

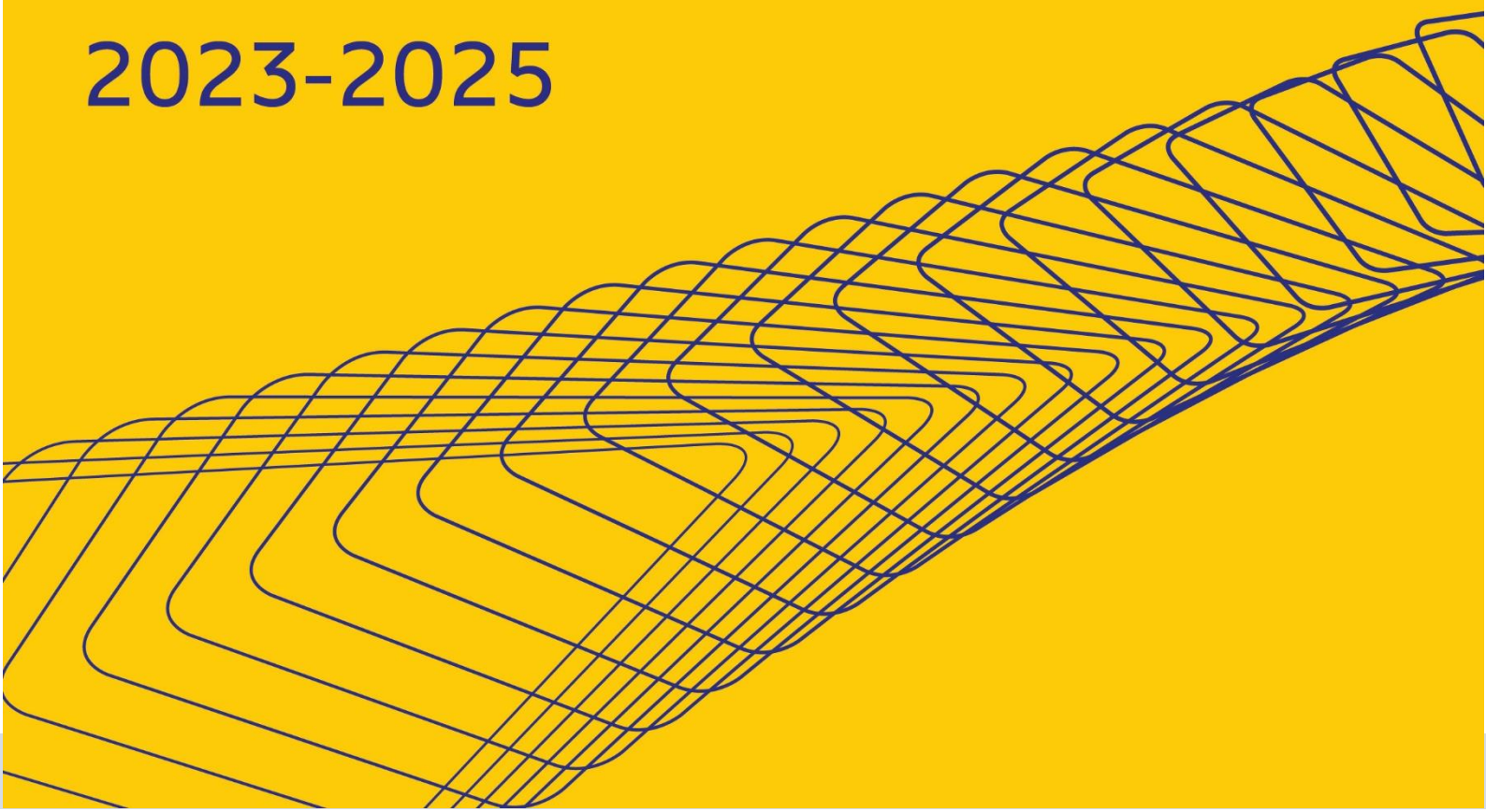


**Politecnico
di Torino**

PIAO

**Piano integrato
attività e
organizzazione**

2023-2025





PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025

Approvato nel CdA del 26/01/2023
(integrazione testuale luglio 2023)

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	6
1.1.3	Organizzazione e dati di rilievo	7
1.2	La “costruzione” del PIAO - integrazione delle dimensioni connesse	8
2	SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	12
2.1	Struttura dell'Action Plan e integrazione con altri piani	12
2.2	Valore pubblico	15
2.2.1	PNRR e PNR	15
2.2.2	Didattica	16
2.2.3	Ricerca	17
2.2.4	Terza missione	19
2.2.5	Digitalizzazione e Semplificazione	19
2.2.6	Special Needs	20
2.2.7	Pari opportunità e comunità	21
2.2.8	Masterplan e gli spazi del futuro	23
2.2.9	Sostenibilità, Piano decarbonizzazione e azioni per il contenimento energetico	26
2.2.10	Comunicazione	27
2.2.11	Programmazione triennale 2021-2023: sintesi	28
2.3	Performance	30
2.3.1	Sistema di Misurazione e Valutazione e sua integrazione con l'Action	30
2.3.2	Piano obiettivi 2023	30
2.3.3	Obiettivi STRATEGICI della Direzione Generale e Dirigenti	31
2.3.4	Obiettivi progettuali della Direzione Generale	32
2.3.5	Obiettivi progettuali delle strutture dirigenziali	34
2.3.6	Obiettivi organizzativi – Soddisfazione degli utenti	44
2.3.7	Performance individuale e obiettivi comportamentali	45
2.3.8	Ciclo Performance – fasi e responsabilità	46
2.4	Rischi corruttivi e Trasparenza	47
2.4.1	Contesto di riferimento	47
2.4.2	Mappatura dei processi e valutazione del rischio	53
2.4.3	Misure per prevenire i rischi di corruzione	58
2.4.4	Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure	83



2.4.5	Misure per la trasparenza	83
3	SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	91
3.1	Struttura organizzativa dell'Amministrazione	91
3.1.1	Organigramma e livelli di responsabilità organizzativa	91
3.1.2	Processo di riorganizzazione dell'Amministrazione	93
3.2	Organizzazione del lavoro agile	97
3.2.1	Livello di attuazione	97
3.2.2	Obiettivi di sviluppo	100
3.3	Programmazione strategica delle risorse umane - Piano triennale dei fabbisogni di personale	101
3.3.1	Programmazione del personale nelle Università: norme speciali di settore e prossimi Piani Straordinari	101
3.3.2	Focus personale docente e ricercatore	102
3.3.3	Focus personale tecnico-amministrativo e bibliotecario	104
3.4	Programmazione della formazione del personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario	106
3.4.1	Quadro di riferimento e linee di indirizzo	106
3.4.2	Formazione trasversale vs Formazione specialistica	110
3.4.3	Gruppi target	111
3.4.4	Modalità di erogazione della formazione	112
3.4.5	Gestione della formazione	115
3.4.6	Programmazione triennale 2023-2025	116
4	SEZIONE IV - MONITORAGGIO	118
4.1	Sintesi degli strumenti e delle modalità monitoraggio	118
4.2	Monitoraggio del Valore Pubblico	118
4.2.1	Monitoraggio dello stato di avanzamento dell'Action Plan	118
4.2.2	Attività di Reporting e Business Intelligence	119
4.3	Monitoraggio del ciclo della performance	119
4.4	Monitoraggio delle azioni di prevenzione della corruzione	120
4.5	Organizzazione e Capitale Umano: monitoraggio delle azioni di sviluppo	120
4.6	Rilevazione soddisfazione utenti	121
5	ALLEGATI	123



SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1 Premessa

Una storia lunga 160 anni caratterizza il Politecnico di Torino, prima scuola d'ingegneria del panorama italiano 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.

Oggi l'Ateneo rappresenta un punto di riferimento per la formazione e la ricerca in Italia e in Europa, costituendo una *Research University* di livello internazionale che attrae circa 37.000 tra studentesse (29%) e studenti (71%), di cui il 68% provenienti da fuori regione o straniere/i; studentesse e studenti stranieri costituiscono il 20% della popolazione in formazione e provengono da oltre 100 Paesi. Nell'A.A. 2022/2023 sono oltre 5.900 gli immatricolati che entrano quindi per la prima volta nella nostra comunità.

1.1.1 Contesto di riferimento

Il Politecnico di Torino ha definito ed ha adottato a partire da fine 2018, il **Piano Strategico PoliTO4Impact 2018-2024** (PSA) quale riferimento e indirizzo per lo sviluppo della propria azione strategica. Per la realizzazione della strategia è stato definito e adottato un piano di attuazione, l'**Action Plan**, declinato sulle diverse linee di missione: DIDATTICA, RICERCA, TERZA MISSIONE. L'implementazione operativa della strategia prevede una strutturazione delle iniziative e dei progetti sui seguenti livelli:

- **AMBITI:** Didattica, Ricerca, Terza Missione, Quale Ateneo
- **AZIONI:** di respiro pluriennale, con target di impatto strategico
- **PROGETTI:** hanno focus annuale, a scorrimento con milestone di progetto

L'Action Plan è pertanto lo strumento strutturato di governo del Piano Strategico e di sintesi delle numerose programmazioni cui l'Ateneo deve rispondere, tra cui il governo dell'allocazione delle risorse umane e finanziarie; viene governato secondo le logiche del *Project Portfolio Management*.

Il Piano Strategico prevede inoltre un processo di revisione di metà mandato rettorale che è stato condotto nel corso del 2021 ed ha portato alla approvazione del documento di **Valutazione di metà mandato e attualizzazione degli indirizzi strategici (ovvero MiTAR- Mid-Term Assessment Report)**.

<https://www.pianostrategico.polito.it/documenti>

Il documento di valutazione, organizzato coerentemente secondo le quattro dimensioni previste dal PSA (DIDATTICA, RICERCA, TERZA MISSIONE, QUALE ATENEEO), sintetizza nel quinto capitolo "**Indirizzi strategici prioritari 2021-2024**" le traiettorie di sviluppo futuro e le riflessioni generate dalle discontinuità introdotte dall'emergenza COVID-19.

L'Action Plan in quanto strumento attuativo della strategia, prevede una revisione annuale a scorrimento secondo una tempistica che porta all'approvazione del nuovo piano negli Organi di fine anno.



Sulla base degli indirizzi strategici prioritari contenuti nel Piano Strategico PoliTO4Impact 2018-2024 è stato pertanto aggiornato e approvato l'Action Plan 2023-2025 nel CdA del 21/12/2022, a valle dell'espressione di parere positivo da parte del Senato Accademico del 20/12/2022.

Si evidenzia come l'Action Plan 2023-2025 oltre a rappresentare l'avanzamento della progettualità già prevista dal Piano Strategico PoliTO4Impact 2018-2024, abbia accolto e ricompreso le linee di azione e le iniziative per l'attuazione del PNRR, sia nella dimensione progettuale che nelle implicazioni connesse ai processi di reclutamento ed alle riforme ordinamentali. Si riporta di seguito uno schema che illustra i principali impatti del PNRR sull'Action Plan e conseguentemente su PIAO:



FIGURA 1 IMPATTO DEL PNRR SULL'ACTION PLAN

Considerazioni sul mandato rettorale

Merita evidenziare come la programmazione strategica definita nel PSA ed il conseguente Action Plan che traggono l'azione dell'Ateneo su un orizzonte di sei anni vedranno la conclusione del loro ciclo con il termine del mandato rettorale 2018-2024.

Questo comporta le attività del PIAO dell'anno 2025 connesse alla Programmazione Strategica risultano come mero completamento di quanto già avviato negli anni precedenti. Il nuovo mandato rettorale (decorrenza marzo 2024) esprimerà una strategia che comporterà presumibilmente una rifocalizzazione della strategia e della conseguente progettualità che modificherà significativamente le previsioni dell'anno 2025 e successivi.

Infine, si precisa che mentre la maggior parte dei piani integrati nell'Action Plan/PIAO hanno valenza triennale a scorrimento annuo, questo non è vero per i due piani di genesi Europea. Infatti, sia la Carta Europea dei Ricercatori che il Gender Equality Plan (GEP) e il Gender Equality Action Plan (GEAP) anch'essi triennali, non vengono aggiornati annualmente e vigono fino al completamento del triennio che, nel caso specifico, coincide con l'ultimo anno del PSA: 2024. Entrambi i piani verranno nuovamente definiti nel contesto dell'adozione dell'Action Plan/PIAO 2025-2027.



1.1.2 Normativa di riferimento

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è stato introdotto dal recente 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.

Estratto (... = omissis)

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**, le pubbliche amministrazioni, ..., entro il 31 gennaio di ogni anno [in prima attuazione la scadenza è stata posticipata al 30 aprile 2022] adottano il piano integrato di attività e organizzazione, di seguito denominato Piano, **nel rispetto delle vigenti discipline di settore ...**

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. Nell'estate del 2022 è stato quindi emanato con **DPR 24/06/2022 n. 81** il "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione" con il quale vengo abrogati i seguenti adempimenti:

- Piano dei Fabbisogni;
- Piano delle azioni concrete;
- Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio;
- Piano della Performance;
- Piano di prevenzione della Corruzione;
- Piano organizzativo del lavoro agile;
- Piani di azioni positive.



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).
- **Prevenzione della corruzione**
 - L. 190/2012 ed i decreti attuativi;
 - Linee guida e delibere dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), tra cui in particolare il P.N.A. 2017 (Delibera n. 208 del 22 novembre 2017), focalizzato sulle Università, ed il P.N.A. 2019 (Delibera n.1064 del 13 novembre 2019).

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 l'Action Plan come parte integrante e fondamentale del PIAO, 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 ha un'organizzazione articolata in strutture didattiche, scientifiche e amministrative, secondo quanto previsto dallo Statuto emanato nel luglio 2019. Gli organi di governo sono il **Rettore**, il **Direttore Generale**, il **Senato Accademico** e il **Consiglio di Amministrazione**. Gli organi di controllo sono il **Nucleo di Valutazione** e il **Collegio dei Revisori dei Conti**. Sono inoltre previsti un **Comitato Unico di Garanzia**, un **Garante degli Studenti**, un **Garante della Trasparenza**, un **Comitato Etico**, un **Consiglio degli studenti** e un **Collegio di Disciplina**.

Per realizzare le attività di ricerca e formazione, il Politecnico fa affidamento su un'organizzazione articolata in **11 Dipartimenti** <https://www.polito.it/ricerca/dipartimenti/> che



negli ultimi anni sono stati integrati da **13 Centri Interdipartimentali** <https://www.polito.it/ricerca/centri/> finalizzati a rendere sistematica la collaborazione interdisciplinare fra i diversi ambiti tecnologici e scientifici. 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 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 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>

Si specifica infine che 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, 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 e 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).

1.2 La “costruzione” del PIAO - integrazione delle dimensioni connesse

La normativa sul PIAO sopra richiamata 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 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 2023-2025 pertanto, prevede e definisce la programmazione dell'azione e degli obiettivi individuando i risultati attesi nelle **principali dimensioni di creazione del valore** pubblico di un Ateneo sui suoi ambiti specifici di mission istituzionale e in generale sulla sua comunità e sulla società.

Da questa integrazione ulteriore emerge questo indice sintetico:



SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

- 2.1 Struttura dell'Action Plan e integrazione con altri piani
- 2.2 Valore pubblico

PNRR e PNR
Didattica
Ricerca
Terza missione
Digitalizzazione, Semplificazione
Special Needs
Pari opportunità e comunità
Masterplan e gli spazi del futuro
Sostenibilità, raccordo con Sustainable Development Goals (SDGs)
Comunicazione
Programmazione triennale 2021-2023: sintesi

- 2.3 Performance
- 2.4 Rischi corruttivi e Trasparenza

SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

- 3.1 Struttura organizzativa dell'Amministrazione
- 3.2 Organizzazione del lavoro agile
- 3.3 Programmazione strategica delle risorse umane - Piano triennale dei fabbisogni di personale
- 3.4 Programmazione della formazione del Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario

SEZIONE IV - MONITORAGGIO

- 4.1 Sintesi degli strumenti e delle modalità monitoraggio
- 4.2 Monitoraggio del Valore Pubblico
- 4.3 Monitoraggio del ciclo della performance
- 4.4 Monitoraggio delle azioni di prevenzione della corruzione
- 4.5 Organizzazione e Capitale Umano: monitoraggio delle azioni di sviluppo
- 4.6 Rilevazione soddisfazione utenti

Al fine di definire il livello di integrazione ottimale realizzabile, sono stati individuati i numerosi strumenti e atti di programmazione ed è stata definita una mappa complessiva rappresentata nella seguente figura che descrive la relazione tra PIAO e strategia implementata attraverso l'Action Plan del Piano Strategico:



Legenda

- Documenti attuativi inseriti integralmente nell'Action Plan
- Documenti parte integrante del PIAO, solo parzialmente inseriti nell'Action Plan (nell'AP sono inseriti i progetti di sviluppo in chiave sintetica)
- Documenti non esplicitamente previsti nel PIAO ma redatti in coerenza con l'Action Plan per la parte di sviluppo



FIGURA 2 - MAPPA DOCUMENTI PIAO



Lo schema evidenzia come i numerosi strumenti, documenti e atti di programmazione dell'Ateneo vengano ricondotti all'Action Plan in termini di azioni, progetti, obiettivi e risultati/impatti attesi. In questa logica l'Action Plan assume il ruolo di portfolio di tutte le iniziative rilevanti e diventa la base per la definizione di obiettivi di performance coerenti con la strategia.

Tra le azioni di programmazione rilevanti ricomprese nell'Action Plan si richiamano quelle relative all'attuazione della **Carta Europea dei Ricercatori** (Excellence in HR), del **Gender Equality Action Plan** (criterio per l'accesso ai fondi Horizon Europe) quale parte del **Piano di Azioni Positive**, la **Programmazione Triennale MIUR (PRO3)** e il **Piano di Comunicazione**.

Il PIAO 2023-2025 tiene inoltre in particolare considerazione le iniziative legate al **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** e dei programmi correlati.

Va infine evidenziato come la redazione del PIAO avvenga in coerenza con la predisposizione del **Bilancio unico di Ateneo di previsione** annuale e triennale.



SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 Struttura dell'Action Plan e integrazione con altri piani

L'Action Plan¹ è strutturato in modo da costituire un riferimento unitario per tutte le azioni e progetti previsti dal Piano Strategico e per le azioni e progetti rilevanti previsti dagli altri piani programmatici. La tabella seguente sintetizza il set di informazioni associate a ciascuna iniziativa/progetto previsto nel piano:

Ambito	DIDATTICA, RICERCA, TERZA MISSIONE, Quale Ateneo
Azione	Attività strategica a livello macro con orizzonte temporale pluriennale
Descrizione Progetto	Iniziativa/attività strategica di carattere più specifico rispetto all'azione
Target	Impatto finale atteso dell'azione
Milestone annuali	Risultati attesi del progetto declinati anno per anno
PM	Area/Struttura titolare del progetto e altre strutture coinvolte
Vincoli	qualora presenti, vincoli di natura amministrativa necessari per lo svolgimento del progetto
Fattibilità	realizzazione del progetto che tiene in considerazione le risorse umane a disposizione, la collaborazione eventuale con altre strutture amministrative e la complessità tecnica di realizzazione. Scala: alta, media, bassa
Priorità	misura della strategicità e urgenza della progettazione (scala: MUST - progetti soggetti a impegno già preso e conseguente danno diretto da mancata realizzazione; SHOULD - progetti che presentano un danno in termini di costo opportunità; COULD - progetti meno prioritari potenzialmente realizzabili)
Puntatore TAG	puntatori a documenti programmatici a cui il progetto fa riferimento (es di tag: PRO3, MITAR, PNRR...), nel foglio TAG è presente l'elenco Puntatore Obiettivi PSA completo con relativa legenda degli acronimi
Puntatore Obiettivi PSA	obiettivi del Piano Strategico di Ateneo a cui il progetto è connesso

TABELLA 1 STRUTTURA ACTION PLAN

L'unità realizzativa di base è costituita dal **progetto** che si colloca all'interno di una **azione** tipicamente **pluriennale** a sua volta riferita ad uno dei quattro ambiti di missione. L'utilizzo di una classificazione tramite "TAG" permette di mappare ciascuna iniziativa su uno o più piani programmatici con l'obiettivo di garantire un quadro informativo unitario in termini di integrazione. La seguente tabella riporta riferimenti in termini di TAG attualmente definiti e rispetto ai quali l'Action Plan viene progressivamente aggiornato:

- ✓ ABT: Attività brevissimo termine (di cui al documento Obiettivi prioritari e linee-guida attuative)
- ✓ CER: Carta Europea Ricercatori
- ✓ FORPER: Piano triennale di formazione del personale TA
- ✓ GEAP: Gender Equality Action Plan
- ✓ HE: Horizon Europe
- ✓ MITAR: Valutazione di metà mandato e attualizzazione degli indirizzi strategici/Mid Term Assessment Report
- ✓ OMT: Obiettivi medio termine (di cui al documento Obiettivi prioritari e linee-guida attuative)
- ✓ PAP: Piano Azioni Positive
- ✓ PDC: Piano di Comunicazione

¹ Vedasi Allegato 1.1



- ✓ PNR: Piano Nazionale Ricerca
- ✓ PNRR: Piano Nazionale Ripresa e Resilienza
- ✓ PRO3: Programmazione Triennale del MIUR
- ✓ PTPCT: Piano triennale prevenzione corruzione e trasparenza
- ✓ Proper: Programmazione Triennale del Personale
- ✓ SDGs: Sustainable Development Goals
- ✓ SO: Sviluppo Organizzativo
- ✓ PROLP: Programma Triennale dei Lavori Pubblici

Nella forma testuale del documento del PIAO, organizzata per argomenti, alcune integrazioni non sono pienamente identificabili, mentre la forma tabellare dell'Action Plan permette di dare giusta enfasi all'integrazione tra piani e programmi presenti; la classificazione tramite TAG viene utilizzata per rappresentare la relazione tra azioni, obiettivi, iniziative programmate e le diverse dimensioni rappresentate dai tag stessi.

Esempio di integrazione: le attività di formazione del personale (dettagliate nell'apposita sezione come componente "ad hoc" della PIAO) sono strumentali a molteplici altri piani "tematici" o azioni specifiche contenute in altre sezioni tematiche dell'Action Plan, ovvero del PIAO (Pari Opportunità, Change Management, Anticorruzione Trasparenza, Digitalizzazione, ecc.).

Il grafico che segue evidenzia la distribuzione dei diversi progetti per ambito/missione strategica:

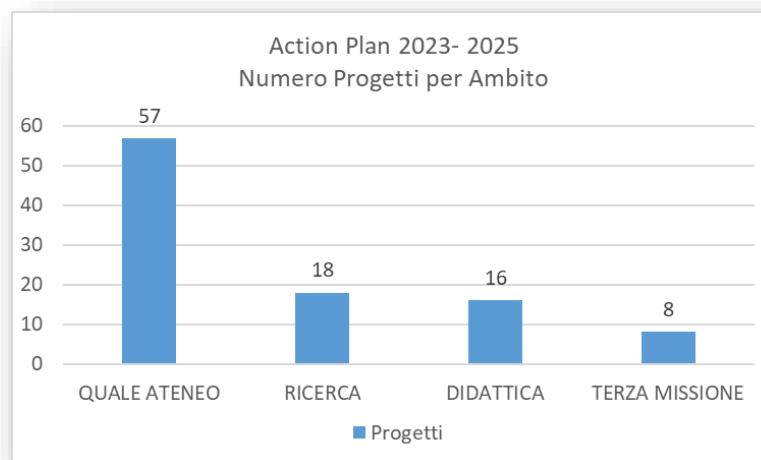


FIGURA 3 ACTION PLAN - AZIONI E PROGETTI

Inoltre l'Action Plan mappa i progetti in termini di priorità quale supporto alla realizzazione degli stessi ed al governo del portfolio complessivo. Le priorità vengono periodicamente aggiornate sulla base delle valutazioni strategiche e decisioni strategiche degli organi di governo.

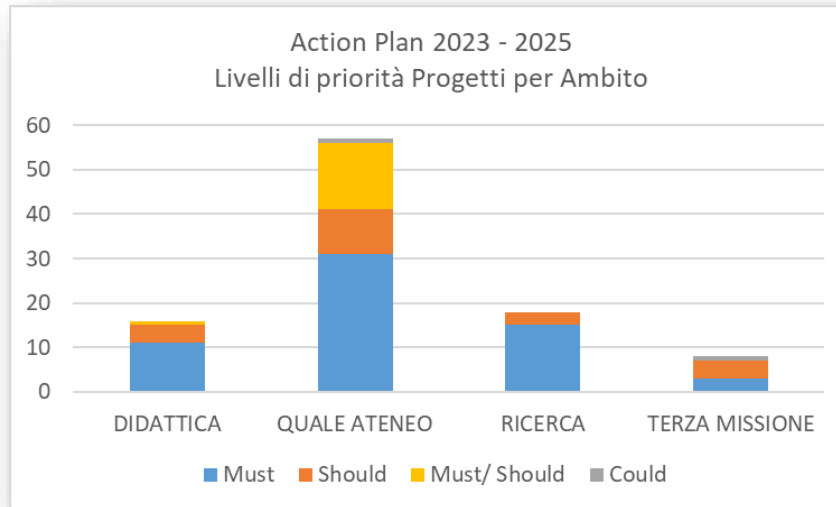


FIGURA 4 ACTION PLAN - PRIORITÀ PROGETTI



2.2 Valore pubblico

Come già descritto nei paragrafi precedenti, il Politecnico di Torino definisce le proprie linee di azione, gli obiettivi e i risultati attesi sulla base delle tre missioni principali di DIDATTICA, RICERCA e TERZA MISSIONE e il suo piano attuativo, l'Action Plan, qualifica in modo dettagliato azioni, progetti, risultati attesi (TARGET) anche in termini di impatto e milestone di avanzamento.

Nelle sezioni che seguono vengono descritti in sintesi i principali obiettivi e outcome previsti nelle programmazioni secondo le diverse linee di missione e dimensioni.

I progetti contenuti nell'Action Plan sono stati redatti in linea con la metodologia prevista dal PNRR e sono qui riassunti secondo la prospettiva di creazione di valore pubblico e di impatto nei confronti di specifici stakeholder in coerenza con quanto previsto dal PNRR che viene quindi descritto come prima parte della sezione "Valore pubblico" in quanto definisce l'impianto metodologico di tutto l'Action Plan.

2.2.1 PNRR e PNR

Il PNRR è parte di una più ampia e ambiziosa strategia per l'ammodernamento del Paese. Il Governo intende aggiornare le strategie nazionali in tema di sviluppo e mobilità sostenibile; ambiente e clima; idrogeno; automotive; filiera della salute; inclusione sociale.

Gli atenei sono direttamente coinvolti dalla **Missione 4: istruzione e ricerca** che *"Punta a colmare le carenze strutturali, quantitative e qualitative, dell'offerta di servizi di istruzione nel nostro Paese, in tutto il ciclo formativo. Prevede l'aumento dell'offerta di posti negli asili nido, favorisce l'accesso all'università, rafforza gli strumenti di orientamento e riforma il reclutamento e la formazione degli insegnanti. Include anche un significativo rafforzamento dei sistemi di ricerca di base e applicata e nuovi strumenti per il trasferimento tecnologico, per innalzare il potenziale di crescita."*

In particolare, la Componente 2 "Dalla ricerca all'impresa" della Missione 4 si realizza attraverso le seguenti azioni:

- Progetti di Ricerca di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN);
- Finanziamento di progetti presentati da giovani ricercatori;
- Partenariati allargati estesi a università, centri di ricerca, imprese e finanziamento progetti di ricerca di base;
- Potenziamento strutture di ricerca e creazione di "campioni nazionali di R&S" su alcune Key Enabling Technologies;
- Creazione e rafforzamento di "ecosistemi dell'innovazione", costruzione di "leader territoriali di R&S";
- Fondo per la realizzazione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e di innovazione;
- Introduzione di dottorati innovativi che rispondono ai fabbisogni di innovazione delle imprese e promuovono l'assunzione dei ricercatori da parte delle imprese.

Le 4 azioni accompagnano 2 transizioni trasversali definite "transizioni gemelle": transizione verde e transizione digitale. Le 4 azioni devono altresì contribuire a dimensioni di **impatto** quali la riduzione delle disparità territoriali, l'equilibrio di genere e generazionale.

L'Ateneo è altresì coinvolto, in misura più contenuta, nella Mission 2 "Rivoluzione verde e transizione ecologica" componente 2 "Energia rinnovabile, idrogeno, rete e mobilità sostenibile" oltre che in altre iniziative del Piano Complementare, e, indirettamente, laddove



siano richieste competenze scientifiche presenti in Ateneo e ai fini del raggiungimento degli obiettivi indicati nel PNRR.

La strategia progettuale deve essere definita evidenziando i seguenti aspetti: l'oggetto del progetto, l'ambito territoriale, i settori scientifici di dominio, la coerenza con le priorità strategiche di sviluppo europee, nazionali e regionali, gli **obiettivi** e le **milestone intermedie con relativi indicatori di controllo, le attività in cui si declina il progetto**, il modello di *governance*, realizzabilità e controllo del progetto, il **budget**, lo **schema temporale delle attività**, l'ipotesi di diffusione dei risultati e della conoscenza, il **risultato atteso** del progetto, l'analisi dell'**impatto sul sistema** economico, sociale e culturale del territorio di riferimento, gli **indicatori di misura dell'impatto**, la sostenibilità a lungo termine delle iniziative messe in campo.

La gestione delle attività derivanti dai progetti comporta una totale trasversalità sulle diverse missioni istituzionali dell'Ateneo e conseguentemente sulle diverse strutture sia amministrative che di ricerca. Al fine di assicurare sinergie organizzative per il corretto conseguimento dei traguardi e degli obiettivi progettuali (milestone e target) oltre che finanziari, è stato costituito un Gruppo di Lavoro specificamente dedicato al PNRR, afferente alla Direzione

Generale e composto da diverse professionalità dell'Amministrazione e dei Distretti.

Per queste ragioni l'intero Action Plan ha recepito la metodologia indicata dal PNRR che prevede che per ogni azione legata al PNRR vadano definiti progetti, target e relativi indicatori e milestone. All'interno dell'Action Plan sono inoltre presenti azioni specificamente adottate in funzione del PNRR o considerate come abilitanti (TAG PNRR).

Nell'Action Plan trovano spazio anche le azioni specifiche sul dottorato di ricerca su cui il PNRR sta concentrando risorse economiche non trascurabili.

L'Action Plan mappa inoltre i progetti e le iniziative correlate al Piano Nazionale per la Ricerca 2021-2027 che orienta le politiche della ricerca a livello Paese al quale concorrono le amministrazioni dello Stato sotto il coordinamento del MUR (TAG PNR).

2.2.2 Didattica

Gli obiettivi di valore pubblico e i risultati legati alla missione DIDATTICA vedono come principali stakeholder gli studenti e le famiglie e si possono sintetizzare come segue:

Offerta Formativa e carriere degli studenti

- Introdurre e potenziare nuove modalità didattiche e contenuti innovativi nei percorsi formativi facendo tesoro dell'esperienza maturata durante la pandemia, anche attraverso la riqualificazione degli spazi dedicati alla didattica innovativa;
- Rinnovare e arricchire l'offerta formativa di Ateneo;
- Ridurre il tempo medio di conseguimento dei titoli di studio ai fini di garantire un più efficace ingresso nel mondo del lavoro;
- Migliorare l'offerta da parte della Scuola Master e Formazione Permanente attraverso l'incremento di iniziative di formazione permanente e di Master finanziati da enti privati.

Attrazione degli studenti

- Rafforzare le azioni di orientamento per gli studenti ai fini dell'immatricolazione alle Lauree Triennali e Magistrali attraverso percorsi di orientamento vocazionale;
- Potenziare le azioni di reclutamento degli studenti attraverso modalità di promozione più efficaci;



- Sviluppare le attività di orientamento in ingresso in attuazione di quanto previsto dalla riforma dell'orientamento – PNRR.

Post Lauream

- Potenziare i servizi per l'orientamento professionale e l'ingresso nel mondo del lavoro;
- Promuovere le relazioni con gli Alumni.

Didattica internazionale

- Rafforzare le relazioni internazionali ai fini di promuovere il reclutamento internazionale, stimolare la mobilità e incrementare la visibilità internazionale del Politecnico;
- Rafforzare il Campus del Politecnico in Uzbekistan attraverso l'ampliamento delle collaborazioni ai fini del potenziamento delle opportunità formative;
- Migliorare la selezione degli studenti internazionali ai fini di garantire un più efficace percorso di studio;
- Incentivare la mobilità internazionale per gli studenti in ingresso e in uscita;
- Rafforzare l'offerta di Joint Program anche nell'ambito di programmi come Erasmus+.

2.2.3 Ricerca

Gli obiettivi di valore pubblico e i risultati legati alla missione RICERCA vedono come protagonisti i ricercatori, con un'attenzione particolare per dottorandi e giovani ricercatori; gli stakeholder esterni coinvolti sono le Aziende, gli Enti locali/nazionali/internazionali e tutti gli attori del sistema socio-economico. In generale e si possono sintetizzare come:

Interazione con il sistema socio-economico e attrazione di finanziamenti (Stakeholder: Aziende, Enti Locali e sistema socio-economico)

- Valorizzare, a livello nazionale ed internazionale, le attività di ricerca ed innovazione dell'Ateneo ed il loro impatto per l'attrazione di finanziamenti e di ricercatori qualificati;
- Interagire e coinvolgere nei processi stakeholder interni ed esterni, quali ricercatori, enti finanziatori, centri di ricerca, aziende a livello nazionale e internazionale;
- Promuovere la creazione di un contesto favorevole di ricerca per lo sviluppo della carriera e l'attrazione di dottorandi e ricercatori e lo sviluppo delle infrastrutture di ricerca ad accesso aperto e la mobilità dei ricercatori;
- Fornire supporto proattivo alle attività di ricerca di base e vicina al mercato, individuale e collaborativa, su domini verticali e interdisciplinari, a livello nazionale ed internazionale;
- Valorizzare le Piattaforme di ricerca sul territorio e i Centri interdipartimentali;
- Valorizzare la ricerca attraverso iniziative di promozione e comunicazione verso l'esterno;
- Riqualificazione di aree urbane ai fini della realizzazione di spazi dedicati alla ricerca, attraverso lo sviluppo del progetto Masterplan;
- Favorire l'accesso aperto ai dati della ricerca attraverso una maggiore pervasività dei suoi principi;



- Promuovere la partecipazione ai principali programmi di finanziamento regionali, nazionali ed internazionali ai fini dell'incremento di risorse provenienti da bandi competitivi rispetto al triennio precedente, finalizzati al potenziamento della ricerca;
- Migliorare le dinamiche relazionali con i singoli ricercatori e nei gruppi e la collaborazione accademia-industria tramite una migliore comprensione delle competenze e fabbisogni reciproci e una valorizzazione della figura professionale del ricercatore;
- Stimolare la collaborazione con aziende e enti locali, svolgendo azioni dedicate al marketing e ai servizi alle aziende, e al follow up degli accordi già in corso, con logica di key accounting, e agendo quale Industrial Liaison Office universitario;
- Promuovere insieme al concetto di "trasferimento tecnologico" quello di "condivisione e co-generazione di conoscenza" fra i diversi ambiti scientifico-tecnologici;
- Offrire consulenza in merito alla PII (Proprietà Industriale e Intellettuale) supportando le attività di distretti e strutture.

Dottorato di ricerca e supporto alla carriera (Stakeholder: Studenti dottorandi e giovani ricercatori)

- Proseguire l'azione di rafforzamento del dottorato di ricerca ai fini di renderlo il principale strumento di supporto alla ricerca scientifica in ateneo attraverso il potenziamento dei programmi di dottorato e della loro attrattività nonché del supporto alla Scuola di Dottorato;
- Promuovere lo sviluppo della formazione dottorale favorendo la coerenza con le tematiche strategiche, il rafforzamento delle relazioni con stakeholder esterni, l'internazionalizzazione dei percorsi, l'accesso ai finanziamenti a livello nazionale ed internazionale, la valorizzazione della ricerca condotta dai dottorandi e dello sviluppo della loro carriera al fine di prepararli ad un futuro in accademia o presso enti esterni, pubblici o privati.

