotto ambiti). Per la definizione delle posizioni organizzative da attivare e la quantificazione delle consistenze organiche è stato utilizzato un approccio misto qualitativo e quantitativo. Per la dimensione quantitativa sono stati mappati e successivamente rilevati oltre 30 indicatori di output comuni a tutti i distretti nei diversi ambiti gestiti (personale, progetti di ricerca, contratti attivi, contabilità, acquisti, ...) che hanno permesso di individuare e rappresentare una "impronta" caratteristica di ciascun distretto in termini di volumi assoluti (es. numero di documenti gestionali gestiti nel triennio) e in termini relativi rispetto al personale di gestione (es. numero di documenti gestionali / FTE di gestione in ambito contabile). L'analisi e il confronto delle impronte hanno supportato i processi decisionali.

Job Posting: nell'ambito delle due fasi del processo di riorganizzazione sopra menzionato la scelta dei titolari delle posizioni organizzative è avvenuto attraverso la modalità del job posting.

- *Job posting/ridefinizione dei profili:* conseguentemente alla definizione delle nuove strutture organizzative e delle loro missioni/attività, in concomitanza con la scadenza di tutte le precedenti posizioni organizzative, sono stati ridisegnati tutti i profili organizzativi di II e III livello (*job/role description*).
- *Job posting/trasparenza e partecipazione:* è stata offerta a tutto il personale TAB la possibilità di candidarsi. La procedura di *job posting* ha riguardato l'assegnazione di circa 200 posizioni nell'amministrazione centrale circa 100 nei Distretti, complessivamente sulle due tornate si sono candidate quasi 500 persone. La selezione è stata svolta sulla base della carriera pregressa, della motivazione e di un colloquio svolto da una commissione mista interna ed esterna (professionalità ambito HR).



3.4.1.2 Soluzioni organizzative volte a migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi

Reti Professionali: le Reti Professionali sono realtà organizzative composte da personale, con o senza posizione organizzativa o funzione specialistica, collegate ai Distretti o all'Amministrazione Centrale, che si raccordano funzionalmente e tematicamente con determinate Strutture centrali dell'Amministrazione (strutture di riferimento) in relazione agli ambiti di attività. Possono anche includere direzioni su tematiche trasversali. Le Reti Professionali operano, a vari livelli di strutturazione in base agli ambiti di attività. Sono istituite e formalizzate con lo scopo di valorizzazione, formazione, raccordo, comunicazione, condivisione di buone pratiche e omogeneità di comportamento nella gestione di attività analoghe. Sono costituite anche con lo scopo organizzativo di razionalizzare il lavoro all'interno delle strutture, permettendo ad es. di concentrare attività affini su medesimi soggetti, e semplificare uniformandone le azioni conseguenti. ì

Funzioni di Raccordo: le funzioni di raccordo sono collegate a processi gestiti dai Distretti che si ritiene di accentrare per una maggiore efficienza e efficacia delle attività. Il personale è assegnato alle Strutture di I livello di riferimento in amministrazione centrale, ma non necessariamente "spostato" fisicamente per mantenere il raccordo con la realtà dipartimentale.

Tra le attività di sviluppo del personale, la formazione riveste un ruolo fondamentale – è trattata infatti nella sezione dedicata che segue: in particolare, al fine di garantire percorsi di formazione efficaci e coerenti con la riorganizzazione verrà effettuata una gap analysis delle competenze tra le *role description* di cui sopra e il profilo professionale delle risorse che lavorano in Ateneo; discenderanno dall'analisi percorsi di *onboarding*, *job shadowing*, *mentoring*, *up skilling* e *re skilling*.

3.4.2 Formazione

3.4.2.1 Quadro di riferimento e linee di indirizzo

Contesto normativo

Nel corso degli anni sono state emanate numerose disposizioni normative a supporto dei processi formativi per la pubblica amministrazione. La formazione è riconosciuta come momento fondamentale per accompagnare il cambiamento in un'ottica di miglioramento continuo della qualità dei servizi e di rinnovamento delle Pubbliche amministrazioni. In parallelo, il controllo della spesa per le attività formative, per numerosi anni sottoposta ad un vincolo, ha sviluppato un sistema di monitoraggio per rendere più efficiente e qualitativamente elevata l'attività formativa stessa.

La normativa, oltre a evidenziare questi aspetti, ha fornito elementi ulteriori per la programmazione delle attività e il loro monitoraggio.

DECRETO LEGISLATIVO 30 MARZO 2001, N. 165

Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche

DECRETO DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA 16 APRILE 2013, N. 70

Regolamento recante il riordino del sistema di reclutamento e formazione dei dipendenti pubblici e delle Scuole pubbliche di formazione, a norma dell'articolo 11 del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135.

DECRETO LEGGE 9 GIUGNO 2021, N. 80 – (INTRODUZIONE DEL PIAO) CONVERTITO DALLA LEGGE 6 AGOSTO 2021, N. 113

D.L. N. 44/2023, CONVERTITO CON LEGGE N. 74 DEL 2023 (IN VIGORE DAL 22 GIUGNO 2023)



Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche.

DIRETTIVA DEL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE DEL 24 MARZO 2023

“Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”

DIRETTIVA DEL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE DEL 28 NOVEMBRE 2023

“Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”

DIRETTIVA DEL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE DEL 14 GENNAIO 2025

“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”

Contesto interno: obiettivi di formazione derivanti dagli altri ambiti di programmazione

La programmazione dell'offerta formativa del triennio si inserisce nel quadro degli obiettivi del Piano Strategico d'Ateneo.

In questo ambito, il Piano della Formazione si integra e recepisce input per la sua declinazione da altri Piani e iniziative per la maggior parte integrati in questo documento (PIAO).

Nello specifico si tratta dei seguenti Piani e linee guida:

- il **Gender Equality, Diversity, Inclusion and Wellbeing (GEDIW) plan**
- la **Carta europea dei ricercatori**
- il **Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (PTPCT)**
- il piano degli obiettivi della **Performance**
- il piano di azioni legate al **Progetto del Green Team**
- il **Piano degli obiettivi della Direzione Generale e delle strutture dirigenziali**
- il **Piano della Trasformazione Digitale**

3.4.2.2 Classificazione della formazione per il personale tecnico amministrativo bibliotecario

Formazione trasversale (di dominio o soft skill) - gestita centralmente

Rientrano nella formazione trasversale sia la formazione trasversale di dominio (competenze tecniche/amministrative che sono presenti in più strutture dell'Ateneo) sia quella che ha come oggetto le competenze di natura comportamentale e relazionale.

Nel primo insieme si considerano gli ambiti di formazione:

- obbligatori per Legge (per chi afferisce al ruolo per cui è prevista la formazione - ad esempio Privacy, Sicurezza, Anticorruzione e Trasparenza)
- obbligatori o proposti per *reti professionali* (per chi svolge la funzione oggetto della formazione) o per *tutti/e* (ad esempio corsi sulla contabilità o la ricerca per il personale afferente ai distretti, corsi su applicativi di interesse generale).

Nel secondo insieme ricade la formazione legata allo sviluppo e al rafforzamento di **soft skill**.