Carta Europea dei Ricercatori

L'Action Plan contiene anche le azioni del Piano 2024-2027 della Carta Europea dei Ricercatori (TAG CER), cui è collegato l'Award Human Resources Excellence in Research della Commissione Europea, che il Politecnico di Torino detiene dal 2013.

Il piano CER 2022-2024 ha durata triennale e, a differenza di altri piani previsti dal PIAO che vengono aggiornati a scorrimento annuale secondo il principio *rolling horizon*, verrà pertanto definito per il successivo triennio nel corso del prossimo mandato rettorale.

Le azioni da attuare nel prossimo triennio riguardano aspetti quali la promozione dell'Ateneo come buon datore di lavoro, la trasparenza e semplificazione delle modalità di accesso ai ruoli di ricerca, il supporto allo sviluppo della carriera dei giovani ricercatori, l'istituzionalizzazione della figura del Garante dei Ricercatori, la valorizzazione della ricerca verso le imprese e i cittadini anche tramite il nuovo sito web e il completamento dell'Anagrafe, il rafforzamento delle misure per l'attrazione di finanziamenti, l'attenzione alle questioni di genere nella ricerca e innovazione, la promozione della scienza aperta.

Sono azioni trasversali alle missioni di cui si è già trattato precedentemente, ma specificamente richieste dai requisiti europei.



2.2.4 Terza missione

Gli obiettivi di valore pubblico e i risultati legati alla TERZA MISSIONE si articolano su due filoni principali legati al trasferimento tecnologico e alla condivisione della conoscenza e si possono sintetizzare come segue, per i dettagli si vedano le colonne "Azione" e "Target orizzonte 2024" nell'allegato dell'Action Plan (Allegato 1):

Condivisione della conoscenza (Stakeholder: studenti, cittadini, società)

- Instaurare un dialogo con i cittadini, gli studenti e le istituzioni su temi di particolare attualità attraverso l'organizzazione o la partecipazione a manifestazioni culturali;
- Sviluppare e implementare il nuovo sito web di ateneo ai fini di migliorare la comunicazione verso l'esterno;
- Promuovere la diffusione della cultura e del metodo scientifico e la divulgazione di progetti di ricerca ed innovazione, per azioni di valorizzazione dell'impatto della ricerca e delle relazioni con le imprese

Trasferimento Tecnologico (Stakeholder: enti, aziende, società)

- Promuovere gli strumenti di sviluppo delle tecnologie protette (Proof of Concept, European Innovation Council, ecc.), e di canali di finanziamento per il rafforzamento della collaborazione università-imprese;
- Definire le strategie di protezione dei risultati della ricerca e la successiva valorizzazione attraverso iniziative imprenditoriali (spin-off) o sfruttamento commerciale in collaborazione con le imprese (licenze e/o cessioni);
- Potenziare i rapporti con fondi di Venture Capitalist, selezionare i PoC o seed per spin-off accademici;
- Valorizzare le relazioni con l'incubatore I3P, con il Competence Center, l'EIC - Entrepreneurship and Innovation Center;
- Sviluppare le attività connesse ai Master di I-II livello, alla formazione continua, alle Challenge e, in generale, allo sviluppo di una cultura imprenditoriale presso le diverse componenti della comunità accademica e amministrativa.

2.2.5 Digitalizzazione e Semplificazione

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 e dell'efficacia dei servizi stessi, costituendo al contempo una forte leva e un potente strumento per innovare e far crescere l'organizzazione e le sue persone.

In questo contesto il PIAO permetterà di accogliere ed integrare il prossimo **Piano Triennale per la trasformazione digitale del Politecnico di Torino** 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'AGID nel **Piano triennale per l'informatica nella PA**.

Le iniziative riportate in questo piano sono di fatto in gran parte derivabili dalla documentazione periodicamente aggiornata in materia di strategie IT di Ateneo e dai progetti pianificati e monitorati attraverso l'Action Plan.



Di seguito vengono riportati i principali obiettivi in ambito digitalizzazione, semplificazione e reingegnerizzazione ad oggi focalizzati dall'Ateneo.

Digitalizzazione

- Migliorare i servizi informatici destinati agli studenti;
- Migliorare i servizi informatici utilizzati dai dipartimenti;
- Dematerializzare alcune serie documentali;
- Digitalizzare processi legati agli acquisiti, realizzare nuovi sistemi di gestione dei procedimenti di gara;
- Migliorare i servizi informatici relativi alle reti, ai datacenter, al Facility Management, la sicurezza IT, la smart collaboration;
- Fornire agli Organi di Governo e alle strutture di Ateneo dati e analisi a supporto delle decisioni nelle fasi del ciclo di vita della programmazione strategica e ottimizzare l'uso dei dati a rilevanza esterna;
- Completare il progetto di Anagrafe della ricerca ai fini anche della valorizzazione delle competenze e dei risultati della Ricerca.

Semplificazione e reingegnerizzazione

- Ottimizzare e semplificare i processi a supporto della ricerca attraverso logiche di project management;
- Semplificare il funzionamento degli Organi di Governo attraverso un funzionamento più snello e revisione delle commissioni in essere;
- Semplificare e digitalizzare gli iter di reclutamento in ambito accademico;
- Reingegnerizzare e implementare il sistema informatico della gestione delle borse di dottorato.

Considerata la numerosità e la forte trasversalità dei progetti di digitalizzazione e semplificazione che impattano sulle diverse missioni dell'Ateneo, per approfondimenti è consigliato far riferimento all'Action Plan che identifica le specifiche linee di azione:

- Dematerializzazione e automazione dei processi legati alla gestione delle risorse umane;
- Reingegnerizzazione dei processi e promozione della digital transformation.

2.2.6 Special Needs

Sensibilizzazione dell'Ateneo e di supporto per persone con *Special Needs*

- Promuovere una campagna di sensibilizzazione del corpo docente verso il mondo Special Needs anche attraverso modifiche dei regolamenti didattici dei corsi di studio al fine di offrire maggiore legittimazione agli accomodamenti ragionevoli per gli esami;
- Studio e realizzazione di una "campagna di sensibilizzazione" sul tema Special Needs e Diversity, anche attraverso lo sviluppo e produzione di video informativi, ciclo di eventi...
- Realizzare un evento per la Giornata internazionale delle persone con disabilità valorizzando sia le competenze interne di ricerca sia rafforzando la rete territoriale con Associazioni specifiche;



- Snellimento della procedura di presa in carico presso l'USN delle persone con DSA neo immatricolate attraverso tutorial dedicato da fruire prima del colloquio di presa in carico
- Sviluppare i sistemi di assistenza alla persona: messa a disposizione di apposito servizio "a voucher" sperimentale.

2.2.7 Pari opportunità e comunità

Nell'ambito delle azioni di inclusione e attenzione all'equilibrio di genere l'Ateneo si è dotato di un **Piano di Azioni Positive (PAP)**, di un **Gender Equality Plan (GEP)** e di un **Gender Equality Action Plan (GEAP)** attuativo del GEP.

Le azioni prendono avvio dall'analisi dei fenomeni emersi dal Bilancio di Genere dell'Ateneo disponibile alla pagina web

https://www.life.polito.it/pari_opportunita/politiche_di_genere/bilancio_di_genere

e l'impatto delle azioni stesse sarà monitorato attraverso i Bilanci di Genere successivi. Nei paragrafi seguenti vengono descritti obiettivi e *outcome* previsti dai singoli piani di programmazione.

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, che, all'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, all'art. 42, definisce 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 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 della Unione Europea.

Con riferimento la programmazione di Ateneo, di seguito la rappresentazione della 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.

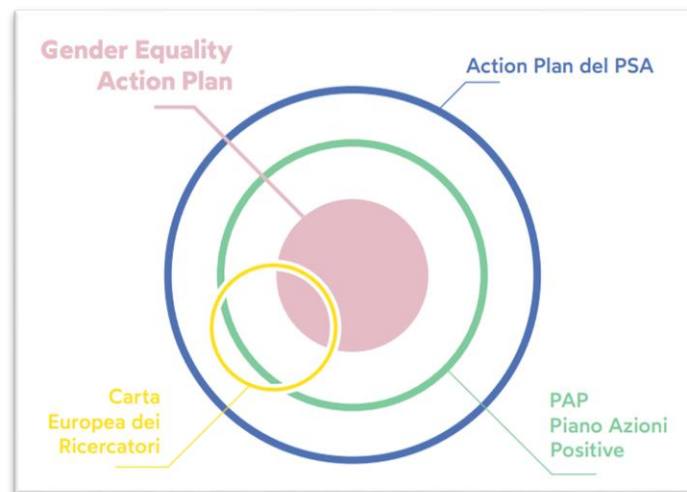


FIGURA 5 RELAZIONI TRA PIANI DI ATTIVITÀ

Gender Equality Plan e Gender Equality Action Plan

Il Gender Equality Plan (GEP), e il Gender Equality Action Plan (GEAP) che declina le linee di intervento del GEP nelle specifiche azioni, fanno parte del Piano di Azioni Positive all'interno dell'Action Plan di Ateneo. Il GEP integra le politiche di genere delineate nel Piano Strategico PoliTo4Impact ed è strutturato in modo da evidenziare la presenza delle caratteristiche richieste dalla Commissione Europea per la partecipazione a tutti i bandi *Horizon Europe* per la ricerca e l'innovazione.

I piani GEP e GEAP hanno durata triennale e, a differenza di altri piani previsti dal PIAO che vengono aggiornati a scorrimento annuale secondo il principio *rolling horizon*, verranno pertanto definiti per il successivo triennio nel corso del prossimo mandato rettorale.

Le sei aree di attenzione individuate nel GEP, in conformità con le richieste europee e declinate in specifiche azioni nel GEAP inserite nell'Action Plan, sono le seguenti:

1. Cultura di genere nell'Organizzazione e conciliazione vita privata e lavorativa
2. Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali
3. Parità di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera
4. Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nella formazione
5. Contrasto alle molestie e alla violenza di genere
6. Equilibrio di genere negli studi STEM

Oltre alle linee di intervento del GEP e delle azioni del GEAP, le azioni dell'Action Plan riconducibili al PAP - **Piano di Azioni Positive** riguardano i seguenti ambiti:

- Welfare e servizi alla comunità;
- Sviluppo dello sport e delle attività ricreative a favore della comunità (non solo studentesca);
- Programmazione del Lavoro Agile (rif. sezione dedicata del presente documento);
- Sensibilizzazione dell'Ateneo sulle tematiche Diversity e Special Needs, le cui principali azioni sono state già descritte nella precedente sezione 2.2.6
- Progettazione di una "casa del welfare" quale luogo polifunzionale volto alle attività di welfare per personale e studenti;



- Altre iniziative volte al Benessere organizzativo e all'inclusione, in particolare:
 - valorizzazione dei risultati delle indagini relative al benessere organizzativo e qualità della vita lavorativa e valorizzazione dello spazio di ascolto;
 - *avvio di un servizio di Spiritual Support*;
 - *prosecuzione del progetto Buddy Program* rivolto alle matricole (avviato sperimentalmente in fase di pandemia)
 - interventi informativi e formativi rivolti al personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e al corpo accademico sui temi della discriminazione, delle molestie e del mobbing;
 - *iniziative volte alla valorizzazione dell'Ageing Diversity*;
 - politiche di accoglienza per studenti internazionali in difficoltà;
 - sensibilizzazione sulla cultura del rispetto.

Nel quadro complessivo delle azioni volte alla coesione della comunità di Ateneo, è importante sottolineare il grande impulso che è stato dato alla comunicazione interna. Nell'Action Plan è stato inserito il seguente progetto: “Comunicare per conoscere”, per:

- ripensare la comunicazione interna, con focus al personale dell'Ateneo, per migliorare la qualità della vita quotidiana, rafforzare il senso di appartenenza e il coinvolgimento nei progetti di Ateneo, cogliere più opportunità di crescita e di impatto per strutture e singoli individui. Definizione e attuazione di un piano di comunicazione del percorso della Carta Europea;
- individuare nuove piattaforme di comunicazione con i singoli individui per mandare informative di loro interesse anche in relazione ai loro profili sulla anagrafe della ricerca;
- dare avvio a un sistema di “feedback/cassetta dei suggerimenti” per migliorare l'ascolto della comunità accademica, individuando priorità e suggerimenti in merito a semplificazione ed efficientamento dei processi.

2.2.8 Masterplan e gli spazi del futuro

Nella stagione di crescita della ricerca, della didattica, dell'interazione con il territorio, dell'internazionalizzazione che il Politecnico di Torino sta affrontando, il tema degli spazi, della loro disponibilità, qualità e fruibilità costituisce uno dei fattori strategici abilitanti. Se infatti un aumento quantitativo delle dotazioni è condizione necessaria per ampliare l'offerta formativa e la collaborazione con imprese e partner industriali, la qualità – funzionale, insediativa, architettonica - degli spazi caratterizza l'identità di un Ateneo di rango internazionale.

Questa crescita deve quindi, da un lato, sperimentare configurazioni innovative di spazi di lavoro, ricerca e fruizione del sapere, promuovendo l'evoluzione delle sedi in autentici poli dell'innovazione e della sostenibilità e, dall'altro, deve qualificare il Campus come un luogo dell'abitare, valorizzando la vivibilità delle sedi e favorendolo come luogo del dibattito e spazio di aggregazione.

Per indirizzare questa forte esigenza di crescita, a partire dal 2017 è stato avviato un percorso, originale e complesso che integra culture e competenze nello sviluppo di un progetto strategico: il **Masterplan di Ateneo**.

Il Masterplan rappresenta un elemento di innovazione a livello nazionale e internazionale. Costituisce il luogo dove le diverse istanze espresse dalle molteplici componenti della comunità politecnica si trasformano in concreta progettualità: un “tavolo”



di dialogo e condivisione in cui la spazializzazione di istanze, bisogni e opportunità consente di evidenziare limiti, criticità, convenienze.

L'iniziativa Masterplan si pone l'obiettivo di coordinare, attraverso una virtuosa collaborazione tra le competenze accademiche e gestionali, l'analisi dei requisiti di sviluppo ed evoluzione, l'identificazione e la rappresentazione delle possibili soluzioni, nonché l'armonico sviluppo delle iniziative che riguardano gli spazi dell'Ateneo.

Nell'ambito della riorganizzazione che ha interessato l'intero Ateneo a partire dal novembre 2022, le attività del MasterPlan Team sono state ricondotte nella Direzione Progettazione, Edilizia e Sicurezza (PROGES), così da effettuare un ulteriore passo in avanti verso l'efficienza e la funzionalità dei processi, legando il concept progettuale e architettonico, di cui il Masterplan è portatore, e le direttive strategiche degli organi di governo, a tutte le successive fasi di progettazione ed esecuzione degli interventi edilizi di competenza della Direzione.

Inoltre, partendo dalla considerazione per cui, nell'ambito dei sistemi complessi vi è la necessità di approcci sistemici e di competenze multidisciplinari, nell'ambito della predetta Direzione PROGES sono state contemplate nuove figure deputate ad assicurare il supporto tecnico-organizzativo per la realizzazione del complesso e sfidante Piano di sviluppo edilizio approvato dagli organi di Governo dell'Ateneo e destinatario di ingenti finanziamenti pubblici.

Pertanto, in affiancamento al Masterplan Team, è stato costituito il Program Management Advisors Team, portatore di specifiche ed elevate competenze architettoniche, edili, strutturali, energetiche ed ambientali, oltre che in materia di uso razionale dell'energia, di tecnologie edilizie ed impiantistiche per il condizionamento ambientale, di illuminotecnica ed acustica, con particolare attenzione alle tematiche dell'architettura sostenibile, dell'innovazione tecnologica per l'energetica edilizia e della gestione energetica dei patrimoni immobiliari.

Il Team di Program Management Advisors contempla al proprio interno un Building Program Management Advisor, un Energy Program Management Advisor e un Time&Cost Program Management Advisor.

Entrambi i Team collaborano stabilmente con il Dirigente della Direzione PROGES, avvalendosi del Presidio Program Management Office (PMO), unità organizzativa appositamente costituita con la recente riorganizzazione e finalizzata a fornire le migliori pratiche e linee guida per la gestione del complesso dei progetti, assicurando, altresì, la predisposizione di business plan a supporto di studi di fattibilità per la presentazione di proposte di finanziamento a enti Pubblici e Privati finalizzati alla realizzazione di interventi edilizi.

La sinergia tra i due Team e la Direzione PROGES consentirà la realizzazione dei progetti contemplati nell'ambito dell'ambizioso e strategico Piano di Sviluppo Edilizio del Politecnico di Torino, destinatario, tra l'altro, di un consistente finanziamento del Ministero dell'Università e della Ricerca nell'ambito del "Fondo per l'edilizia e le infrastrutture di ricerca", periodo 2021-2035.

Tra le iniziative ed interventi di particolare rilevanza previsti nell'ambito del predetto Piano di sviluppo edilizio dell'Ateneo si evidenziano:

- **Digital Revolution House (DRH):** Viene denominato Digital Revolution House(DRH) il nuovo centro per la ricerca e la didattica innovativa che sorgerà sull'area limitrofa all'Energy Center ed al cui interno, oltre alle strutture di supporto comuni a tutti gli utenti (Atrio, spazio eventi, sala ristoro, sala incontri e autorimessa), è previsto l'insediamento della Casa dei Team Studenteschi, dell'Area per i master e l'alta formazione e dell'Area per la Ricerca;



- **Learning Center:** l'edificio situato a sud delle nuove aule R, assume importanza rispetto agli spazi del Campus di Ingegneria perché si attesta su uno spazio dalla forte valenza estetica e simbolica: la soglia di ingresso su via Boggio. Per questo, nella relazione morfologica con l'intorno, l'edificio valorizza l'asse storico parallelo ai corpi delle OGR e, al tempo stesso, assume una forma che chiude il percorso dei nuovi volumi, attestandoli sullo spazio aperto verso sud. Lì potrà sorgere una vera e propria piazza, un luogo di condivisione e vita per gli studenti, da integrare con i servizi che sorgeranno all'interno dell'edificio.