Per questa tipologia si tratta tipicamente di corsi di formazione promossi centralmente dalla **Scuola di Formazione del Personale TAB**.

La formazione trasversale è gestita direttamente ed esclusivamente dalla struttura centrale competente per la Formazione, che progetta i relativi corsi in collaborazione con le strutture competenti per il dominio di riferimento, le quali potranno essere anche coinvolte nell'erogazione della formazione.

La struttura centrale propone soluzioni e modalità innovative a supporto della didattica, anche promuovendo l'utilizzo dell'AI.

La struttura centrale riveste anche il ruolo di incubatore e di supporto per le altre strutture amministrative nella definizione di soluzioni che possano rispondere ad esigenze formative/informative specifiche.

La formazione trasversale e le soft skill sono oggetto di questo Piano.

La formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro concorre alla definizione delle iniziative di formazione offerte al personale tecnico, amministrativo, bibliotecario. Costituisce uno strumento fondamentale per la promozione di una **cultura della prevenzione** e per l'assolvimento degli obblighi normativi vigenti. Essa è finalizzata a garantire l'acquisizione e il costante aggiornamento delle conoscenze e delle competenze, anche operative, necessarie a individuare e valutare i rischi, ad adottare comportamenti sicuri e ad applicare le corrette procedure operative, al fine di prevenire infortuni e malattie professionali e di garantire una gestione efficace delle situazioni di emergenza.

I percorsi formativi, obbligatori per tutto il personale, sono progettati e attuati in coerenza con i ruoli ricoperti e con i livelli di rischio connessi alle attività svolte. Il piano formativo in ambito salute e sicurezza è definito e coordinato dal **Servizio Prevenzione e Protezione**, che ne assicura la pianificazione, l'attuazione e la tracciabilità nel tempo.

Formazione specialistica - promossa autonomamente dalle singole Strutture

Per formazione specialistica di dominio si intende quella destinata ad un'utenza specifica che svolge, nella struttura di afferenza, un'attività unica in Ateneo. È una formazione che può avere sia carattere di obbligatorietà che non. Ricadono in questa categoria, corsi di carattere normativo o tecnico, promossi dalle strutture - ciascuna struttura ha dunque una propria programmazione. La formazione specialistica di dominio ha una duplice valenza: da un lato concorre a rafforzare e implementare le competenze di dominio di un'utenza specifica e che presiede quel tipo di know-how, e dall'altro, ha un importante impatto in termini di disseminazione delle competenze e di valorizzazione delle risorse interne attraverso l'organizzazione di interventi formativi progettati ed erogati internamente all'Ateneo.

Per le Direzioni e le Strutture centrali dell'amministrazione è intesa come formazione di dominio la formazione sul proprio ambito di competenza, per i Distretti si intende quella formazione riferita all'ambito di dominio specifico per le attività di supporto alla ricerca e alla didattica.

La formazione specialistica di dominio non trasversale a più strutture - promossa autonomamente dalle Strutture - è in capo al Responsabile di Direzione/Area/Struttura in staff o al Responsabile Gestionale di Distretto a valere sul budget assegnato centralmente (le strutture possono richiedere integrazioni in corso d'anno).

La formazione specialistica di dominio non è oggetto di questo Piano in quanto promossa dalle singole strutture.

3.4.2.3 Gruppi target

La classificazione della formazione richiamata al paragrafo precedente, formazione trasversale e formazione specialistica di dominio, può essere declinata in relazione ai gruppi cui si rivolge. Nel seguito sono riportate le principali categorie di beneficiari (gruppi target).

Formazione di interesse generale per l'intera comunità

Alcuni interventi formativi sono destinati all'intera comunità del PTAB: rientrano in questa categoria gli interventi formativi di tipo divulgativo: quelli di natura obbligatoria, quelli utili a creare un linguaggio comune e a stimolare senso di appartenenza e diffusione di strumenti e modalità lavorative omogenee...

Es. Etica, Privacy, Sicurezza...

Formazione per posizioni organizzative

Nell'ambito della programmazione è prevista l'organizzazione di percorsi destinati alle figure che ricoprono specifici ruoli organizzativi. Questo tipo di iniziative può avere come oggetto sia soft skill, sia competenze dipendenti da specifiche necessità trasversali di tipo normativo che riguardano l'attività di specifiche posizioni organizzative.

Es. Formazione sul team building, lavoro di gruppo, gestione delle relazioni tra responsabile e collaboratori, gestione dei conflitti, dimensione della responsabilità nel prendere decisioni ...

Formazione per squadra di lavoro o "team"

I "team" o le squadre di lavoro possono anche coincidere con le strutture organizzative (ad esempio gli uffici) oppure essere trasversali su processi che coinvolgono più strutture; a loro sono rivolte iniziative orientate al potenziamento delle competenze comuni, al rafforzamento del gruppo, della comunicazione e della gestione comune di processi.

Es. Iniziative formative di team building ed empowerment di gruppo legate a specifiche esigenze: cambiamenti organizzativi, nuove nomine, particolari contingenze, revisione di processi condivisi.

Formazione per le reti professionali e le funzioni di raccordo

Le *Reti professionali* dell'Ateneo sono "realità organizzative composte da personale, con o senza posizione organizzativa o funzione specialistica, collegate ai Distretti o all'Amministrazione Centrale, che si raccordano funzionalmente e tematicamente con determinate Strutture centrali dell'amministrazione (strutture di riferimento) in relazione agli ambiti di attività". L'insieme delle Reti professionali dell'Ateneo, costituisce un ulteriore input per la formazione: ai Referenti è demandata un'attività di ricognizione circa le esigenze formative dei componenti delle Reti da cui far derivare iniziative specifiche. Nel corso dell'anno 2026 saranno ridefinite nell'ottica della semplificazione organizzativa.

Nell'avviare percorsi formativi specifici, è dedicata prioritaria attenzione alle reti professionali di ambito tecnico, in tutte le declinazioni presenti nell'Ateneo.

Oltre alle Reti professionali l'architettura organizzativa prevede delle "*Funzioni di raccordo*" collegate a processi gestiti dai Distretti che si ritiene di accentrare per una maggiore efficienza e efficacia delle attività. Tale personale, dislocato presso i distretti dei dipartimenti afferisce alle Strutture di I livello di riferimento" (D.D.G. n 1876/2023). Per tali funzioni verranno rilevate, parallelamente a quanto avverrà per le Reti, le esigenze formative utili a rafforzare il loro ruolo di raccordo tra i Distretti e le Direzioni o Aree di riferimento.



Altri gruppi target

Oltre alle categorie presentate, nella pianificazione della formazione, si tiene conto della necessità, che potrebbe emergere, di rispondere in modo puntuale ad esigenze non previste a priori (competenze sia di dominio che di tipo trasversale) e che possono riguardare gruppi non predeterminati di soggetti o riconducibili ai target illustrati. Si potrà rispondere in questo modo ad esigenze formative che emergeranno in modo diffuso nei vari settori di attività e strutture.

Es. Percorsi per “formare i formatori” interni, corsi di *onboarding* per neoassunti...