Il Learning Center è un importante tassello del rinnovamento degli spazi che si accompagna a usi innovativi e sperimentali. Infatti, attraverso la partnership con la Fondazione Cottino, l'edificio accoglierà il primo campus dedicato all'*impact education* per creare percorsi formativi altamente distintivi per studenti, manager, organizzazioni private e istituzioni, le cui principali aree di interesse sono riconducibili, a titolo esemplificativo, alla *Social Innovation, Social Entrepreneurship, Impact Leadership, Impact Finance*.

Il nuovo edificio si presta alla realizzazione di aule di grandi dimensioni (cioè quattro aule a gradoni da 300 posti e a quattro aule piane da 150 posti) e di servizi, tra cui due sale studio; vi saranno, inoltre, una sala conferenze, ampi spazi espositivi, una caffetteria, uffici, con un'articolazione di spazi didattici e di relax che permetteranno lo svolgimento di attività di didattica sperimentale e innovativa in diverse forme;

- **Torino Esposizioni:** Il progetto del complesso Torino Esposizioni è un intervento di riqualificazione e restauro di uno spazio pubblico e culturale di somma importanza. Il Politecnico di Torino intende 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 progettazione ma vi sono già alcune indicazioni di massima sull'organizzazione degli spazi della didattica innovativa, con previsione di spazi flessibili (moduli, pareti mobili), spazi "delimitati" (team work, meeting, workshop), spazi per lezioni, auditorium, team work, con possibilità di organizzazione eventi e socialità.

In ordine al tema della sostenibilità degli interventi edilizi, si rappresenta che tutti gli interventi attivano una sostenibilità intesa come sperimentazione di soluzioni capaci di equilibrare tutti gli aspetti della sostenibilità (energetica, economica, funzionale, gestionale), con un approccio che travalichi l'applicazione dura e pura di protocolli o certificazioni, utilizzando il principio del *Near Zero Energy Building*.

Nel caso citato della DRH, questo è avvenuto attraverso una ricerca progettuale articolata su diversi temi architettonici - in particolare la distribuzione complessiva degli spazi e la facciata - e tecnologici - in particolare impiantistici. Ciò che racconta in modo immediatamente visibile l'approccio alla sostenibilità è proprio la facciata sperimentale, costruita utilizzando materiali carbon neutral e studiata per bilanciare in ogni punto gli apporti solari estivi e invernali e la luce naturale, ottimizzando carichi termici e aspetti di comfort illuminotecnico in un elemento che non è solo tecnico ma diventa tratto architettonico significativo.

Nel caso, invece, di Torino Esposizioni, le soluzioni di sostenibilità si confrontano con il tema, attualissimo, dell'intervento su manufatti di valore storico e monumentale, esemplificando perfettamente quanto le ragioni della sostenibilità non siano e non debbano essere riassunti in una sequenza pura di numeri, ma nell'interfaccia tra i plurimi temi del progetto, quali minimizzazione dei consumi, valorizzazione delle preesistenti, valori architettonici e paesaggistici, flessibilità e opportunità funzionali, qualità ambientali e percettive degli spazi,



economicità. Per questa ragione il progetto di fattibilità tecnico economica studia una serie di soluzioni ad hoc per minimizzare l'impatto delle nuove tecnologie, curando soluzioni di isolamento, massimizzando la luce naturale, integrando i sistemi fotovoltaici annullandone l'impatto paesaggistico e lavorando su soluzioni differenziate a seconda delle aree, massimizzandone l'efficacia di performance ed economiche.

Maggiori dettagli sul Masterplan sono consultabili all'indirizzo:

<https://www.masterplan.polito.it/>

2.2.9 Sostenibilità, Piano decarbonizzazione e azioni per il contenimento energetico

Il rispetto degli obiettivi dell'Accordo di Parigi e Glasgow sul clima finalizzati a raggiungere le "emissioni nette zero" di gas serra entro il termine del 2050 è un tassello fondamentale per contenere i cambiamenti climatici ed il loro impatto.

Il Politecnico di Torino, insieme a 1136² università internazionali, ha aderito alla campagna globale "Race To Zero" supportata dall'UNFCCC. Il nostro Ateneo ha deciso di anticipare la scadenza all'anno 2040 e, coerentemente, la linea di attività legata alla decarbonizzazione, è uno dei filoni prioritari della Strategia di Ateneo, ripresa dai documenti programmatici.

Per raggiungere questi obiettivi è stato avviato un ambizioso e significativo progetto di analisi delle emissioni dell'Ateneo e di programmazione delle possibili azioni di mitigazione delle emissioni climalteranti (Net to 0), con il pieno coinvolgimento della *governance* dell'Ateneo, di tutte le strutture tecniche di supporto, nonché della comunità accademica, avvalendosi anche dell'esperienza maturata negli anni come Ateneo capofila della Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile.

In questa prospettiva le iniziative che costituiranno il programma di mitigazione sono già diventate parte integrante degli strumenti di pianificazione e controllo dell'Ateneo, attraverso il coordinamento del **Green Team** di Ateneo. Il programma di lavoro sarà inoltre gestito in coerenza complessiva ed in forte raccordo con la programmazione triennale dei lavori pubblici e la programmazione biennale delle forniture e dei servizi.

Per una efficace integrazione tra gli strumenti di programmazione, gli obiettivi di decarbonizzazione e le azioni conseguenti sono stati già inseriti nel presente PIAO, nell'Action Plan di Ateneo e nel Piano della Performance di Ateneo, in modo specifico per le strutture maggiormente coinvolte nelle attività di mitigazione.

Nell'Action Plan sono già state inserite alcune azioni necessarie per l'implementazione di un sistema di pianificazione e controllo degli aspetti di sostenibilità del Politecnico, in coerenza con i Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030 e gli obiettivi "Net to 0": la redazione di un inventario delle emissioni di CO₂ dell'Ateneo, la costruzione del programma di mitigazione, l'identificazione degli strumenti per la valutazione dell'impatto delle azioni programmate anche nell'ottica della partecipazione ai ranking tematici.

In coerenza con queste azioni strutturali saranno sviluppate specifiche iniziative di comunicazione e sensibilizzazione verso tutta la comunità politecnica al fine di creare una comunità consapevole e tesa al raggiungimento dei medesimi obiettivi.

Come indicato anche negli ultimi documenti ministeriali, il tema dell'efficientamento energetico, già presente ormai da molti anni nella nostra programmazione dei lavori, assume ora, dettata anche dal momento storico internazionale, una importanza strategica negli obiettivi e nelle azioni dell'Ateneo. Il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo, nella seduta di maggio 2022, ha infatti destinato a questo tema un investimento straordinario di 10 ML€, che sommato alle risorse già previste in programmazione triennale consentirà di avviare un

² <https://www.educationracetozero.org/home>



programma ambizioso di opere e azioni su questo ambito. Nel presente PIAO, ma soprattutto in quelli successivi, saranno individuati e assegnati progressivamente a tutte le strutture di Ateneo obiettivi di performance su questo tema, per costruire una consapevolezza e un sistema organico di azioni che consenta l'effettivo raggiungimento dei target individuati nel programma di decarbonizzazione di Ateneo.

2.2.10 Comunicazione

La conoscenza e un'informazione diffusa circa gli obiettivi di valore pubblico che l'Ateneo si prefigge, la promozione della progettualità del Politecnico, la condivisione con il contesto esterno delle opportunità negli ambiti della ricerca, della didattica e della terza missione, la valorizzazione dei risultati, ecc., sono fattori molto spesso determinanti per il successo dell'azione, delle iniziative, dei progetti.

L'Action Plan abbraccia l'intera progettualità strategica sui diversi ambiti tematici e integra chiaramente anche la dimensione della "comunicazione", rivolta sia al pubblico esterno che alla comunità interna, intesa in modo allargato come strumento abilitante e valorizzante dei progetti e delle iniziative attivate dall'Ateneo. Coerentemente con questo approccio i progetti dell'Action Plan vengono classificati ("taggati") anche secondo la dimensione della comunicazione, permettendo di rappresentarla in questo modo secondo una visione strategica. Questa visione, integrata da azioni, obiettivi e iniziative di carattere più "ordinario" descritte nell'addendum (ALLEGATO 3) **Comunicazione di Ateneo a 360°** costituiscono il Piano di Comunicazione dell'Ateneo.

Di seguito vengono riportate le principali iniziative e progetti strategici dell'Action Plan previsti dal piano, secondo le diverse linee di missione/ambiti.

Didattica:

- potenziare la promozione e la comunicazione in ambito Offerta Formativa, a partire dal rafforzamento delle iniziative di promozione dei corsi di studio, dalla revisione degli eventi (es. Open Days) e la loro focalizzazione verso gli studenti internazionali, fino al miglioramento dell'attrattività degli Honor Program;

Ricerca:

- supportare con iniziative di comunicazione e valorizzazione efficaci la progettualità PNRR al fine di garantire la promozione dei risultati e l'implementazione delle azioni di comunicazione previste dai diversi progetti;
- rafforzare la promozione e la visibilità esterna ed interna della ricerca condotta dall'Ateneo e dai gruppi di ricerca, a partire dalla realizzazione della Vetrina della Ricerca e la sua integrazione con l'Anagrafe della Ricerca;
- supportare con iniziative di comunicazione e valorizzazione efficaci lo sviluppo dei servizi per l'attrazione e il supporto alla carriera dei giovani ricercatori;
- supportare con iniziative di comunicazione e valorizzazione efficaci le azioni e lo sviluppo degli strumenti per la promozione dell'offerta del dottorato industriale;

Terza Missione:

- sviluppare ulteriormente la capacità dell'Ateneo di organizzazione e di promozione di eventi istituzionali, manifestazioni culturali e scientifiche, elementi chiave per rafforzare il contributo del Politecnico nell'ambito del Public Engagement (es. Biennale Tecnologia, Notte Europea delle Ricercatrici e dei Ricercatori);
- supportare con iniziative di comunicazione e valorizzazione efficaci il potenziamento dei servizi di Trasferimento Tecnologico, essenziali per integrare la filiera del processo di



ricerca con le attività di innovazione ed elemento fondamentale per la compiuta realizzazione dei progetti PNRR, PNR e HE;

- sviluppare la comunità Alumni/ae e le reciproche relazioni a partire dal consolidamento del "catalogo dei servizi", proseguendo con la valorizzazione della comunità e la realizzazione di eventi specifici;
- sviluppare ulteriormente la presenza e partecipazione dell'Ateneo ad eventi organizzati e promossi dal territorio (es. Biennale Democrazia, Salone del Libro, Festival Internazionale dell'economia, ...);
- supportare il rafforzamento delle relazioni internazionali con la CINA;
- supportare promozione, sviluppo e rilancio delle squadre sportive rappresentative dell'Ateneo;

Comunicazione e Immagine:

- realizzazione e implementazione del nuovo Sito Web di Ateneo, uno dei principali strumenti per comunicare con il pubblico e gli stakeholder, con l'obiettivo di migliorare l'efficacia e la fruibilità delle informazioni, sfruttando i più recenti paradigmi della comunicazione e le nuove tecnologie orientate agli utenti;
- ripensamento della comunicazione interna, con focus al personale dell'Ateneo, per migliorare la qualità della vita quotidiana, rafforzare il senso di appartenenza e il coinvolgimento nei progetti di Ateneo.

2.2.11 Programmazione triennale 2021-2023: sintesi

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 2021-2023 (TAG PRO3).

La Programmazione Triennale 2021-2023 di Ateneo è stata redatta sulla base del Decreto Ministeriale n. 289 del 25 marzo 2021 che ha previsto che ogni Ateneo definisse la propria programmazione scegliendo **2 obiettivi** tra i 5 proposti (Didattica, Innovare i servizi agli studenti, Dimensione internazionale, Ricerca a livello globale, Giovani ricercatori e Personale universitario) e almeno **2 indicatori target** per ciascun obiettivo.

Gli obiettivi scelti dall'Ateneo riguardano:

- **Obiettivo A** - Ampliare l'accesso alla formazione universitaria (si inserisce all'interno della missione Didattica e vede come stakeholder studenti e famiglie) attraverso i seguenti progetti:
 - Potenziamento di progetti/percorsi per l'acquisizione delle competenze trasversali destinato agli studenti;
 - Contestuale valorizzazione delle competenze trasversali acquisite dagli studenti attraverso il rilascio di certificazioni Open Badge con sistemi di Digital Credentials.
- **Obiettivo E** - Investire su futuri giovani ricercatori e personale delle Università attraverso i seguenti progetti:
 - Potenziamento dell'attrazione dei giovani ricercatori a tempo determinato (si inserisce nella missione Ricerca);



**Politecnico
di Torino**

- Potenziamento degli interventi formativi di dominio e di *soft skill* a favore del personale tecnico amministrativo e bibliotecario (si innesta all'interno del Piano di formazione del personale)



2.3 Performance

Il Piano degli obiettivi di performance 2023-2025 si articola in un insieme coordinato di iniziative e progetti derivanti dalle azioni previste dall'Action Plan, 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 dei Dirigenti e la strategia, attuata attraverso l'Action Plan. Tutti gli obiettivi PROGETTUALI sono di stretta derivazione dall'Action Plan 2023-2025 approvato negli OOddGG di dicembre 2022.
- 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 potenziamento del monitoraggio è stato realizzato confermando la figura di "facilitatore/facilitatrice" introdotta sperimentalmente nel 2022, che opera a supporto del responsabile della struttura e in stretta collaborazione con la Struttura Tecnica Permanente.

In particolare, considerata la rilevanza e l'impatto sull'organizzazione dell'attuazione del PNRR, la Direzione Generale ha indirizzato in modo forte gli obiettivi da raggiungere in questo ambito da parte delle Direzioni e delle strutture amministrative attraverso lo specifico DDG 1873/2022 che identifica obiettivi comuni e trasversali a tutte le unità organizzative. Obiettivi comuni connessi alla gestione del PNRR sono altresì stati assegnati dalla DG ai Responsabili Gestionali dei Distretti di dipartimento.

2.3.1 Sistema di Misurazione e Valutazione e sua integrazione con l'Action

Il Piano 2023-2025 si basa sul Sistema di Misurazione e Valutazione 2022-2024 (SMVP) che l'Ateneo ha ritenuto di non dover ulteriormente aggiornare considerato il livello di maturità e completezza raggiunto. In relazione al cambiamento di assetto organizzativo dell'Amministrazione avvenuto l'1/11/2022 che ha introdotto un nuovo modello e una nuova definizione e denominazione delle posizioni organizzative e dei ruoli, si è ritenuto sufficiente accompagnare il SMVP deliberato nel CdA di ottobre 2021 con un DDG utile alla sua applicazione nel contesto del nuovo assetto (DDG 1873/2022 del 17/11/2022 "*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance nel contesto della Riorganizzazione delle Funzioni dell'Amministrazione e dell'avvio del PNRR - Obiettivi 2022 (Chiusura Annualità) e Obiettivi predefiniti 2023*").

2.3.2 Piano obiettivi 2023

Il Piano degli obiettivi 2023-2025 è stato predisposto in stretta coerenza con i progetti e le azioni previste dall'Action Plan approvato dal CdA. Gli obiettivi di PERFORMANCE STRATEGICA definiti sono quindi riconducibili alle sue azioni mentre gli obiettivi di PERFORMANCE ORGANIZZATIVA sono derivati prevalentemente dai progetti dell'Action Plan e, per specifiche finalità, alle linee d'azione generali della Direzione Generale. Il Piano degli obiettivi viene completato, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, con gli obiettivi di performance INDIVIDUALE e l'intero insieme viene definito e assegnato alla Direzione Generale, ai Dirigenti e ai 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.

2.3.3 Obiettivi STRATEGICI della Direzione Generale e Dirigenti

La tabella seguente riporta gli obiettivi STRATEGICI assegnati per il 2023 alla Direzione Generale ed ai Dirigenti in coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Ciascun obiettivo è caratterizzato dalla definizione di valori SOGLIA e TARGET che costituiscono rispettivamente i livelli minimi e pieni di risultato attesi. Gli obiettivi sono direttamente riferibili alle azioni dell'Action Plan di Ateneo.