3.4.2.4 Modalità di erogazione della formazione

Sul piano delle modalità di erogazione, la programmazione della formazione sarà caratterizzata da una pluralità di proposte che, in base ai diversi ambiti di competenze da sviluppare e agli obiettivi della formazione, si avvarrà di modalità di erogazione differenti, che spaziano dalla formazione frontale, a modalità blended, webinar o all'utilizzo di piattaforme di e-learning, al fine di una migliore garanzia in termini di efficacia e di opportunità. Le modalità di erogazione presentate nei precedenti documenti di programmazione (PIAO), si ampliano introducendo specifiche applicazioni della “Formazione on the Job” differenziate in base ad obiettivi e figure destinatarie.

Formazione on the Job

Sono corsi che hanno come oggetto di formazione competenze trasversali di dominio e hanno come scopo il consentire, attraverso la “pratica sul campo”, l'acquisizione/l'approfondimento delle conoscenze professionali affiancando il discente ad un formatore esperto dell'ambito di competenza. In particolare l'applicazione di questa tipologia di formazione, nasce con lo scopo di rispondere maggiormente e con profondità a specifiche esigenze emerse nel corso dell'analisi dei fabbisogni formativi. Ricadono in questo ambito le seguenti tipologie di Formazione on the job:

1. **Formazione on the Job – proposta in occasione di un cambio di ruolo/attività** - ha una connotazione pratica e attiva avente come oggetto le attività correnti di discente e formatore;
2. **Formazione on the Job – mentoring** che si articola come uno stage interno finalizzato al passaggio di consegne, da applicare in previsione di avvicendamento organizzativo nel ruolo e/o quiescenza;
3. **Formazione on the Job – job shadowing** - *stage interno* che prevede un'attività di osservazione di una figura esperta finalizzato allo sviluppo di nuove competenze/miglioramento di quelle esistenti. Questo tipo di formazione non ha connotazione attiva da parte del discente, ma osservativa e ha come oggetto un'attività diversa dalla propria;
4. **Formazione on the Job – job shadowing presso altri Atenei/Enti** - collaborazione con altri Atenei mediante attività di scambio reciproco tra colleghi finalizzato all'accrescimento di professionalità.
5. **Formazione on the Job – tutorship** che prevede l'affiancamento di personale neoassunto a personale esperto al fine di favorire un inserimento efficace nel contesto lavorativo e la comprensione della cultura organizzativa;

Maggiori dettagli sulle **tipologie di Formazione On the Job** previste sono riportati nell'**ALLEGATO 3: Formazione PTAB** alla specifica sezione.

Ad integrazione di questo tipo di esperienze vi è la possibilità di aderire a progetti di mobilità all'estero ([Erasmus+ - Staff Training](#)) finalizzati all'aggiornamento e crescita professionale di chi

partecipa. È ammissibile la partecipazione a eventi di formazione, come ad esempio le staff week, così come lo svolgimento di periodi di job shadowing, osservazione o formazione presso un'università estera. Il programma di formazione prevede: il trasferimento di conoscenze e buone pratiche, l'apprendimento da esperienze congiunte, l'acquisizione di nuove capacità pratiche, lo studio di nuove metodologie didattiche e di apprendimento. L'attività svolta sarà riconosciuta nell'ambito della propria carriera formativa sulla base dell'attestazione finale correlata al progetto.

3.4.2.5 Master e/o corsi lunghi

L'Ateneo, nell'ambito del potenziamento delle attività di formazione del personale tecnico amministrativo, in particolare al fine di migliorare e aumentare le opportunità di acquisizione e/o approfondimento di competenze in specifici ambiti professionali promuove la partecipazione del PTAB a Master e Corsi lunghi. La partecipazione a questa tipologia di iniziative formative è promossa sia come occasione di formazione altamente specializzata, sia ai fini di sperimentare strumenti formativi che puntino su una forte interazione e maggiore compartecipazione del discente nella propria formazione e che offrano inoltre un'occasione di confronto con altre realtà di ambito pubblico e privato.

Si definiscono **corsi lunghi** i percorsi formativi con forte impiego di risorse, sia personali sia professionali sia economiche e che rappresentano una crescita professionale in tema di acquisizione di competenze e di confronto, ma anche una crescita personale in termini di acquisizione di un titolo di studio, come nel caso dei master universitari:

- **Master di I e II livello** che comportano l'acquisizione di almeno 60 CFU e del titolo universitario
- **Altri corsi:** corsi di perfezionamento, executive master, corsi INPS, purché almeno 80 ore in presenza di didattica pianificata, al netto del lavoro individuale

L'accesso ai corsi lunghi (in qualità di dipendente dell'Ateneo e con il supporto dell'Ateneo) viene sempre gestito centralmente dalla Scuola di Formazione del PTAB.

I corsi possono essere:

Di natura trasversale di interesse diffuso (es. corsi manageriali, di lingua, potenziamento delle soft skills, ...).

Data la loro natura trasversale e l'ampia platea potenziale di riferimento, questi corsi sono di norma individuati e promossi dalla Scuola di Formazione del PTAB e le candidature possono essere individuate alternativamente con le seguenti modalità:

- tramite avviso interno a cura della Scuola di Formazione del PTAB;
- direttamente dalla Scuola di Formazione del PTAB in correlazione a specifiche esigenze e dinamiche connesse con i processi di riorganizzazione;
- direttamente dalla Direzione Generale.

Le candidature, nel caso di risposta ad avviso interno, saranno valutate dal Direttore Generale e dalla Dirigente Responsabile della Formazione, dovranno essere motivate e saranno di norma ammesse solo se supportate dal/dalla Responsabile di Struttura di afferenza (endorsement in termini di valutazione di utilità della formazione rispetto al ruolo oggi rivestito che in prospettiva per eventuali futuri sviluppi, ecc.).

Se prevista, il candidato/la candidata dovrà sottoporsi alla selezione di accesso al corso nelle modalità e nei tempi previsti dall'Ente erogatore del percorso formativo.

Corsi di interesse specifico (corsi tematici/settoriali/ di dominio di una specifica struttura).

Per l'accesso a tali corsi, le candidature possono essere individuate alternativamente con le seguenti modalità:



- attraverso una richiesta del/della Responsabile di Struttura di afferenza del candidato alla Scuola di Formazione del PTAB, previa disponibilità al finanziamento della partecipazione all'iniziativa da parte della struttura di afferenza;
- direttamente dalla Scuola di Formazione del PTAB in correlazione a specifiche esigenze e dinamiche connesse con i processi di riorganizzazione;
- direttamente dalla Direzione Generale.

La candidatura, nel caso di richiesta da parte del/della Responsabile di Struttura dovrà essere motivata come in risposta ad apposito avviso interno e sarà valutata dal Direttore Generale e dalla Dirigente Responsabile della Formazione

Gestione

Nel caso specifico di accesso a corsi erogati dalla Scuola Master e Formazione Permanente di Ateneo, i termini generali di accesso non cambiano rispetto al caso di corsi erogati da soggetti esterni.

Nell'eventualità in cui il numero di partecipanti sia vincolante (numero minimo o massimo) il personale di Ateneo è da intendersi iscritto in sovrannumero (senza fare venire meno la necessità di collocarsi in posizione utile in graduatoria del corso in oggetto, ove prevista).

Le quote di iscrizione a corsi lunghi sono di norma a carico dall'Amministrazione centrale (Scuola di Formazione del PTAB). **L'eventuale pagamento della quota di iscrizione a carico della struttura proponente non costituisce elemento di deroga alle regole di accesso soprariportate.**

Nel caso specifico di corsi erogati dalla Scuola Master e Formazione Permanente di Ateneo la quota di iscrizione dei dipendenti come sopra selezionati e ammessi a corsi della Scuola Master è da intendersi pari al 60% del valore della quota di iscrizione prevista in sede di attivazione per gli iscritti all'iniziativa. Tale quantificazione è basata sulla percentuale media di incidenza dei costi diretti sui costi totali delle iniziative offerte dalla Scuola di Master e Formazione Permanente che prevedevano una quota di iscrizione. In casi particolari come nel caso di fonti esterne di finanziamento a copertura parziale/totale dei costi e a garanzia del principio di equità nel quadro complessivo delle contribuzioni dirette a cura dei candidati ai corsi, eventuali diverse quantificazioni potranno essere definite dal/dalla Direttore/Direttrice Generale.

Per quanto riguarda l'accesso a corsi singoli/moduli di corsi della Scuola Master e Formazione Permanente (anche se non rientrano nella definizione di corsi lunghi) si precisa quanto segue: ove la modularità sia prevista ex ante o autorizzata ad hoc dal/dalla Coordinatore Coordinatrice del corso si applicano le regole di accesso sopra riportate (in quel caso il processo è gestito con semplice scambio di comunicazioni email). Il costo è calcolato con il principio sopra riportato in proporzione del numero di ore ed è di norma a carico della struttura proponente (se non rientra nella categoria dei corsi lunghi per il numero di ore) ⁽¹²⁾

¹² Ai sensi della delibera del CDA del 26 gennaio 2021 a gestione del tempo da parte del dipendente verrà determinata in relazione all'organizzazione didattica del corso (se prevalentemente in orario lavorativo o no) di norma riconoscendo una parte dell'impegno didattico diretto (tipicamente ore di aula o di virtual classroom) all'interno dell'orario di servizio e una parte al di fuori anche attraverso il ricorso a permessi o altri istituti di assenza dal servizio (ferie, recuperi, ecc.).

Con riferimento al concetto di reciproca valorizzazione in termini di risorse tra dipendente e Ateneo, saranno inoltre solo a carico del/la dipendente che fruisce di un corso lungo le ore di studio personale, di tirocinio e di redazione dell'elaborato finale eventualmente richiesti. Il/la responsabile di struttura dovrà definire di concerto con il/la dipendente il dettaglio operativo dell'orario e gli è affidato il compito di monitoraggio. La parte dello svolgimento delle attività formative dirette (escluse le attività integrative quali: elaborazione project work, studio individuale, ecc.) che rientra nell'attività di servizio, non comporta la maturazione di ore di straordinario. Il buono pasto verrà maturato in applicazione delle regole ordinarie. Le eventuali spese di missione saranno a carico della struttura di afferenza e rimborsate al/alla dipendente tramite procedura missione online; per la missione non verrà riconosciuta l'indennità di disagio.



3.4.2.6 Gestione della formazione

Per rendere più efficace ed efficiente il processo della formazione, l'Ateneo si è dotato e sta implementando strumenti, sia di tipo informatico sia di natura metodologica e organizzativa.

Portale della Formazione

A supporto dello sviluppo del processo formativo è stato progettato e realizzato uno specifico Portale della Formazione - varato nella primavera del 2021 ed in costante miglioramento ed aggiornamento - usufruibile dalla intranet di Ateneo, con lo scopo di consentire una gestione più efficace ed efficiente della formazione.

Il portale, strumento a supporto del processo formativo, permette:

- la creazione e l'alimentazione di un'anagrafe della formazione;
- la gestione di diverse tipologie di promozione dei corsi (centrale o di struttura);
- la gestione dell'iter di autorizzazione e reclutamento dei/delle partecipanti;
- l'implementazione della carriera formativa del personale;
- un sistema di gestione della valutazione del gradimento.

Nel corso del 2026 si intende sperimentare le funzionalità dello strumento per renderlo il Portale Integrato della Formazione e delle Competenze acquisite ai fini del riconoscimento in carriera di esperienze formative ulteriori: staff training; crediti, competenze e certificazioni derivanti da corsi fruiti esternamente.

Attribuzione degli incarichi per attività di formazione

L'Ateneo **valorizza le competenze interne** per la progettazione ed erogazione di interventi formativi, riconoscendo e diffondendo il bagaglio di know-how interno e parallelamente massimizzando la contestualizzazione nella progettazione della formazione; si vuole valorizzare, data la specificità del contesto universitario in cui si opera, l'opportunità di attingere a figure di alto profilo di competenza sia del PTAB che del personale docente.

Parallelamente si ricorre a formatori esterni nel caso in cui vi sia la necessità di figure esperte di particolare e comprovata specializzazione.

3.4.2.7 Programmazione triennale 2026-2028

In questa sezione vengono presentate le principali milestone delle attività in programmazione e che saranno man mano introdotte nel corso del triennio con maggiore dettaglio per le attività del primo anno di programmazione, coerentemente con il principio *rolling* proprio dell'intero PIAO.

Come premesso, i principali Input, della presente programmazione sono legati alla normativa di settore e al contesto interno riferito al quadro obiettivi del Piano Strategico d'Ateneo e degli altri Piani per la maggior parte integrati in questo documento (PIAO), che vanno ad integrarsi a:

- rilevazione dei fabbisogni formativi dei Distretti;
- esigenze puntuali connesse a specifici progetti di Ateneo (es. PNRR);
- confronto con la governance e con gli stakeholder interni, tra cui il CUG e la delegazione sindacale;
- necessità di supporto e accompagnamento al processo di riorganizzazione;
- specifiche necessità derivanti da nuove contingenze e aggiornamenti normativi rilevati in corso d'anno.

Nel triennio 2026-2028 saranno attuate un insieme di azioni volte allo sviluppo delle persone attraverso percorsi di formazione dedicati in particolare:

- all'accompagnamento ai processi di riorganizzazione: l'Ateneo proseguirà nella programmazione e organizzazione di corsi formativi volti a sviluppare le competenze tecniche e comportamentali del personale al fine del miglioramento continuo della performance individuale e organizzativa, dello sviluppo del potenziale, della crescita professionale e personale. Una particolare attenzione sarà dedicata alla formazione nell'ambito della leadership e alle esperienze di team building (soft skill);
- all'accompagnamento ai nuovi ingressi nel quale l'Ateneo programmerà e organizzerà momenti di onboarding strutturati;
- al rafforzamento delle competenze linguistiche e all'interculturalità;
- al potenziamento delle competenze nell'uso di strumenti di produttività personale e di piattaforme di collaborazione, favorendo un utilizzo più consapevole ed efficace delle tecnologie digitali; allo sviluppo di conoscenze e competenze in materia di AI per un uso consapevole dello strumento;
- allo sviluppo di conoscenze e competenze in materia di sicurezza informatica.