PERFORMANCE 2023-2025 - Obiettivi STRATEGICI della Direzione Generale e dei Dirigenti			
TITOLO e DESCRIZIONE	RISULTATI ATTESI (soglia, target)	STRUTTURE CONVOLTE	PESO
<p>#1 Action Plan e PNRR – allineamento delle strategie esecutive Progetto pluriennale 2023-2025 con milestone annuali (Ex progetto pluriennale Action Plan)</p> <p>Coordinamento dell'attuazione dell'Action Plan di Ateneo con particolare riferimento alle azioni relative alle iniziative e programmi di attuazione o riforme indotte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Il coordinamento prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> - monitoraggio periodico delle iniziative e dei progetti in corso di realizzazione; - reporting agli OOddGG sull'avanzamento delle iniziative e progetti; - eventuali rimodulazioni o rifocalizzazione dei progetti se richiesto dal mutare del contesto esterno. 	<p>SOGLIA Avere attuato l'attività di monitoraggio Avere raggiunto il 40% delle milestone relative ai progetti attivi nell'anno di riferimento</p> <p>TARGET Avere raggiunto il 80% delle milestone relative ai progetti attivi nell'anno di riferimento</p>	TUTTE	40%
<p>#2 Informatizzazione e Digital Transformation Progetto pluriennale 2023-2025 con milestone annuali</p> <p>Coordinamento delle iniziative e dei progetti di informatizzazione previsti dall'Action Plan che coinvolgono trasversalmente le strutture dell'Amministrazione e che contribuiscono al percorso di consolidamento dall'Ateneo sul filone di azioni della Digital Transformation. Tra le iniziative progettuali prioritarie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - potenziamento dei servizi Informatici per la programmazione, il reclutamento e la gestione delle Risorse Umane; - completamento del sistema di gestione del Dottorato; - digitalizzazione flussi documentali e gestione Organi Collegiali; - consolidamento strumenti di collaborazione evoluti; - evoluzione Sistema di gestione contratti commerciali (Progetto GeCO); - potenziamento infrastrutture informatiche di Ateneo: Reti, Datacenter, Cyber Security. <p>Il coordinamento prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> - monitoraggio periodico delle iniziative e dei progetti in corso di realizzazione; 	<p>SOGLIA Avere attuato l'attività di monitoraggio. Avere raggiunto il 40% delle milestone relative ai progetti attivi nell'anno di riferimento</p> <p>TARGET Avere raggiunto il 80% delle milestone relative ai progetti attivi nell'anno di riferimento. Avere avviato le attività di formazione/informazione connesse al cambiamento organizzativo connesso</p>	TUTTE, in particolare ISIAD	40%



<ul style="list-style-type: none"> - reporting agli OOddGG sull'avanzamento delle iniziative e progetti; - eventuali rimodulazioni o rifocalizzazione dei progetti se richiesto dal mutare del contesto esterno; - formazione/informazione connesse al cambiamento organizzativo connesso (change management). 			
<p>#3 Organizzazione con focus sul modello di supporto alla gestione delle iniziative del PNRR e sulla riorganizzazione dei Distretti dei Dipartimenti Nuovo Progetto Annuale 2023</p> <p>La natura straordinaria del PNRR per volume e complessità di attività gestite, la focalizzazione sulla realizzazione dei risultati (richiamati anche dal PIAO di recente introduzione con il Valore pubblico), richiede una revisione organica dei modelli organizzativi di tutte organizzazioni pubbliche. La riorganizzazione dell'Amministrazione appena varata ha avuto lo scopo di mettere l'Ateneo nelle condizioni di supportare le sfide poste da questo nuovo contesto valorizzando la cultura del processo orientato ai risultati. La sfida posta ai Dirigenti in questa fase è quella di interpretare questa nuova visione organizzativa contribuendo alle professionalità della propria direzione al conseguimento di obiettivi trasversali e non riconducibile ad una sola struttura. Questo obiettivo prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'analisi dei nuovi bisogni, problemi e opportunità derivanti dal PNRR finanziamenti e nuove sfide; - la proposta e condivisione di soluzioni organizzative adeguate in stretto raccordo con la Direzione Generale e il GdL PNRR. 	<p>SOGLIA Analisi dei bisogni</p> <p>TARGET Soluzione organizzativa condivisa</p>	<p>TUTTE, in particolare ISIAD e ARIA</p>	<p>20%</p>

TABELLA 2 OBIETTIVI STRATEGICI PERFORMANCE DIREZIONE GENERALE E DIRIGENTI

2.3.4 Obiettivi progettuali della Direzione Generale

La tabella seguente riporta gli obiettivi organizzativi di carattere PROGETTUALE assegnati per l'anno 2023 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. Questi obiettivi sono riferibili a progetti attuativi dell'Action Plan di Ateneo.

Piano della PERFORMANCE 2022-2024 - Obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale			
DESCRIZIONE	RISULTATI ATTESI (soglia, target)	STRUTTURE CONVOLTE	PESO
<p>#1 Prosecuzione delle attività connesse alla riorganizzazione dell'Amministrazione (compresi i Dipartimenti) anche in relazione al nuovo paradigma derivante dal PNRR Progetto Annuale 2023 - Prosecuzione dell'obiettivo pluriennale inserito nel 2022</p> <p>Progetto di riorganizzazione dei Distretti per rispondere al meglio alle esigenze di sviluppo dell'Ateneo e accogliere pienamente le opportunità del nuovo paradigma gestionale indotto e richiesto dal PNRR.</p>	<p>SOGLIA Analisi dimensioni gestite e proposta organizzativa</p> <p>TARGET Attuazione della revisione organizzativa (adozione provvedimenti)</p>	<p>TUTTE</p>	<p>20%</p>



Piano della PERFORMANCE 2022-2024 - Obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale			
DESCRIZIONE	RISULTATI ATTESI (soglia, target)	STRUTTURE CONVOLTE	PESO
<p>Il Progetto prevede l'analisi delle dimensioni gestite e delle attuali consistenze anche in termini di profili professionali. Sarà dato particolare rilievo alla dimensione integrata dei processi e all'integrazione funzionale e organizzativa tra le strutture centrali dell'amministrazione e i distretti dipartimentali.</p>			
<p>#2 Coordinamento delle azioni del PNRR - il progetto sarà pluriennale per la durata del PNRR Nuovo Progetto Pluriennale con milestone annuali</p> <p>Supervisione del Gruppo di Lavoro del PNRR e Presidio dell'intero modello gestionale così come definito dal DDG dedicato. In particolare alla Direzione Generale compete:</p> <ul style="list-style-type: none"> - impartire e condividere le direttive definite dalla governance; - assicurare lo sviluppo delle riforme derivanti dal PNRR; - garantire le condizioni organizzative in termini di processi e personale necessarie all'attuazione del modello; - intervenire tempestivamente per interventi correttivi. 	<p>SOGLIA Sviluppo armonico delle attività</p> <p>TARGET Avere creato le condizioni necessarie per raggiungere gli obiettivi fisici, finanziari e procedurali</p>	TUTTE	20%
<p>3# Coordinamento, facilitazione e monitoraggio delle attività della Direzione ISIAD di impatto su diversi ambiti strategici (ex progetto pluriennale: Supporto all'evoluzione dei servizi IT)</p> <p>1 IT GOVERNANCE. Progetti e attività con impatto strategico in carico alla Direzione</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Coordinamento e facilitazione dei Progetti Action Plan di competenza ISIAD; 1.2. Identificazione, attivazione e coordinamento iniziative derivanti dalla presa in carico dell'Assessment IT; 1.3 Coordinamento iniziative di Trasformazione Digitale (Ruolo RTD). <p>2 IT COMMUNICATION. Coordinamento delle attività di comunicazione istituzionale verso gli OOGG in coerenza con le Linee Strategiche per l'IT di Ateneo</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Adeguamenti Action Plan integrato con le iniziative connesse con Assessment IT; 2.2 Stesura pianificazione RTD (PIAO) e relazione annuale attività; 2.3 Presentazione annuale agli OOGG delle azioni IT e attività RTD. 	<p>SOGLIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Completamento delle fasi di analisi e definizione. Avvio delle fasi di implementazione/acquisto per tutti i progetti; 2. Completamento della documentazione destinata agli organi. <p>TARGET</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Completamento per almeno 80% delle attività previste dalla pianificazione per il 2023 per tutti i progetti; 2. Presentazione agli OOGG di quanto predisposto. Aggiornamento conseguente ai feedback. 	IT	20%
<p>#4 Implementazione del modello volto all'integrazione del Program Management Advisors Team e del Masterplan Team nel contesto dell'organizzazione dello sviluppo edilizio dell'Ateneo (Ex progetto pluriennale: Masterplan)</p> <p>Implementazione di un modello gestionale che coordini stabilmente le attività del Program Management Advisors Team, del Masterplan Team e della struttura tecnica della Direzione PROGES, efficientando le attività preordinate alla</p>	<p>SOGLIA Individuazione di un idoneo processo di coordinamento tra i due Team e la struttura tecnica di PROGES</p> <p>TARGET Elaborazione di Linee Guida relative alla interazione e coordinamento tra le attività</p>	DG/PROGES	20%



Piano della PERFORMANCE 2022-2024 - Obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale			
DESCRIZIONE	RISULTATI ATTESI (soglia, target)	STRUTTURE CONVOLTE	PESO
supervisione e coordinamento del programma di sviluppo edilizio di Ateneo.	del Program Management Advisors Team e del Masterplan Team e della struttura tecnica della Direzione PROGES, con individuazione delle modalità gestionali più idonee all'efficiente supervisione e monitoraggio del programma strategico di sviluppo edilizio, con riflessi in ordine ai flussi informativi rivolti agli stakeholders interni ed esterni.		
<p>#5 Controllo di gestione e monitoraggio economico finanziario, anche con riferimento all'impatto del PNRR (ex progetto: Controllo di Gestione)</p> <p>Monitoraggio periodico (entro la metà del mese successivo al periodo di riferimento) dell'impatto economico e finanziario delle contabilizzazioni effettuate nel corso dell'esercizio 2023, con particolare attenzione agli effetti sull'equilibrio economico-finanziario e della sostenibilità di bilancio dell'attuazione del Master Plan di Ateneo e della realizzazione dei progetti PNRR".</p>	<p>SOGLIA Periodicità di monitoraggio trimestrale.</p> <p>TARGET Periodicità di monitoraggio mensile.</p>	PIFIC, PEPS	20%

TABELLA 3 OBIETTIVI PROGETTUALI PERFORMANCE DIREZIONE GENERALE

2.3.5 Obiettivi progettuali delle strutture dirigenziali

Per l'anno 2023, al fine di rafforzare l'impegno nell'attuazione dell'obiettivo PROGETTUALE di "Riorganizzazione dell'Amministrazione" assegnato alla Direzione Generale, a tutti i Dirigenti viene assegnato un obiettivo comune "Implementazione operativa riorganizzazione dell'Amministrazione" riportato nella tabella che segue. Tale obiettivo di carattere trasversale è stato inoltre declinato sulle altre Aree e Strutture di I livello al fine di garantire la massima efficacia e cooperazione dell'Amministrazione nel gestire la transizione.

Un secondo obiettivo comune a tutte le strutture dirigenziali e non dirigenziali in staff alla Direzione Generale è stato definito nell'ambito del PNRR per supportarne al meglio il suo sviluppo e attuazione. Tale obiettivo di carattere trasversale è stato focalizzato per ciascuna struttura su azioni specifiche in relazione all'ambito delle attività e dei processi gestiti.

Un terzo obiettivo progettuale specifico nel dominio delle Direzioni è stato assegnato a completamento del set di tre previsti dal SMVP.

La tabella seguente riporta gli obiettivi organizzativi di carattere PROGETTUALE assegnati per l'anno 2023 ai responsabili delle Direzioni. Questi obiettivi sono riferibili a progetti attuativi dell'Action Plan di Ateneo.



AREA	DESCRIZIONE	RISULTATI ATTESI (soglia, target)	STRUTTURE CONVOLTE	PESO
TUTTE le Direzioni (Dirigenzi ali); le strutture di I livello in staff alla DG; i NUCLEI.	<p>Implementazione operativa riorganizzazione dell'Amministrazione</p> <p>A valle della riorganizzazione avvenuta nel 2022 si rende necessario assestare le nuove attività ponendo al centro la gestione per processi e la valorizzazione delle competenze tra strutture di primo livello; si pongono al centro di queste attività i seguenti processi trasversali di carattere prioritario per l'Ateneo.</p> <p>Gli obiettivi si intendono comuni e saranno valutati per le Direzioni coinvolte in modo congiunto, la Direzione/Area in grassetto è quella che guida il processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - STUDI/RIMIN/CCBI: attività di placement e relazioni; - STUDI/CCBI: organizzazione di eventi in ambito Didattico; - STUDI/RIMIN: gestione delle relazioni internazionali che prevedono attività di relazioni con le imprese, istituzioni non didattiche, trasferimento tecnologico; - PEPS/PIFIC: ottimizzazione dei flussi informativi tra le due direzioni con particolare riferimento ai flussi connessi al trattamento economico a vario titolo erogato; - PROGES/CALOS/AGACON: sviluppo del flusso per la gestione degli appalti di lavori e forniture; - ISIAD/CALOS/ARIA/CCBI/PROGES supporto all'implementazione del processo e del supporto informatico collegato al nuovo regolamento per la gestione degli spazi; - 	<p>SOGLIA Avere mappato il processo, analizzato criticità e proposto soluzioni</p> <p>TARGET Avere adottato le soluzioni</p> <p><i>Per ISIAD:</i> SOGLIA: avere preso in carico le richieste di integrazione connesse ai tutti i processi TARGET: avere progettato la soluzione IT</p>	TUTTE	<p>CALOS 30%</p> <p>CCBI 30%</p> <p>ISIAD 40%</p> <p>PEPS 30%</p> <p>PIFIC 20%</p> <p>PROGES 30%</p> <p>RIMIN 20%</p> <p>STUDI 40%</p>
CALOS	<p>Attuazione PNRR</p> <p>Coordinamento delle attività del referente di misura inserito nella Direzione CALOS come definite nel DDG di costituzione del GdL e del modello di gestione del PNRR e del referente Centri inserito nel GdL.</p> <p>Coordinamento delle azioni di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione e supporto per procedure e processi connessi allo sviluppo dei progetti PNRR con particolare riferimento ai Centri Interdipartimentali e Infrastrutture di Ricerca di Ateneo • Supporto all'identificazione di spazi e servizi idonei ad ospitare le nuove infrastrutture di ricerca • Valutazione degli impatti sul medio periodo (in termini di oneri gestionali ed economici) legati all'attivazione delle nuove infrastrutture di ricerca 	<p>SOGLIA Avvio delle azioni necessarie al set-up dell'infrastrutture I-Entrance</p> <p>TARGET Avvio delle azioni necessarie al set-up dell'infrastrutture I-Entrance e 3d4Italy (PNC Salute)</p>		40%



AREA	DESCRIZIONE	RISULTATI ATTESI (soglia, target)	STRUTTURE CONVOLTE	PESO
	<ul style="list-style-type: none"> Raccolta tempestiva delle criticità e dei punti di attenzione che emergono dall'attività di gestione dei progetti PNRR, con particolare attenzione alle attività trasversali a più Direzioni/Aree e a più misure PNRR per riportarle alla Commissione Monitoraggio PNRR 			
CALOS	<p>Coordinamento e sviluppo Programma di decarbonizzazione di Ateneo</p> <ol style="list-style-type: none"> Sviluppo del Piano di azione e governance delle azioni di decarbonizzazione di Ateneo per attuare le iniziative necessarie a raggiungere l'obiettivo "net 0" al 2040; Monitoraggio aspetti di sostenibilità del Politecnico per la valutazione dell'impatto delle azioni programmate (aggiornamento inventario emissioni climalteranti di Ateneo, partecipazione ranking tematici, ...); Sviluppo di azioni sulle dimensioni con impatto diretto sulle azioni di decarbonizzazione (spazi verdi, mobilità dolce, call for ideas, ...); Monitoraggio delle azioni infrastrutturali di Ateneo con impatto diretto sulla riduzione delle emissioni; Analisi e disegno funzionale dei cruscotti di Ateneo per la verifica e il controllo delle dimensioni di impatto. 	<p>SOGLIA Realizzazione output 1), 2)</p> <p>TARGET Realizzazione output 1), 2), 3), 4) e 5)</p>		30%
CCBI	<p>Attuazione PNRR - Coordinamento delle azioni della task sulla comunicazione esterna</p> <p>Coordinamento delle azioni della task sulla comunicazione esterna del PNRR attraverso specifiche strategie.</p> <p>Supporto all'organizzazione di momenti e eventi volti alla promozione e alla condivisione delle iniziative del PNRR (sia eventi ad hoc organizzati in Ateneo che eventi esterni che possono essere la sede di valorizzazione delle attività del Politecnico nell'ambito del PNRR).</p> <p>Ideazione e realizzazione di materiali comunicativi ed iniziative specificamente rivolte a futuri studenti e studenti tutti per incrementare le iscrizioni e la soddisfazione degli iscritti.</p>	<p>SOGLIA Presa in carico delle richieste pervenute dalla Direzione RIMIN per la comunicazione esterna PNRR</p> <p>TARGET Coproduzione di eventi e piani di comunicazione con RIMIN per promozione PNRR e con STUDI per valorizzazione offerta formativa</p>		20%
CCBI	<p>Coordinamento delle azioni di comunicazione e promozione delle eccellenze dell'Ateneo attraverso strumenti e attività volte a incrementare la riconoscibilità del brand del Politecnico</p>	<p>SOGLIA Monitoraggio e controllo dei materiali web, social e tradizionali dedicati alla comunicazione dei progetti strategici di Ateneo</p> <p>TARGET</p>		50%



AREA	DESCRIZIONE	RISULTATI ATTESI (soglia, target)	STRUTTURE CONVOLTE	PESO
	<p>1. Implementazione dei contenuti del nuovo sito istituzionale;</p> <p>2. Ideazione di strategie e azioni specifiche di comunicazione per promuovere la didattica, la ricerca e le attività di public engagement;</p> <p>3. Realizzazione di attività culturali di particolare prestigio per l'Ateneo.</p>	Ideazione e produzione di iniziative di comunicazione e di eventi con ricadute di riconoscibilità esterna per incrementare il prestigio dell'Ateneo		
ISIAD	<p>Attuazione del PNRR - Supporto ISIAD al PNRR e ad altre iniziative strategiche sia per quanto concerne i processi di gestione sia per quanto riguarda il supporto tecnologico allo svolgimento dei progetti stessi</p> <p>Coordinare, facilitare e monitorare le azioni in ambito IT di supporto alle attività di gestione del PNRR e delle iniziative strategiche proprie di altre strutture, anche mediante un costante supporto al Direttore Generale per tutte le tematiche.</p> <p>In particolare</p> <p>1. Adeguamento dei sistemi informativi interni in funzione delle esigenze del PNRR</p> <p>1.a. Revisione funzionalità Timesheet;</p> <p>1.b. Altre esigenze future (ad.es su sistemi informativi di gestione progetti PITER, applicativi di supporto Acquisti U-BUY, eventuali integrazioni per attività di rilevazione rendicontazione con CINECA). <i>[Servizio Applicativi]</i></p> <p>2. Consulenza, formazione e supporto nell'impiego di software di produttività, collaborazione e condivisione per facilitare il flusso delle informazioni fra i vari attori coinvolti nella gestione del PNRR e delle iniziative strategiche</p> <p>2.a. Fornitura delle licenze, gestione e supporto di strumenti software di project e program management per le attività del PMO PROGES (prof. De Marco)</p> <p>2.b. Altre esigenze future (ad es. utilizzo di Microsoft 365 e Teams per condivisione dati, eventuali software di produttività da acquisire, supporto a enti partecipati come NODES) <i>[Servizio Workplace, Laboratori, Collaboration]</i></p> <p>3. Attività specifiche definite nel DDG PNRR svolta dal personale della Direzione ISIAD coinvolto direttamente nel gruppo di lavoro <i>[Servizio Operation]</i></p>	<p>SOGLIA Completamento attività 1.a, 2.a, 3</p> <p>TARGET Presa in carico, Pianificazione, Completamento di quanto verrà previsto in merito alle attività 1.b, 2.b, 4</p>		20%