Una particolare attenzione nel triennio 2026-2028 sarà riservata:

- alla prosecuzione delle iniziative dedicate alla compagine tecnica del personale, rivolte dunque alle professionalità che operano nei laboratori dei Dipartimenti e dei Centri interdipartimentali, nell'ambito IT e nell'ambito dell'edilizia dell'Ateneo;
- a garantire maggiore capillarità e diffusione dell'offerta formativa quale opportunità di accrescimento per vaste platee di utenti;
- alla fruizione da parte del personale dei corsi offerti dalla piattaforma Syllabus - offerta ampliata rispetto all'ambito delle competenze digitali e della quale, alcune ulteriori iniziative rispetto alle competenze digitali, sono state previste come obbligatorie;
- a favorire e promuovere, in collaborazione con l'Area INCAM, esperienze di staff training all'estero.

Proseguirà inoltre, nel triennio, il percorso di aggiornamento continuo per famiglie professionali sulla normativa di settore e sulle competenze di dominio.

L'*ALLEGATO 3: Formazione PTAB*, nella tabella della programmazione triennale 2026-2028, presenta in forma aggregata le principali milestone per macro ambiti di attività da svolgere nel triennio.

4.1 Sintesi degli strumenti e delle modalità monitoraggio

Con il PIAO 2026-2028 prosegue l'esperienza di consolidamento avviata dall'Ateneo per garantire un processo via via più unitario di armonizzazione di un insieme articolato e diversificato di strumenti di programmazione e pianificazione in parte preesistenti, ai quali si affiancano nuovi piani e piani di azione. In particolare, con l'edizione di questo PIAO entra nel processo di integrazione il Piano di Comunicazione 2025-2027 il cui consolidamento e approvazione si sono conclusi nel corso del 2025.

L'Ateneo conferma quindi l'intenzione di focalizzare la ratio della normativa che ha introdotto il PIAO nelle P.A., sulla necessità di attuare una forte e reale semplificazione amministrativa e gestionale accompagnata e favorita da una efficace semplificazione normativa. Va inoltre sottolineato come una reale azione di semplificazione sia anche alla base di una maggior efficacia dell'azione di prevenzione della corruzione.

L'approccio al monitoraggio di un sistema complesso di documenti, piani, action plan tematici, programmazioni e adempimenti tra loro in parte non strettamente "in fase" temporalmente, si conferma quello di **procedere gradualmente, con una progressiva armonizzazione e orchestrazione dei diversi strumenti di programmazione**, introducendo milestone e stati di avanzamento tra di loro coerenti o dipendenti secondo un flusso via via più integrato.

Da un punto di vista operativo e concreto si conferma come la prassi di monitoraggio più efficace individuata fino ad ora sia costituita dalla valutazione periodica dell'avanzamento delle azioni previste dall'Action Plan nelle sue Aree di Intervento e degli obiettivi strategici e progettuali della Direzione Generale i cui esiti vengono portati negli Organi di Governo.

Framework di riferimento per reporting e supporto alle decisioni

Come descritto al par. 2.3.7 - *Piano Triennale della Transizione Digital* il Politecnico di Torino investe in modo significativo e strutturato negli strumenti di Business Intelligence e Analytics, centrali per far crescere la capacità dell'Ateneo di osservazione, analisi e monitoraggio dei principali fenomeni e indicatori che supportano le decisioni sia a livello strategico, sia a livello più operativo.

Di seguito vengono descritti l'**approccio generale ed organizzativo** alla BI a supporto alle decisioni, e gli **strumenti** di analisi e monitoraggio che si configurano in modo sempre più strutturato come "servizi" digitali che integrano il patrimonio di sistemi informativi gestionali, costituendo un ulteriore fattore di valorizzazione dei dati e più in generale dell'investimento dell'Ateneo nei processi di digitalizzazione.

Business Intelligence, Analytics e qualità

L'Ateneo dispone di una solida struttura organizzativa preposta alle attività di studi, analisi e valutazione in senso ampio che opera in stretto raccordo con tutte le altre strutture dell'Ateneo: il modello organizzativo è stato arricchito anche dalla costituzione di un **Centro Studi per le Strategie** che, in stretta sinergia con la struttura amministrativa, persegue le seguenti finalità:

- fornire alla squadra di governo studi e analisi a supporto delle decisioni e delle azioni strategiche anche tramite l'approfondimento e il presidio di temi necessari all'attuazione stessa del programma di governo del Rettore e alla definizione del Piano Strategico di Ateneo;
- contribuire a favorire la diffusione della cultura del dato, la consapevolezza del suo significato e della sua utilità per l'assunzione di decisione strategiche.

L'Ateneo ha inoltre istituito sei Centri Studi tematici che si relazionano con il Centro Studi per le Strategie di Ateneo e con la struttura organizzativa per condividere le modalità dei processi di raccolta e assicurazione della qualità dei dati ritenuti necessari, oltre che dei modelli di analisi ed interpretazione per le opportune decisioni in materia e per effettuare analisi prospettiche, evidenziando e, laddove possibile, anticipando cambiamenti in fenomeni interni o esterni all'Ateneo.

Di seguito le principali azioni connesse a questo ambito di attività e sviluppo inserite nell'Action Plan di Ateneo all'interno dell'Area di Intervento *“Servizi informativi e di supporto alle decisioni, trasparenza e accessibilità informazioni istituzionali”* che focalizza una serie di azioni volte a migliorare e rafforzare l'accesso alle informazioni, la trasparenza e la qualità dei servizi forniti dall'Ateneo:

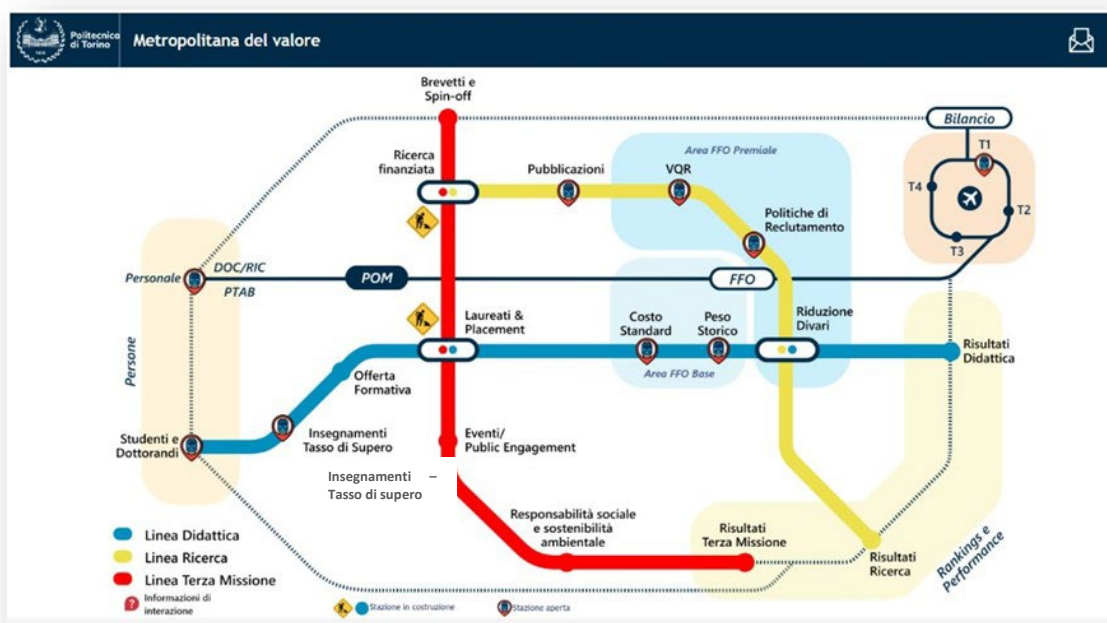
- potenziamento dei cruscotti di analisi, strumento fondamentale per il supporto delle decisioni strategiche: i cruscotti vengono realizzati su piattaforma di BI Tableau, integrando ambiti di analisi nuovi come la gestione del personale, il public engagement e i ranking internazionali con aree di analisi già monitorate (didattica, pubblicazioni, bilancio).
Il sistema di BI basato sui cruscotti integrati è concepito per fornire analisi direzionali a diversi livelli di dettaglio, accessibili a docenti e ricercatori con responsabilità e ruoli specifici, progressivamente estese al personale amministrativo e tecnico che opera negli specifici domini di interesse;
- Gli studi e le analisi tramite cruscotti potranno essere integrati con richieste “on demand” per rispondere a esigenze specifiche su formazione, ricerca, finanziamenti, altri ambiti o per il supporto alla governance per la definizione di modelli e criteri di ripartizione delle risorse.

Strumenti e servizi di monitoraggio

Gli strumenti di analisi, reporting, visualization e data discovery permettono, attraverso l'utilizzo di specifiche tecnologie, l'analisi e il monitoraggio data-based di indicatori e KPI, dati gestionali e operativi con capacità di reporting a livello sintetico e di dettaglio.

L'entry-point dei cruscotti nei principali ambiti di analisi è rappresentato, anche visivamente, dalla “metropolitana del valore”: nel paradigma della metropolitana le linee e le stazioni corrispondono rispettivamente alle mission dell'Ateneo e ai fenomeni strategici prioritari da analizzare e monitorare.

La ‘metropolitana del valore’ permette un accesso a numerosi cruscotti tematici in corrispondenza delle stazioni attraverso i quali è possibile analizzare a diversi livelli di dettaglio i dati caratteristici. I cruscotti sono profilati per un accesso con diversi livelli di visibilità per un utilizzo sia da parte della governance di Ateneo (es. Rettore, Vicerettori, OdG, ...) che dalle singole strutture organizzative (es. dipartimenti) o didattiche (es. Collegi dei Corsi di Studio). Specifiche analisi sono disponibili fino al livello del singolo utente (es. pubblicazioni del docente, tasso di supero esami).



Questi i principali cruscotti di analisi e monitoraggio già disponibili:

Didattica

- Didattica I e II livello: immatricolati/iscritti/laureati + focus studenti internazionali
- ANVUR: benchmarking su dati ANVUR tra classi di L e LM a livello nazionale
- Dottorato: avvii di carriera/iscritti/titoli conseguiti/mobilità/pubblicazioni
- Insegnamenti-tasso di superamento: tasso di supero esami per insegnamento/docente con vista complessiva per il Vice-Rettore, per ciascun Collegio di Corsi di Studio e per singolo Docente

Ricerca

- Pubblicazioni: posizionamento nazionale

Personale

- Consistenze: analisi delle consistenze del personale Docente e Ricercatore e del personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario secondo alcune dimensioni tra cui: il ruolo, la sede di appartenenza, il settore scientifico disciplinare, il genere e l'età

Indicatori strategici

- FFO: andamento delle singole componenti e analisi di benchmark
- POM: scomposizione nelle singole unità di calcolo

Indicatori di sostenibilità finanziaria

- Indicatori ISP, ISEF, indebitamento: andamento e benchmark

Di seguito i principali cruscotti previsti a piano di sviluppo di prossima/futura progettazione:

- Personale: Filiera Accademica, Indicatori ministeriali, Programmazione
- Placement/Almalaurea
- Necessità didattiche
- Dottorato: borse



- Ricerca finanziata e Ricerca commerciale
- Brevetti
- Ranking
- Terza missione/impatto sociale
- Pianificazione strategica (indicatori di monitoraggio dell'Action Plan e dei Piani strategici Dipartimentali)

Integrano il quadro degli strumenti a disposizione cruscotti di natura più gestionale finalizzati all'analisi e valutazione della qualità dei servizi tra i quali i cruscotti per l'analisi della soddisfazione degli utenti, il cruscotto (in fase di progettazione) per il monitoraggio degli indicatori di qualità della Carta dei Servizi, il cruscotto di analisi del Lavoro Agile. Ulteriori dettagli sul monitoraggio della soddisfazione degli utenti sono riportati al par. 4.6 - *Rilevazione soddisfazione utenti*.

4.2 Monitoraggio del Valore Pubblico

Il monitoraggio del Valore Pubblico, a seguito dell'emanazione del DM 24/06/2022 da parte del Ministero per la Pubblica Amministrazione, viene effettuato secondo le modalità previste dagli art. 6 e 10, comma 1 – lettera b) del D.lgs 150/2009, ad eccezione della sottosezione Rischi corruttivi e Trasparenza che avviene secondo le indicazioni di ANAC.

Concretamente viene effettuato come derivazione e sintesi del monitoraggio dell'Action Plan.

4.2.1 Monitoraggio dell'Action Plan

Il monitoraggio dell'avanzamento dell'Action Plan viene effettuato in coerenza con quanto previsto dal **Modello di Pianificazione strategica e Riesame - Ateneo e Dipartimenti** approvato dagli Organi in ottobre 2024, già descritto al par. 2.2 - *Dal Piano Strategico all'Action Plan, all'integrazione con altri piani*.

Prevede pertanto un monitoraggio semestrale in corso d'anno (avanzamento per Area di Intervento rispetto alle milestone previste) ed un aggiornamento annuale, secondo il principio *rolling horizon*. In sintesi:

- la fase di **monitoraggio del primo semestre** prevede la comunicazione negli Organi di Governo dello stato di avanzamento;
- le fasi di **monitoraggio annuale** finale e l'aggiornamento per l'anno successivo prevedono il passaggio deliberativo nelle sedute degli Organi di Governo di dicembre-gennaio, a valle dell'approvazione del budget e bilancio di previsione.

In relazione allo stretto legame che hanno gli **obiettivi di performance della Direzione Generale** con le azioni/milestone dell'Action Plan, obiettivi che in gran parte rappresentano l'attuazione operativa delle strategie e della progettualità, il monitoraggio dell'Action Plan ed il monitoraggio degli obiettivi di performance costituiscono un unico processo integrato.

Lo schema seguente rappresenta tale monitoraggio integrato tra pianificazione strategica attuata attraverso lo strumento dell'Action Plan e Performance della Direzione Generale.