AREA	DESCRIZIONE	RISULTATI ATTESI (soglia, target)	STRUTTURE CONVOLTE	PESO
	<p>4. Eventuale attività di supporto tecnologico per i gruppi di ricerca coinvolti nel PNRR mediante la fornitura di soluzioni HW/SW di calcolo, storage e connettività su richiesta dei Dipartimenti impegnati in progetti PNRR; attività di consulenza connessa.</p> <p><i>[Servizio Cybersecurity, IT for Research]</i> <i>[Servizio Infrastrutture]</i></p>			
ISIAD	<p>Coordinamento, facilitazione e monitoraggio delle attività della Direzione ISIAD di impatto su diversi ambiti strategici</p> <p>1 IT GOVERNANCE. Progetti e attività con impatto strategico in carico alla Direzione.</p> <p>1.1 Coordinamento e facilitazione dei Progetti Action Plan di competenza ISIAD;</p> <p>1.2. Identificazione, attivazione e coordinamento iniziative derivanti dalla presa in carico dell'Assessment IT;</p> <p>1.3 Coordinamento iniziative di Trasformazione Digitale (Ruolo RTD).</p> <p>2 IT COMMUNICATION. Coordinamento delle attività di comunicazione istituzionale verso gli OOGG in coerenza con le Linee Strategiche per l'IT di Ateneo.</p> <p>2.1 Adeguamenti Action Plan integrato con le iniziative connesse con Assessment</p> <p>2.2 Stesura pianificazione RTD (PIAO) e relazione annuale attività</p> <p>2.3 Presentazione annuale agli OOGG delle azioni IT e attività RTD</p>	<p>SOGLIA</p> <p>1. Completamento delle fasi di analisi e definizione. Avvio delle fasi di implementazione/ acquisto per tutti i progetti;</p> <p>2. Completamento della documentazione destinata agli Organi.</p> <p>TARGET</p> <p>1. Completamento per almeno 80% delle attività previste dalla pianificazione per il 2023 per tutti i progetti;</p> <p>2. Presentazione agli OOGG di quanto predisposto. Aggiornamento conseguente ai feedback</p>		40%
PEPS	<p>Attuazione PNRR</p> <p>Supportare il Direttore Generale e il Coordinatore del GDL nell'attuazione del modello gestionale. Coordinamento delle azioni di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione, avvio e gestione procedure di reclutamento (AdR, RTD, PTA ...); • Produzione, raccolta e trasmissione per il data entry della documentazione richiesta per gli avanzamenti procedurali; • Compilazione e sottoscrizione check list di autocontrollo sui reclutamenti; • Supporto specialistico per eventuali nuovi processi e revisioni di prassi in funzione delle necessità e delle criticità emergenti dall'implementazione delle misure; • Revisione delle forme di reclutamento in linea con le disposizioni della norma pnr2; 	<p>SOGLIA</p> <p>Avere effettuato i reclutamenti in linea con i requisiti PNRR e prodotto la documentazione richiesta; provvedere tempestivamente agli aggiustamenti organizzativi del GdL in relazione alle necessità che emergono in corso di attuazione</p> <p>TARGET</p> <p>Avere allineato il quadro regolamentare alle riforme PNRR (ove possibile in relazione all'evoluzione del quadro normativo - ad esempio: si è ancora in attesa delle disposizioni per il nuovo contratto di ricerca)</p>		30%



AREA	DESCRIZIONE	RISULTATI ATTESI (soglia, target)	STRUTTURE CONVOLTE	PESO
	<ul style="list-style-type: none"> Favorire lo svolgimento delle attività delle persone coinvolte nel gruppo di lavoro anche mediante un costante supporto al Direttore Generale per tutte le tematiche e le attività che devono essere svolte. 			
PEPS	<p>Integrazione e sviluppo dei processi di programmazione e gestione del personale</p> <p>Coordinamento dell'attuazione delle seguenti attività:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evoluzione dei processi di Performance con l'integrazione delle novità indotte dalla riorganizzazione e introduzione della gestione della performance organizzativa diffusa; 2. Riorganizzazione dei Distretti; 3. Costituzione delle principali reti professionali; 4. Digitalizzazione e riorganizzazione dei principali processi connessi alla programmazione, al reclutamento e alla gestione del personale; 5. Attuazione del Piano della Formazione; 6. Implementazione delle modifiche organizzative relative all'accentramento delle collaborazioni di lavoro autonomo e all'avvio del servizio civile; 7. Presidio delle attività di raccolta e gestione dei dati di genere anche in relazione all'aggiornamento del Bilancio di Genere e analisi di genere in senso lato nell'organizzazione dell'Ateneo; 8. Strutturazione delle attività di controllo sulle autocertificazioni e avvio del servizio ispettivo. 	<p>SOGLIA Averne svolte almeno 6</p> <p>TARGET Averle svolte tutte</p>		40%
PIFIC	<p>Supporto pianificazione, programmazione e controllo PNRR</p> <p>Coordinamento delle attività del referente PIFIC nel GdL e delle azioni di processo a supporto dello stesso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supporto al processo di pianificazione, programmazione, consuntivazione e controllo finanziario; • Produzione, raccolta e trasmissione per il data entry della documentazione richiesta per gli avanzamenti procedurali; • Supporto specialistico per eventuali nuovi processi e revisioni di prassi in funzione delle necessità e delle criticità emergenti dall'implementazione delle misure; • Raccordo con Comitato di Monitoraggio finanziario del PNRR; 	<p>SOGLIA Rispetto delle scadenze connesse alle esigenze rendicontative e monitoraggio mensile dei costi/proventi/incassi e pagamenti connessi al PNRR</p> <p>TARGET: Garantire, attraverso le azioni di controllo finanziario complessive di Ateneo, che ricomprendono anche il PNRR, che la giacenza media mensile di liquidità sia superiore a 45 milioni di Euro</p>		30%



AREA	DESCRIZIONE	RISULTATI ATTESI (soglia, target)	STRUTTURE CONVOLTE	PESO
	<ul style="list-style-type: none"> Favorire lo svolgimento delle attività delle persone coinvolte nel gruppo di lavoro anche mediante un costante supporto al Direttore Generale per tutte le tematiche e le attività che devono essere svolte. 			
PIFIC	<p>Ciclo training on the job processi contabili, fiscali, finanziari e previdenziali</p> <p>Obiettivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> migliorare la gestione dei processi di pianificazione e gestione contabile, fiscale e finanziaria dell'Ateneo; aumentare il livello di consapevolezza delle attività e delle problematiche connesse alla corretta registrazione degli eventi contabili nel bilancio unico. <p>Costituiscono target per il training on the job le persone delle unità organizzative: Uffici pianificazione, bilancio e contabilità dei distretti dipartimentali e delle unità di budget delle strutture dell'Amministrazione Centrale;</p> <p>Attività previste: ciclo di training on the job per una o più strutture (magari da individuare su base volontaria), da realizzarsi nell'arco temporale di un anno, in modo che colleghe e colleghi delle strutture coinvolte affianchino operativamente quelli dei vari uffici e Servizi PIFIC.</p>	<p>SOGLIA Coinvolgimento per 1 unità di personale per struttura</p> <p>TARGET Coinvolgimento per 3 unità di personale per strutture</p>		50%
PROGES	<p>Attuazione PNRR</p> <p>Coordinamento delle seguenti azioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> Censimento fabbisogno nuovi spazi; Pianificazione, progettazione ed esecuzione lavori su spazi e monitoraggio stato avanzamento lavori. Interazione con AGACON e CALOS per allineamento tempistiche consegne e allocazioni beni nei nuovi spazi (con gestione del budget connesso); Produzione, raccolta e trasmissione per il data entry della documentazione richiesta per gli avanzamenti procedurali; Compilazione e sottoscrizione check list di autocontrollo per l'esecuzione di lavori. Supporto specialistico per eventuali nuovi processi e revisioni di prassi in funzione delle necessità e delle criticità emergenti dall'implementazione delle misure; Favorire lo svolgimento delle attività delle persone coinvolte nel gruppo di lavoro anche mediante un costante supporto al Direttore Generale per tutte le tematiche e le attività che devono essere svolte. 	<p>SOGLIA Ricognizione ed analisi del fabbisogno in termini edilizi discendente dal PNRR, con categorizzazione del budget</p> <p>TARGET Avanzamento del processo edilizio secondo le milestones progettuali</p>		30%



AREA	DESCRIZIONE	RISULTATI ATTESI (soglia, target)	STRUTTURE CONVOLTE	PESO
PROGES	<p>Miglioramento del processo di programmazione e monitoraggio degli interventi contemplati nel piano strategico di sviluppo edilizio</p> <p>Miglioramento ed ottimizzazione dei processi di programmazione e monitoraggio sull'andamento dei progetti contemplati nel piano strategico di sviluppo edilizio con particolare attenzione al tema dei tempi e dei costi di realizzazione, alla luce dei finanziamenti disponibili per ciascun intervento.</p>	<p>SOGLIA Individuazione di un idoneo processo di gestione del programma di sviluppo edilizio con particolare riferimento al monitoraggio tempi/costi</p> <p>TARGET Utilizzazione di un sistema digitalizzato che assicuri un efficiente processo di programmazione (con relativi livelli di priorità e sequenza progettuale) e monitoraggio dei progetti di sviluppo edilizio, con evidenziazione, tra l'altro, di fonti di finanziamento (interne/esterne) e cronoprogrammi dettagliati di attuazione</p>		40%
RIMIN	<p>Affuazione PNRR</p> <p>Coordinamento delle attività di supporto PNRR in capo ai Servizio «Ricerca Finanziata Dipartimentale» e Servizio “Servizio Programmi Trasversali di Ateneo” e dei referenti di misura inseriti nella Direzione RIMIN come definite nel DDG di costituzione del GdL e del modello di gestione del PNRR.</p> <p>Coordinamento per l'implementazione delle task progettuali in capo alla Direzione RIMIN: life long learning, trasferimento tecnologico, uguaglianza di genere e attrazione, sinergia tra misure a altri finanziamenti e cross-fertilization tra partner per la creazione di nuove cordate, attività di disseminazione prevista dai progetti e di valorizzazione dei risultati di ricerca.</p> <p>Coordinamento delle attività relative ai bandi a cascata cioè delle procedure competitive emanate dagli Spoke per la concessione a soggetti esterni di finanziamenti per attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico: progettazione dei bandi, pubblicazione, selezione e monitoraggio attività delle aziende selezionate.</p> <p>Coordinamento e eventuale esternalizzazione ad enti esterni della gestione dei bandi a cascata con esperienza in bandi verso aziende. Cogliere le opportunità offerte dalla trasversalità delle azioni sulle mission di Ateneo e sulle strutture. Coordinamento della rete delle università nell'ambito del Codau per confronto su PNRR e scambio “buone pratiche” ed interazione con Ministeri.</p> <p>Favorire lo svolgimento delle attività delle persone coinvolte nel gruppo di lavoro anche</p>	<p>SOGLIA Avvio progetti e completate attività per raggiungimento prime milestones su progetti CN, PE e NODES</p> <p>TARGET Completate attività per raggiungimento milestones su CN, PE e Nodes</p>		40%



AREA	DESCRIZIONE	RISULTATI ATTESI (soglia, target)	STRUTTURE CONVOLTE	PESO
	mediante un costante supporto al Direttore Generale per tutte le tematiche e le attività che devono essere svolte.			
RIMIN	<p>Coordinamento e attuazione progetti Action Plan per Ricerca e Terza Missione</p> <p>Coordinamento dei progetti dell' Action Plan in capo alla Direzione RIMIN per l'implementazione e il raggiungimento delle milestones annuali e contributo all'implementazione dei progetti in cui la Direzione è coinvolta nei vari ambiti del Piano strategico (Quale Ateneo, Didattica, Ricerca, Terza Missione). Per un'efficace implementazione dei Progetti, l'attività di coordinamento sarà articolata in:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verifica di coerenza fra linee strategiche, progetti, piani d'attività e azioni dei nuovi servizi e uffici; 2. Mappatura, ottimizzazione di processi in una logica integrata (es. matrice RASCI di attribuzione delle responsabilità), loro digitalizzazione laddove necessario. Focus sui processi dedicati a migliorare le sinergie fra strutture interne e esterne (Imprese, Enti e Istituzioni) e la comunicazione interna ed esterna; 3. Analisi dei fabbisogni informativi e formativi degli stakeholder interni ed esterni e relativa pianificazione di azioni informative e formative destinate a colmare il gap. Analisi stato dell'arte su strumenti esistenti per comunicazione enti esterni e eventuale identificazione e acquisizione nuovi strumenti (es. CRM anagrafica aziende). Confronto con enti e università italiane e straniere per scambio di buona pratica, di iniziative e strumenti; 4. Pianificazione attività di monitoraggio degli stati d'avanzamento dei Progetti; 5. Follow up e valutazione di eventuali azioni correttive/di aggiustamento. 	<p>SOGLIA 1, 2, 3, 4</p> <p>TARGET Completamento punti 1, 2, 3, 4, 5</p>		40%
STUDI	<p>Attuazione PNRR - Sviluppo delle attività di orientamento in ingresso in attuazione di quanto previsto dalla riforma dell'orientamento di cui al PNRR</p> <p>Coordinamento della progettazione e realizzazione delle attività di orientamento verso gli studenti delle scuole superiori in attuazione del D.M. 934 del 3 agosto 2022, in materia di progetti relativi all'"Orientamento attivo nella transizione scuola università" – nell'ambito del PNRR, Missione 4 – Componente 1 – Investimento 1.6 "Orientamento attivo nella transizione scuola –</p>	<p>SOGLIA 10 accordi siglati con le Scuole e rendicontazione del programma di orientamento presentato a ottobre 2022 che dovrà terminare in data 31 agosto 2023.</p> <p>TARGET 15 accordi siglati con le Scuole, rendicontazione del programma di orientamento presentato a ottobre 2022 che dovrà terminare in data 31 agosto 2023 e formulazione del programma di orientamento per l'anno 2024</p>		20%



AREA	DESCRIZIONE	RISULTATI ATTESI (soglia, target)	STRUTTURE CONVOLTE	PESO
	università" e delle relative linee guida emanate il 22 settembre 2022. La Direzione sarà tenuta a supportare la programmazione e progettazione dei percorsi attraverso un approccio didattico orientativo che coinvolgerà attivamente docenti dell'Ateneo e delle scuole secondarie. Il finanziamento previsto a supporto dell'iniziativa è strettamente correlato ai target definiti annualmente dal Ministero e alla corretta e puntuale rendicontazione dei progetti di orientamento nel rispetto delle modalità e tempistiche previste dalle stringenti linee guida ministeriali.	finalizzato a coinvolgere il 20% in più di studenti aderenti alla programmazione 2022/2023 e incrementare del 20% l'offerta di moduli orientativi.		
STUDI	<p>Mappatura e reingegnerizzazione dei principali processi della didattica in capo alla direzione STUDI</p> <p>Mappatura e reingegnerizzazione dei seguenti principali processi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ANS: definizione di un modello organizzativo della gestione ANS, che prevede il coinvolgimento della Direzione STUDI, Nucleo di Dottorato, Scuola Master e Formazione permanente (RIMIN) esperti IT (ISIAD) e struttura competente su analisi e utilizzo dei dati, (PEPS) con l'obiettivo di formare, sensibilizzare e coordinare gli operatori che a vario titolo sono coinvolti nel processo di imputazione dei dati per una migliore trasmissione degli stessi e conseguente complessiva massimizzazione degli indicatori ministeriali; • ESAMI DI STATO: definizione del modello di gestione degli esami di stato, compresi i tirocini professionali nell'ambito della convenzione con l'ordine degli architetti; • SUPPORTO AI COLLEGI DEI CORSI DI STUDIO: definizione del modello di gestione delle segreterie di collegio e dei raccordi con i distretti dipartimentali; • TICKETING: analisi del sistema di ticketing e introduzione di soluzioni finalizzate a snellire il flusso di ticket ed accorciare i tempi di risposta; • ORARI: definizione del modello di gestione degli orari, dalla programmazione alla gestione del puntuale, in collaborazione con le Direzioni CALOS e PROGES; • STAGE: revisione e informatizzazione del processo di gestione degli stage curriculari ed extra curriculari; • CLA E TTLAB: definizione di un modello organizzativo del CLA e del TTLAB. 	<p>SOGLIA Per tutti gli ambiti elencati: mappatura e analisi del processo preesistente e definizione del nuovo assetto con attribuzione delle responsabilità primarie e secondarie.</p> <p>TARGET Per tutti gli ambiti elencati: - Mappatura e analisi del processo preesistente e definizione del nuovo assetto con attribuzione delle responsabilità primarie e secondarie; - Implementazione e monitoraggio della gestione, individuazione e introduzione di eventuali azioni correttive.</p>	ISIAD, PEPS, RIMIN, CALOS, PROGES	40%

TABELLA 4 OBIETTIVI PROGETTUALI STRUTTURE DIRIGENZIALI

2.3.6 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 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 di I livello**, 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 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.

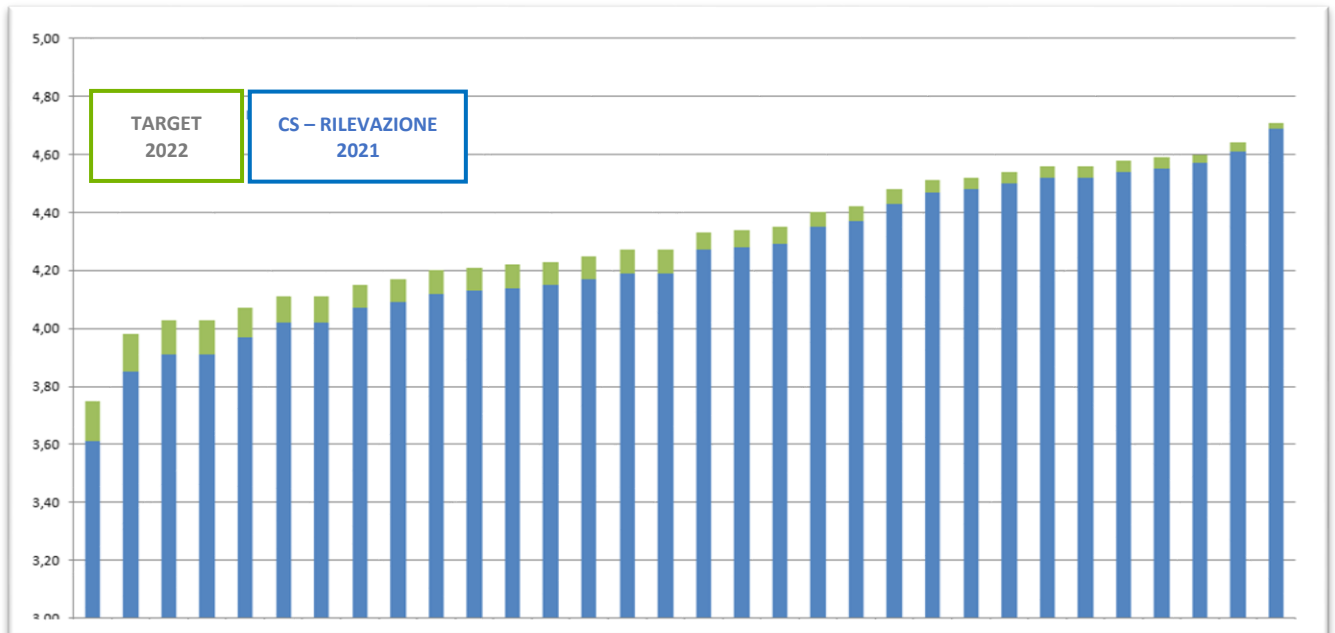


FIGURA 6 - LOGICA DI DEFINIZIONE DEI TARGET PER STRUTTURA, SULLA BASE DI UN SET DI INDICATORI ED IN FUNZIONE DEI RISULTATI PRECEDENTI

Come conseguenza del cambiamento dell'assetto dell'Amministrazione avvenuto a fine 2022 che ha comportato una redistribuzione delle attività e dei servizi presidiati e gestiti dalle strutture, si è resa necessaria una rimodulazione degli obiettivi di *customer satisfaction* da assegnare alle nuove strutture in modo che fossero coerenti con le nuove mission. Pertanto sono stati ridefiniti i set di quesiti di *customer satisfaction* da impiegare per ciascuna struttura ai fini dell'individuazione dell'obiettivo di efficienza 2023.

2.3.7 Performance individuale e obiettivi comportamentali

La definizione ed assegnazione degli obiettivi avviene secondo un processo in 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 SMPV fino a costituire un **set completo di obiettivi**. L'insieme degli obiettivi assegnati ad un soggetto costituisce la sua **scheda obiettivi**. A seconda del livello e ruolo 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 che ricoprono posizioni organizzative a partire dalla Direzione Generale fino ai responsabili di uffici, professional, esperti di dominio e funzioni specialistiche. E' possibile consultare dinamicamente l'elenco completo delle posizioni organizzative oggetto di valutazione per l'anno 2023 sul sito web di Ateneo nella sezione dedicata alla struttura organizzativa dell'Amministrazione:

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

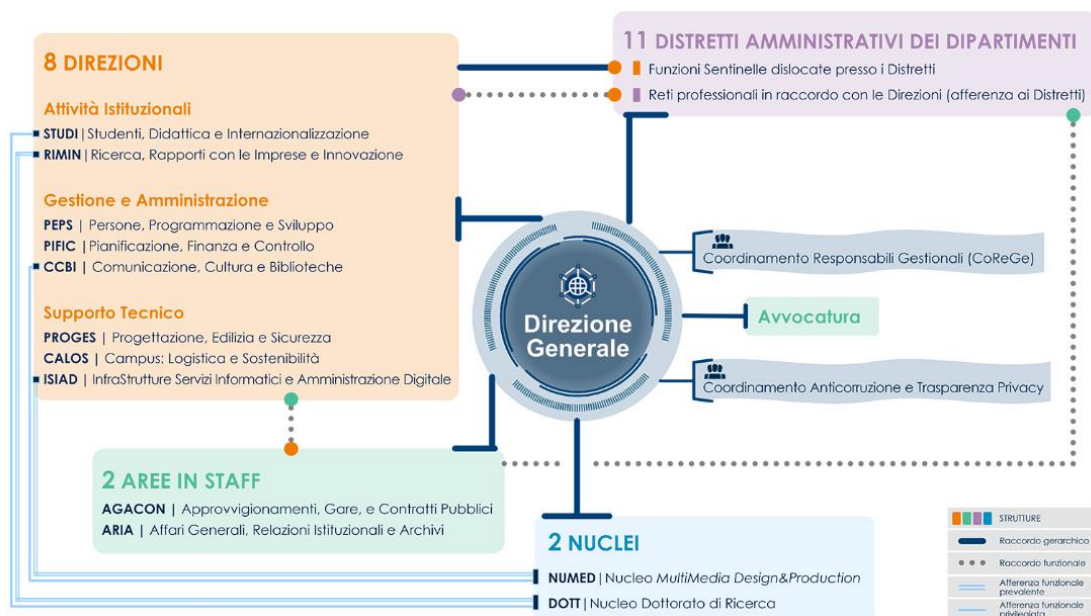


FIGURA 7 STRUTTURE E DISTRETTI DI ATENEO

Nel Piano 2023-2025 sono descritti e allegati gli obiettivi della Direzione Generale e dei Dirigenti responsabili delle 8 Direzioni.

Gli obiettivi dei responsabili di posizioni organizzative di I livello di strutture non dirigenziali (Aree in Staff), di II e III livello e di ruoli professional, esperti di dominio e funzioni specialistiche sono descritti dettagliatamente nel *Sistema Informativo della Performance (SIP)*.

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

Obiettivi individuali: COMPORTAMENTALI

Gli obiettivi COMPORTAMENTALI 2023 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).

2.3.8 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 RESP. E RIF.
Aggiornamento del SMVP	Coordinamento attività e redazione Informazione e condivisione novità SMVP ai valutatori e valutati	OTTOBRE (anno X-1)	Direzione PEPS Parere vincolante del Nucleo di Valutazione (NUV) su SMVP
Predisposizione piano Performance	Coordinamento attività di definizione e raccolta Obiettivi Stesura del Piano	DICEMBRE (anno X-1)	Direzione PEPS coordinamento
Comunicazione	Comunicazione alle strutture dei contenuti del Piano delle Performance Informativa alle OO.SS. Comunicazione operativa in corso di ciclo	GENNAIO (anno X) Dopo approvazione da parte OdG	Direzione Generale Delegazione di Parte Pubblica Responsabili secondo i ruoli previsti dal SMVP
Obiettivi STRATEGICI e PROGETTUALI Direzione Generale e Dirigenti	Definizione obiettivi e target Misurazione dei risultati	DIC (anno X-1) GENNAIO (anno X+1)	Organi di Governo Supporto Direzione PEPS - NUV
Obiettivi I livelli, II e III liv, FS	Definizione obiettivi e target Misurazione dei risultati	DIC (anno X-1) GENNAIO (anno X+1)	DG Supporto Direzione PEPS - DG – NUV, secondo i ruoli previsti dal SMVP
Relazione sulla performance Validazione relazione		MARZO (anno X+1) MARZO (anno X+1)	Direzione PEPS NUV
Relazione Annuale del NUV	Coordinamento attività e predisposizione relazione finale	MAGGIO (anno X+1)	NUV

TABELLA 5 - CICLO 2023: TEMPI, AZIONI E RESPONSABILITÀ



2.4 Rischi corruttivi e Trasparenza

2.4.1 Contesto di riferimento

Per il secondo anno consecutivo si è proceduto a sviluppare il PTPCT come 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. In tal senso la prevenzione della corruzione è intesa quale dimensione del valore pubblico e per la creazione del valore pubblico e ha natura trasversale rispetto a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale dell'Ateneo.

Impone ricordare il forte impatto della gestione dei fondi assegnati con il PNRR sulle attività di prevenzione anticorruzione. Per l'aumento delle attività, della loro portata e del numero di risorse umane dispiegato nelle operazioni è stato necessario prevedere un potenziamento delle azioni e della rete: per questo, anche attraverso il processo di riorganizzazione, argomentato nel par. 3.1.2, lo Staff di supporto al RPCT è stato arricchito con la professionalità di due Esperti di dominio della Struttura AVV0 e di un raccordo permanente con il Gruppo di Lavoro che per i prossimi anni seguirà il PNRR.

E' opportuno ricordare in questa sede che le situazioni rilevanti ai sensi della legge anticorruzione sono 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 fini privati delle funzioni attribuite.

Il concetto di "corruzione", quindi, è inteso in senso lato, comprendendo tutte le attività dell'Ateneo (scientifiche, formative, amministrative) nelle quali si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati.

Il PTPCT pertanto è rivolto a tutto il personale dell'Università: personale tecnico amministrativo, C.E.L. ed al personale docente e ricercatore. 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 e, in particolare, ai 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 della legge 30 dicembre 2010, n. 240; ai titolari di assegni di ricerca di cui all'art. 22 della legge n. 240/2010; ai titolari di borse di studio e di ricerca; agli studenti titolari di contratti di collaborazione a tempo parziale; ai collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi che realizzano opere in favore dell'amministrazione e ad ogni altro soggetto a cui la normativa estenda l'applicazione.

Tutti i soggetti citati sono tenuti a prendere visione del Piano anticorruzione, ad osservarlo e a farlo osservare. Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza darà opportuna visibilità e diffusione al Piano della prevenzione della corruzione. Il PIAO, di cui il PTPCT è parte, è pubblicato sul sito istituzionale Amministrazione Trasparente, sotto-sezione *Altri contenuti-Prevenzione della corruzione* e sotto-sezione *Disposizioni generali*.

È dovere di tutto il personale:

- prendere visione del presente Piano;
- adottare tutti gli standard di condotta raccomandati nel Piano;
- rivolgersi al Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza o al Gruppo di Supporto per ottenere consiglio circa la condotta da tenere in relazione a fattispecie ivi previste.



Nel rispetto della disciplina civile, penale ed amministrativa, ai sensi dell'art. 1, comma 14, della legge n. 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.

2.4.1.1 Il contesto interno

L'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo ed è volta a far emergere, da un lato, il sistema delle responsabilità, dall'altro, il livello di complessità dell'amministrazione.

Per l'analisi dettagliata del contesto interno si rinvia al par. 1 - 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 (par. 2.4.2 - *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 e l'assenza di segnalazioni di whistleblowing.

2.4.1.2 Il contesto esterno

L'analisi del contesto esterno è finalizzata a comprendere meglio come le dinamiche dell'ambiente esterno possano incidere sull'esposizione dell'Ateneo al rischio corruttivo.

Il Politecnico di Torino ha una consolidata tradizione di rapporti e relazioni istituzionali a livello locale, nazionale ed internazionale. Sono quindi molteplici i soggetti che possono influenzare le attività dell'Ateneo: studenti, famiglie, istituzioni, imprese, comunità scientifica.

Dalle Relazioni 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, emerge 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.

In particolare, nella relazione del 2021, le analisi condotte evidenziano come la crisi generata dalla pandemia abbia avuto l'effetto di accelerare i cambiamenti economici e sociali che nell'era "pre-COVID" erano ancora in uno stato embrionale potendosi, pertanto, estendere ulteriormente i tentativi di infiltrazione nell'economia legale e nella gestione della cosa pubblica.

Risulta inoltre che la tendenza all'inquinamento del tessuto economico-imprenditoriale ed al condizionamento dei processi decisionali delle pubbliche amministrazioni locali caratterizzi tutte le maggiori organizzazioni malavitose e coinvolga la gran parte dei settori di rilevanza strategica, compresi quelli connessi ai progetti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

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

Il Rapporto pubblicato dall'ANAC il 17 ottobre 2019 "La corruzione in Italia (2016-2019). Numeri, luoghi e contropartite del malaffare" offre un quadro delle vicende corruttive nella penisola redatto sull'analisi dei provvedimenti emessi dall'Autorità giudiziaria nel triennio 16-19.

Anche questo documento evidenzia la delicatezza del settore degli Appalti, individuato quale ambito maggiormente a rischio illeciti: il 74% delle vicende ha riguardato infatti l'assegnazione di appalti pubblici (per interventi di riqualificazione e manutenzione – 40% del totale; attività legate al ciclo dei rifiuti – 22% del totale; ambito sanitario - 13%).



Per quanto riguarda le modalità operative solo il 18% delle vicende corruttive ha riguardato affidamenti diretti; in tutti gli altri casi sono state espletate procedure di gara su bandi definiti dall'Autorità "sartoriali".

E' stata rilevata inoltre una strategia diversificata a seconda del valore dell'appalto: per quelli di importo particolarmente elevato, hanno prevalso i meccanismi di turnazione fra le aziende e i cartelli veri e propri (resi evidenti anche dai ribassi minimi rispetto alla base d'asta, molto al di sotto della media); per le commesse di minore entità si è assistito invece al coinvolgimento e condizionamento dei livelli bassi dell'amministrazione (ad es. il direttore dei lavori) per intervenire anche solo a livello di svolgimento dell'attività appaltata.

Di seguito, alcune delle principali peculiarità riscontrate nelle vicende di corruzione prese in esame:

- 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
- 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.

Sullo specifico versante dello scambio corruttivo, nonostante il denaro continui a rappresentare il principale strumento dell'accordo illecito (48% delle vicende esaminate) soprattutto quando si tratta di piccoli importi (da 50 a 3000 euro), l'ANAC ha denunciato la presenza di nuove forme di corruzione, che si traducono nella cosiddetta smaterializzazione della tangente, organizzate per impedire la tracciabilità delle somme illecitamente percepite. La nuova frontiera del *pactum sceleris* è rappresentata dal posto di lavoro: l'assunzione di coniugi, congiunti o soggetti riconducibili al corrotto. Altre modalità corruttive che non prevedono l'utilizzo diretto del contante sono l'assegnazione di prestazioni professionali sotto forma di consulenze a persone o società riconducibili al corrotto; benefit di diversa natura (benzina, pasti, soggiorni) oltre a svariate tipologie di ricompense (ristrutturazioni edilizie, riparazioni, ...).

Le contropartite sopra elencate, soprattutto quelle di modesto valore, indicano come la funzione pubblica, in presenza di determinati fattori condizionanti, possa facilmente deviare rispetto al fisiologico percorso istituzionale.

Dal punto di vista geografico, il primato negativo è della Sicilia, dove sono stati registrati il 18,4% degli episodi di corruzione relativamente al triennio in esame. Riguardano il Piemonte l'1,3% dei casi. I Comuni rappresentano gli enti maggiormente a rischio. Le forme di condizionamento dell'apparato pubblico più estese e pervasive si sono registrate prevalentemente a livello locale (specie al sud), secondo forme di penetrazione capillare nel tessuto sociale, economico-imprenditoriale, politico e istituzionale.

Il quadro complessivo tratteggiato dalla Relazione testimonia come la corruzione rappresenti 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 attenzione e di ricorrere ad un'azione combinata di strumenti repressivi e preventivi (misure in tema di conflitto d'interesse, rotazione periodica del personale, trasparenza, ...) che riducano a monte i fattori di rischio.

Proseguendo nell'analisi degli elementi di contesto che hanno un impatto sulle attività dell'Ateneo non si può non citare anche quest'anno la pandemia da Covid-19, che in continuità con gli anni precedenti ha richiesto di proseguire nel:

- riconoscere, quale strumento alternativo/compensativo, la didattica a distanza, o in streaming, agli studenti;
- garantire le funzionalità ai docenti per impartire la didattica in modalità alternative;
- garantire, organizzare e monitorare le sessioni di esami di profitto e di laurea nel rispetto degli obblighi normativi in essere;
- garantire i servizi amministrativi e tecnici da remoto;
- garantire la salute pubblica ed il rispetto della normativa in ambito attraverso il contingentamento degli ingressi, i controlli dei green pass, ecc.;
- definire nuove modalità di coordinamento e monitoraggio del lavoro.

L'elenco non è sicuramente esaustivo, ma rende l'idea della situazione fortemente mutata in cui si è operato nel corso dell'ultimo triennio.

Un altro elemento di contesto che ha e avrà per i prossimi anni un forte impatto sulle attività delle Pubbliche Amministrazioni e dunque anche del nostro Ateneo è l'attuazione del PNRR, per cui il Politecnico si è organizzato come descritto al par. 2.2.1, prevedendo un'articolata struttura di supporto e raccordo trasversale per la gestione integrata delle attività. Si segnala in proposito che è previsto all'interno del Gruppo di Lavoro PNRR un Referente Trasversale Trasparenza che opera in raccordo con il tavolo del Coordinamento Anticorruzione, Trasparenza e Privacy.

2.4.1.3 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, comma 7, della 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 **sogetto in grado di sensibilizzare e responsabilizzare l'amministrazione ai meccanismi di prevenzione**.

A tal riguardo, infatti, la norma, 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 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.

Infine, il comma 14 dell'art. 1, configura un altro caso di responsabilità dirigenziale, laddove egli ponga in essere *“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 Supporto Anticorruzione, Trasparenza e Privacy, nominato con DDG n 1925 del 5 novembre 2021.