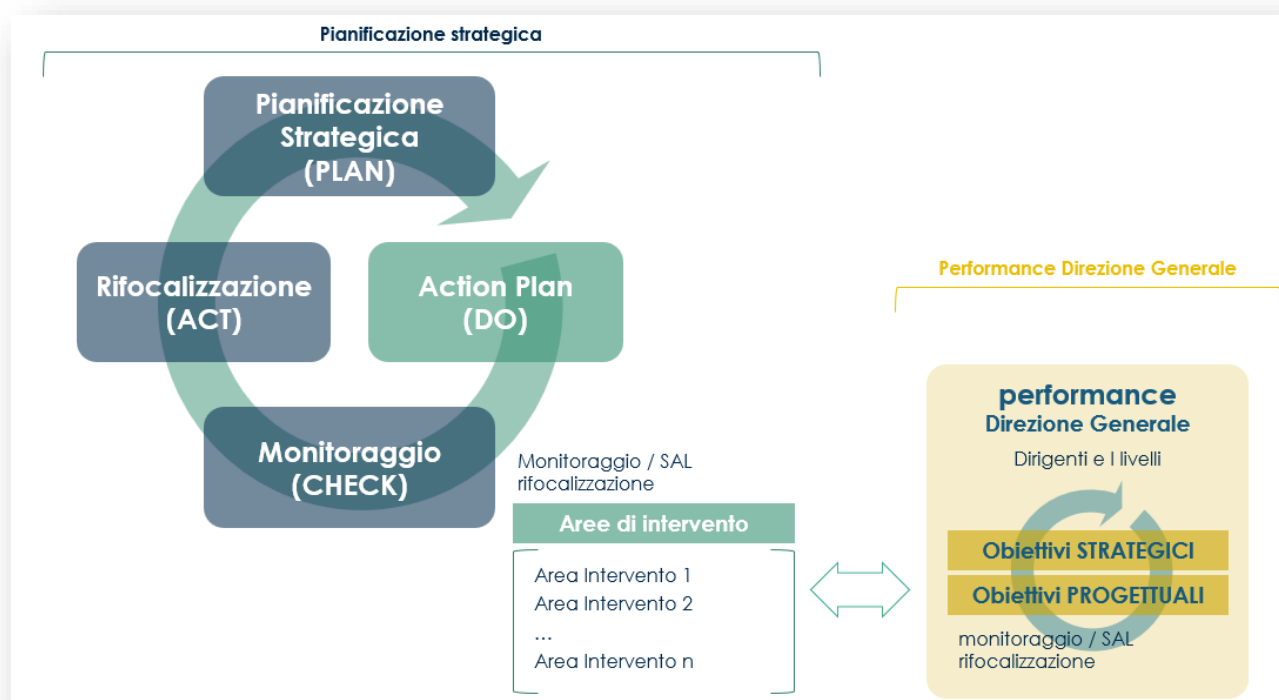


FIGURA 6 – MONITORAGGIO INTEGRATO ACTION PLAN ← → PERFORMANCE

Process Owner: il coordinamento delle azioni di monitoraggio è presidiato dall'Area Strategia, Analisi, Reporting e Qualità (STARQ).

4.3 Monitoraggio del ciclo della performance

Il monitoraggio del ciclo della performance ed in particolare degli obiettivi assegnati ai vari livelli dell'organizzazione viene effettuato, ai sensi dell'art. 6 e 10, comma 1 – lettera b) del D.lgs 150/2009, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance all'indirizzo

<https://www.polito.it/amministrazione-trasparente/performance>

Sono previsti e attuati diversi livelli di monitoraggio:

- monitoraggio dei risultati ottenuti su ciascun obiettivo, a partire dagli stati di avanzamento (SAL) e valutazione in itinere e finali previsti;
- monitoraggio della completezza degli obiettivi e dello stato di definizione / assegnazione / valutazione attraverso il Sistema Informativo della Performance (SIP);
- monitoraggio delle variazioni e rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno;
- monitoraggio del rispetto dei tempi di assegnazione e valutazione degli obiettivi.

Process Owner: il coordinamento delle azioni di monitoraggio è presidiato dalla Direzione Persone, Programmazione e Sviluppo (PEPS).

4.4 Monitoraggio delle azioni di prevenzione della corruzione

Il monitoraggio dell'idoneità e dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione è dettagliato nello specifico par. 2.5.4 - *Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure*.

Process Owner: il coordinamento delle azioni di monitoraggio è presidiato dal Gruppo di supporto alle attività del RPCT.

4.5 Organizzazione e Capitale Umano: monitoraggio delle azioni di sviluppo

Il monitoraggio delle azioni di sviluppo organizzativo e del personale previste dall'Ateneo è correlato agli obiettivi del progetto di riorganizzazione avviato nel 2022.

Considerata la multidimensionalità degli obiettivi, viene ritenuto efficace adottare un approccio al monitoraggio basato su diversi strumenti tra loro complementari, in grado di fornire ciascuno una valutazione su specifici ambiti ma al contempo di permettere di acquisire una "fotografia" più ampia e complessiva degli esiti dello sviluppo organizzativo.

Tra gli strumenti utilizzabili si evidenziano:

- rilevazioni di efficacia dei nuovi strumenti organizzativi (es.: le reti professionali, le funzioni dislocate presso i distretti dei dipartimenti, ecc.);
- rilevazioni di soddisfazione del personale e della popolazione studentesca per i servizi erogati (efficacia percepita);
- rilevazioni del gradimento del personale TAB per le azioni di carattere formativo;
- monitoraggio della crescita delle competenze comportamentali del personale attraverso la valutazione degli obiettivi comportamentali previsti dal sistema di Misurazione e Valutazione e istanziati annualmente nel piano della performance;
- monitoraggio della mobilità interna all'Ateneo del personale TAB;
- rilevazioni di benessere organizzativo.

Process Owner: il coordinamento delle azioni di monitoraggio è presidiato dalla Direzione Persone, Programmazione e Sviluppo (PEPS).

4.5.1 Monitoraggio della formazione

Il monitoraggio della formazione viene garantito in corso d'anno attraverso l'utilizzo costante delle funzionalità implementate sul Portale della Formazione, che consente di rilevare informazioni di natura sia quantitativa che qualitativa.

Nel dettaglio, attraverso il sistema di reportistica, vengono acquisite le seguenti informazioni:

- ore di formazione erogate e fruite dai/le partecipanti;
- numero corsi/ore erogate e fruite per ciascun ambito tematico e struttura organizzativa;
- personale coinvolto.

È inoltre implementato un sistema di valutazione del gradimento che consente la somministrazione, al termine della fruizione delle iniziative di formazione erogate internamente, di questionari di gradimento volti ad acquisire dati e informazioni finalizzati al miglioramento della formazione offerta.

4.5.2 Monitoraggio da parte del Nucleo di Valutazione

Il Nucleo di Valutazione viene costantemente informato dalla Direzione Generale sulle evoluzioni dell'assetto organizzativo dell'Ateneo e allo stesso tempo effettua il monitoraggio della Sezione Organizzazione e Capitale umano su base triennale al fine di verificare la coerenza delle azioni di sviluppo organizzativo e di potenziamento delle competenze del personale con gli obiettivi di performance.

4.6 Rilevazione soddisfazione utenti

Il Politecnico di Torino ha attivato ormai da parecchi anni numerosi strumenti per il monitoraggio della soddisfazione dei propri utenti che sono considerati in modo estensivo tenendo in considerazione le peculiarità di essere un ente di formazione e di ricerca che eroga servizi estremamente diversificati sia verso l'esterno che internamente alla propria organizzazione.

Vengono considerati come "utenti" sia la componente studentesca che il personale che usufruisce dei servizi erogati dall'Ateneo. Tra i principali strumenti di monitoraggio attualmente attivi sono:

Monitoraggio della soddisfazione per i servizi forniti (Progetto Good Practice)

- **UTENTI interessati:** studenti iscritte/i al primo anno, studenti iscritte/i ad anni successivi al primo, dottorande/i, assegniste/i di ricerca, personale docente, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario;
- Il monitoraggio della cd. **customer satisfaction** viene effettuato in modo costante e strutturato a partire dal 1999 attraverso il progetto Good Practice (GP) che costituisce ormai un riferimento e strumento di confronto e condivisione di buone pratiche a livello nazionale consolidato (coinvolge ormai 60 tra Atenei pubblici e non statali e 6 Scuole Superiori). Attraverso questionari che vengono erogati annualmente alla popolazione studentesca ed al personale viene monitorata la soddisfazione per i principali servizi tecnici e gestionali erogati dalle strutture dell'Amministrazione;
- La soddisfazione degli utenti è inoltre oggetto specifico di valutazione nel sistema della Performance e ogni struttura viene annualmente valutata e posta nella condizione di tendere al miglioramento continuo dei servizi;
- Più recentemente la soddisfazione degli utenti è diventata anche la base per la definizione di indicatori di qualità percepita utili al monitoraggio dei livelli di servizio previsti dalla [Carta dei Servizi di Ateneo](#), strumento di comunicazione che individua e descrive i principali servizi erogati dal Politecnico di Torino ai propri utenti, intesi in senso lato, ossia: sia agli utenti interni che studiano, lavorano o operano nell'Ateneo, sia agli utenti esterni che interagiscono con la nostra comunità. I cruscotti a disposizione delle strutture permettono di monitorare in modo sintetico ed analitico il livello di soddisfazione espresso di anno in anno dalle diverse componenti di utenti sui numerosi servizi.

Monitoraggio della qualità della Didattica ad opera del COMITATO PARITETICO PER LA DIDATTICA

- **UTENTI interessati:** studenti iscritte/i, docenti
- Attraverso il Comitato Paritetico per la Didattica l'Ateneo eroga questionari sui singoli insegnamenti e a partire dall'A.A. 2019/2020 i questionari di fine percorso. Dall'A.A. 2020/2021 è stata attivata l'erogazione sperimentale del questionario post esame.
- I risultati dei questionari erogati permettono di:
 - Monitorare l'offerta formativa, la qualità e l'organizzazione della didattica;
 - Individuare gli indicatori per la valutazione dei risultati dei questionari studenti e docenti;
 - Formulare pareri e proposte per il miglioramento dell'offerta formativa e trasmetterli al Nucleo di Valutazione, al Presidio per la Qualità di Ateneo, ai Coordinatori dei Collegi e ai Referenti dei Corsi di Studio.
- I risultati complessivi e analitici vengono consolidati nella Relazione Annuale sulla didattica.

5 ALLEGATI

La figura riportata di seguito sintetizza il livello di integrazione di piani e piani di azione nel PIAO 2026-2028. Quelli totalmente incorporati sono allegati al PIAO e ne costituiscono parte integrante.

Nome Piano	PIAO
Performance	integrato + allegato
Prevenzione corruzione e trasparenza (PTPCT)	integrato + allegato
Programmazione triennale (PRO3)	integrato nel testo
Programmazione Triennale del Personale	Integrato nel testo
Formazione PTAB	integrato + allegato
Comunicazione (PdC)	scheda sintesi + allegato
Gender Equality, Diversity, Inclusion and Wellbeing (GEDIW)	scheda sintesi + allegato
Carta Europea del Ricercatore (CER)	scheda sintesi + allegato
Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA)	scheda sintesi + allegato
Triennale per la Trasformazione Digitale (PTTD)	scheda sintesi + allegato
Master Plan (spazi futuri)	scheda sintesi
Triennale Lavori Pubblici	coerente
Triennale beni e servizi	coerente

FIGURA 7 - MAPPA PIANI INTEGRATI CON IL PIAO 2026-2028

Legenda:

Integrato nel testo: piano totalmente integrato all'interno del testo del PIAO;

Integrato + allegato: piano interamente presente nel PIAO, sia all'interno del testo del documento che come approfondimento inserito in uno o più allegati;

Scheda sintesi + allegato: piano descritto nel documento allegato di cui il PIAO riporta una scheda sintetica;

Scheda sintesi: ambito di programmazione per il quale sono disponibili più documenti esterni e del quale viene presentata nel PIAO una scheda di sintesi.

5.1 ALLEGATO 1: Estratto ACTION PLAN 2026-2028

L'allegato contiene le azioni presenti nell'Action Plan 2026–2028 suddivise per Aree di Intervento.

5.2 ALLEGATO 2: Piano degli obiettivi della Direzione Generale e Dirigenti

L'allegato contiene l'elenco degli obiettivi STRATEGICI della Direzione Generale e dei dirigenti, con soglia, target e relativi pesi, l'elenco degli obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale con soglia, target e relativi pesi e l'elenco degli obiettivi PROGETTUALI delle strutture dirigenziali con soglia, target e relativi pesi.

5.3 ALLEGATO 3: Formazione PTAB

3.1 Tabella della Programmazione triennale 2026-2028: La sezione dell'allegato contiene la tabella delle azioni formative previste dalla programmazione triennale della formazione 2026–2028.

3.2 Tipologie di Formazione On the Job: La sezione dell'allegato riporta e descrive la tabella delle tipologie di formazione on the job previste.

5.4 ALLEGATO 4: Piano per la Trasformazione Digitale 2026-2028 (PTTD)

L'allegato contiene il Piano per la Trasformazione Digitale del Politecnico di Torino per il triennio 2025-2027.

5.5 ALLEGATO 5: Piano di Azione 2025-2027 della Carta Europea dei Ricercatori (CER)

L'allegato contiene il Piano di Azione della Carta Europea dei Ricercatori 2025-2027.

5.6 ALLEGATO 6: Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA)

L'allegato contiene il Piano di azioni della Coalition for Advancing Research Assessment 2022-2027 (CoARA).

5.7 ALLEGATO 7: Gender Equality, Diversity, Inclusion and Wellbeing Plan 2025-2027 (GEDIW)

L'allegato contiene il Gender Equality, Diversity, Inclusion and Wellbeing Plan (GEDIW Plan 2025-2027).

5.8 ALLEGATO 8: Allegato Unico alla Sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza”

5.9 ALLEGATO 9: Piano di Comunicazione 2025-2027



**Politecnico
di Torino**

www.polito.it