Alla predisposizione, all'attuazione ed alla verifica del sistema di prevenzione della corruzione e trasparenza concorrono oltre al RPCT e al Gruppo di supporto anche altre figure dell'Ateneo così come evidenziato nella tabella sottostante:

Ruoli	Compiti
RPCT	<ul style="list-style-type: none">• elabora la proposta di piano della prevenzione, che viene adottato dal CdA entro il 31 gennaio di ogni anno• segnala al CdA e all'OIV le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza (introdotto dal d.lgs. n. 97/2016)• indica agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza (introdotto dal d.lgs. n. 97/2016);• definisce procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione• fornisce, qualora richiesto dall'OIV, le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo effettuato ai sensi del comma 8-bis, dell'art. 1, della l. n. 190/2012 ai fini della validazione della Relazione sulla performance;• verifica l'efficace attuazione del piano e la sua idoneità• adotta la Relazione annuale delle attività svolte e la trasmette all'OIV e al CdA• propone modifiche al piano in caso di accertamento di significative violazioni o di mutamenti dell'organizzazione• verifica, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione• individua il personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità



Ruoli	Compiti
	<ul style="list-style-type: none"> • monitora sull'adempimento degli obblighi di trasparenza • riceve e tratta le richieste di riesame di accesso civico generalizzato in caso di diniego totale o parziale dell'accesso o di mancata risposta • riceve, prende in carico e svolge una prima attività di verifica e di analisi delle segnalazioni di illeciti
CdA	<ul style="list-style-type: none"> • individua e nomina il RPCT tra i dirigenti • definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione • adotta, su proposta del RPCT, il PTPCT entro il 31 gennaio di ogni anno;
Coordinamento Anticorruzione Trasparenza e Privacy	<ul style="list-style-type: none"> • coadiuva il RPCT ad elaborare la proposta di Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPC) • definisce, d'intesa con il RPCT, procedure appropriate per formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione, e per formare tutti i dipendenti sui temi dell'etica e della legalità • provvede al monitoraggio periodico del PTPC, al fine di verificare l'idoneità e lo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione ivi previste • svolge stabilmente un'attività di controllo sull'attuazione da parte delle aree, uffici, strutture didattiche e scientifiche dell'Ateneo degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente • segnala i casi di inadempimento, ritardato adempimento o di adempimento parziale degli obblighi di pubblicazione al RPCT • si interfaccia con il "Referente di Ateneo per l'accesso ed il controllo delle dichiarazioni sostitutive" nella fase istruttoria del procedimento delle istanze di accesso civico e accesso civico generalizzato; • su richiesta del RPCT gestisce le segnalazioni provenienti da dipendenti, relative a condotte illecite all'interno dell'Ateneo • cura la diffusione a tutti i dipendenti delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e dei codici di comportamento nell'amministrazione, nonché il monitoraggio annuale sulla loro attuazione • segnala al RPCT le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza • propone al Direttore Generale soluzioni in materia di incompatibilità di incarichi. • collabora con il Responsabile della Protezione Dati, supportando lo stesso nei suoi adempimenti
I Dirigenti, ed in generale i Responsabili delle strutture di primo livello	<ul style="list-style-type: none"> • concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti • provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale



Ruoli	Compiti
	<p>nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva</p> <ul style="list-style-type: none">• garantiscono, attraverso i Referenti della Trasparenza nominati in seno alla propria struttura organizzativa, il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini della trasparenza
I Referenti della Trasparenza di ciascuna struttura	<ul style="list-style-type: none">• 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 di tutela della privacy degli individui• partecipano agli incontri periodici di coordinamento• stimolano la diffusione delle buone prassi e della trasparenza nella propria struttura
Il Nucleo di Valutazione (o OIV)	<ul style="list-style-type: none">• verifica che il PTPCT sia coerente con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e, altresì, che nella misurazione e valutazione della performance, si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza• in rapporto agli obiettivi inerenti la prevenzione della corruzione e la trasparenza, l'OIV verifica i contenuti della Relazione annuale del RPCT recante i risultati dell'attività svolta• esprime parere obbligatorio su una specifica misura di prevenzione, il codice di comportamento• promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi di trasparenza• riceve segnalazioni dal RPCT inerenti: disfunzioni circa l'attuazione del Piano; i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di trasparenza

TABELLA 6 RUOLI E RESPONSABILITÀ NELLA PREDISPOSIZIONE E ADOZIONE DEL PTPCT

Di seguito si riporta l'elenco dei componenti del Coordinamento Anticorruzione Trasparenza e Privacy, nominato con D.D.G. 2003/2022 del 30/11/2022: Nathalie Vacchiano (PEPS) – Supporto al RPCT - Coordinatore; Nicoletta Roz Gastaldi (AVVO) - DPO; Nicoletta Fiorio (ARIA); Danila Defilé (ARIA); Gianfranco Marino (PEPS); Angela Petruzzo (D.SAT) – Coordinatore Co.Re.Ge; Fabio Agostino (AGACON); Stefano Raimondi (STUDI); Davide Scozzafava (RIMIN); Alba Caudera (PROGES); Francesco Cottellero (AVVO); Debora Fornari (AVVO); Enrico Venuto (ISIAD) – CISO.

2.4.2 Mappatura dei processi e valutazione del rischio

2.4.2.1 Approccio metodologico

Il P.N.A 2019, ed in particolare l'Allegato 1 "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi", hanno definito una nuova metodologia per la valutazione del rischio, che contempla una più dettagliata analisi dei processi e delle attività, per identificare i rischi con il massimo dettaglio possibile. L'Ateneo ha deciso pertanto di intervenire sulla propria mappatura del rischio, impostata gli anni scorsi secondo criteri e metodologie suggerite dai precedenti P.N.A., che era finalizzata ad ottenere una classificazione dei processi a rischio secondo 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 7 AREE DI RISCHIO INDIVIDUATE DALL'ANAC

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 PTPCT 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, che seppur in buona parte già mappati nel precedente lavoro, non erano stati oggetto di un'analisi tanto approfondita. 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 nel triennio 21-23 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 1 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.

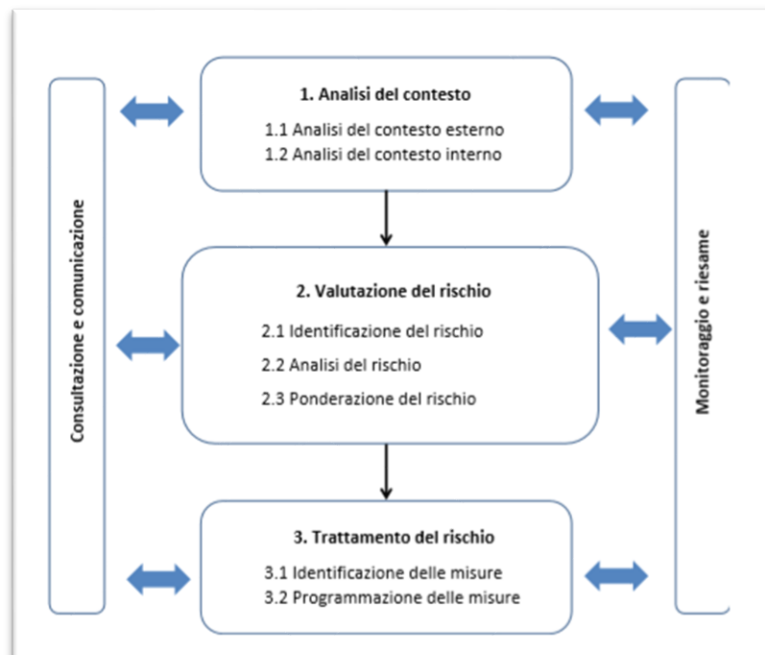


FIGURA 8 : IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO DI CORRUZIONE (FONTE: ANAC-P.N.A. 2019)



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 2;
- attività di valutazione del rischio dei processi;
- programmazione di misure correttive/integrative laddove è più elevato il rischio e/o occorre 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.

2.4.2.2 Mappatura dei processi

A seguire l'elenco dei processi mappati in occasione della revisione in linea con il PNA 2019.

Revisione della mappatura	Area di rischio ANAC	Ambito funzionale	Processo	Struttura owner del processo
PTPTC 21-23	Contratti pubblici	FORNITURE, SERVIZI, LAVORI	Affidamenti diretti di lavori, servizi e forniture (compresi gli affidamenti diretti per Servizi di Ingegneria e Architettura)	AQUI EDILOG Dipartimenti
PTPTC 21-23	Contratti pubblici	FORNITURE, SERVIZI	Procedure per l'affidamento di Servizi e forniture sotto e sopra soglia comunitaria (compresi gli affidamenti sotto soglia per Servizi di Ingegneria e Architettura e relativa gestione dei contratti)	AQUI EDILOG Dipartimenti
PTPTC 21-23	Contratti pubblici	LAVORI	Procedure per l'affidamento di Lavori sotto e sopra soglia comunitaria e gestione dei relativi contratti	EDILOG
PTPTC 22-24	Incarichi nomine e	Incarichi del PTA	Attribuzione incarichi di responsabilità	RUO
PTPCT 22-24	Incarichi nomine e	Procedure di gara	Nomina RUP/DEC per affidamento di servizi e forniture SOTTOSOGLIA e SOPRASOGLIA COMUNITARIA	AQUI Dipartimenti
PTPCT 22-24	Incarichi nomine e	Funzioni tecniche di cui all'art. 113 del D.lgs. 50/2016	Attribuzione incentivi di cui all'art. 113 del D.lgs. n. 50 del 18/04/2016 per funzioni tecniche svolte dai dipendenti nell'ambito di procedure di affidamento di servizi, forniture e lavori	AQUI
PTPCT 22-24	Incarichi nomine e	Procedure di gara	Nomina dei componenti delle Commissioni giudicatrici (membri interni o esterni) per l'affidamento di	AQUI



			servizi e forniture SOTTOSOGLIA e SOPRASOGLIA COMUNITARIA	
PTPCT 22-24	Incarichi e nomine	Nomine	Nomine in seno agli organi di governo degli enti partecipati dall'Ateneo	RUO
PTPCT 23-25	Acquisizione e gestione del personale	Reclutamento PTA	Procedure di reclutamento	PEPS
PTPCT 23-25	Acquisizione e gestione del personale	Gestione del PTA	Procedure legate alla gestione della carriera del personale: i congedi	PEPS
PTPCT 23-25	Acquisizione e gestione del personale	Sviluppo organizzativo	Attribuzione degli incarichi organizzativi	PEPS
PTPCT 23-25	Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne	Autorizzazioni	Procedure per la richiesta di autorizzazione a svolgere incarichi esterni all'Ateneo per i Professori e i Ricercatori	PEPS

TABELLA 8 MAPPATURA DEI PROCESSI AGGIORNATA – REVISIONE 20/21/22

2.4.2.3 Valutazione del rischio

Una volta fotografati i processi attraverso la mappatura, sono stati individuati gli eventi rischiosi che possono incorrere in ciascuna fase e/o attività e mappati i possibili reati in cui coloro che sono coinvolti nelle procedure possono incorrere. Quindi sono stati indicati i fattori abilitanti il verificarsi degli illeciti, cioè i fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione, attività propedeutica all'individuazione delle misure più efficaci per il contrasto/contenimento dei rischi.

Per comprendere il livello di esposizione al rischio delle fasi e/o attività, come suggerito da ANAC sono stati utilizzati i seguenti indicatori di rischio:

1. livello di interesse "esterno": la presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio;
2. grado di discrezionalità del decisore interno alla PA: la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;
3. manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata: se l'attività è stata già oggetto di eventi corruttivi in passato nell'amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili gli eventi corruttivi;



4. opacità del processo decisionale: l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio;
5. livello di collaborazione del responsabile del processo o dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del piano: la scarsa collaborazione può segnalare un deficit di attenzione al tema della prevenzione della corruzione o comunque risultare in una opacità sul reale grado di rischiosità;
6. grado di attuazione delle misure di trattamento: l'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore possibilità di accadimento di fatti corruttivi;
7. dati sui precedenti giudiziari e/o sui procedimenti disciplinari a carico dei dipendenti dell'amministrazione;
8. eventuali segnalazioni pervenute (es whistleblowing) ed altri dati in possesso dell'organizzazione.

Come detto, per la misurazione del livello di esposizione al rischio, si è optato a partire dal 2020 per un approccio qualitativo, non basato sull'assegnazione di punteggi.

Output: in base alle risultanze delle analisi svolte è stata pianificata la programmazione delle misure di prevenzione e mitigazione elencate nei paragrafi che seguono. Si tratta di azioni che vanno ad integrare e migliorare il complesso quadro di misure già messe in campo dall'Ateneo in questi 10 anni trascorsi dall'adozione della L. 190/2012: esse coinvolgono trasversalmente tutti gli ambiti, i soggetti e le strutture del Politecnico di Torino e sono complementari per il raggiungimento del risultato. Si tratta di misure di

- formazione
- sensibilizzazione
- regolamentazione
- gestione del conflitto di interessi
- controllo
- rotazione
- protezione e segnalazione
- semplificazione e informatizzazione
- trasparenza

2.4.3 Misure per prevenire i rischi di corruzione

2.4.3.1 Misure di formazione

Dall'entrata in vigore della normativa anticorruzione, l'Ateneo si è impegnato nel diffondere a tutte le componenti del personale messaggi e contenuti formativi e informativi finalizzati a disseminare la cultura dell'etica e della legalità. Hanno avuto ampio seguito i corsi rivolti a tutto il personale sulle norme (L.190/2012, d.lgs.33/2013), le Giornate della trasparenza, il corso illustrativo sul nuovo Codice di comportamento interno, gli approfondimenti organizzati internamente sull'accesso civico generalizzato, sulla gestione degli accessi, sul contemperamento tra trasparenza e privacy. Contemporaneamente il personale più "esposto" a situazioni a rischio è costantemente aggiornato sulla normativa di settore (Codice degli Appalti, Testo Unico sul Pubblico impiego, più recentemente PNRR...) attraverso la partecipazione a corsi specialistici tenuti da società esterne.

La sensibilizzazione sui temi dell'etica e della legalità è considerata dall'Ateneo strumento prioritario tra quelli di prevenzione: innalzare la consapevolezza e la soglia etica dei dipendenti è obiettivo prioritario per evitare episodi di *maladministration*.



Il 2022 è stato un anno ricco di momenti formativi organizzati centralmente quali occasioni di formazione generale, proposta ad ampie platee di utenti; di seguito si elencano i principali:

- L'etica e la Pubblica Amministrazione
- Le delibere e gli Organi collegiali delle Università e degli Enti Pubblici di ricerca
- Corso per commissari e segretari verbalizzanti nei concorsi per il reclutamento di PTAB aspetti normativi e procedurali – due distinti moduli teorici
- “Criminalità informatica e investigazioni digitali - Strategie e tecniche di prevenzione” organizzato con la Polizia Postale: un approfondimento sulle tematiche della sicurezza informatica quale elemento cardine del GDPR (Regolamento UE 2016/679) ai sensi del quale chiunque tratta dati per conto del titolare deve essere istruito;
- “ Impatto del GDPR sulla regolamentazione d'Ateneo in materia di protezione dei dati personali”
- Il nuovo Regolamento disciplinante gli incarichi esterni all'Ateneo per i Professori e i Ricercatori illustrato a docenti e ricercatori e operatori degli uffici competenti.

Nel corso del triennio 2023-2025 le attività di formazione proseguiranno attraverso l'erogazione di:

- I. moduli a carattere generale inerenti
 - la cultura amministrativa e della legalità
 - il PNRR
- II. moduli a carattere specialistico inerenti
 - il contemperamento tra trasparenza e privacy
 - le diverse tipologie di accesso agli atti
 - la gestione dei progetti e la rendicontazione nell'ambito del PNRR
 - il ruolo di Segretario nelle procedure concorsuali per il PTA – modulo operativo
 - il ruolo del RUP
 - il ruolo del DEC

Proseguirà la proficua collaborazione con la Polizia postale nell'ambito della sensibilizzazione sulla sicurezza informatica e sul trattamento dati.

I corsi saranno organizzati sia internamente, sia attraverso la partecipazione di Esperti esterni. Inoltre 2 risorse parteciperanno nel corso del 2022 ai Master organizzati da Valore PA INPS “Anticorruzione Trasparenza e Integrità: strategie preventive e sistemi di *compliance*”.

2.4.3.2 Misure connesse ai regolamenti

La vita del Politecnico è regolata in primo luogo dallo Statuto - il principale riferimento normativo interno – e dalla legislazione nazionale.

Il Politecnico - che ha autonomia didattica e scientifica ed ha altresì autonomia amministrativa, organizzativa, finanziaria e contabile [cfr. art. 1 comma 3 Statuto] - nell'ambito dei Principi Generali che ne regolano l'azione:

- assicura trasparenza e informazione [cfr. art. 3 comma 3];
- adotta il Codice Etico [cfr. art. 3 comma 6];
- assicura la corretta conservazione dei documenti e predispone gli strumenti atti a garantirne la consultazione [cfr. art. 3 comma 7].

Come previsto dai principi organizzativi l'articolazione strutturale e funzionale dell'Ateneo è improntata al principio della distinzione tra funzioni di indirizzo, progettazione e controllo, da un lato, e funzioni attuative e di gestione amministrativa dall'altro [cfr. art. 6 comma 2].



Con riferimento alla distinzione di cui sopra, l'attività amministrativa si ispira ai principi della pubblicità, trasparenza e accessibilità degli atti, semplicità e snellezza delle procedure, uguaglianza, efficacia, efficienza ed economicità nelle attività, con particolare attenzione a collegamenti tra unità organizzative [cfr. art. 6 comma 5].

In merito al reclutamento il Politecnico garantisce un'adeguata pubblicità delle valutazioni comparative e delle procedure di selezione nonché l'adozione di metodi di comparazione oggettivi, trasparenti e in linea con quelli internazionalmente riconosciuti [per le valutazioni] così come l'imparzialità e la rapidità delle procedure di reclutamento del personale tecnico amministrativo e dirigenziale [cfr. art. 7 comma 1 e 2].

Per quanto riguarda la gestione viene garantita parità di diritti e doveri nell'ottica della trasparenza dei risultati e delle risorse impegnate, così come il riferimento alla trasparenza compare anche per la valutazione delle prestazioni [cfr. art. 7, comma 4 e 5].

Nel 2019 è stata introdotta la figura del Garante della Trasparenza disciplinata all'art. 19 dello Statuto. Tale soggetto verifica la circolazione delle informazioni, la pubblicità e la trasparenza dei processi decisionali dell'Ateneo e formula eventuali proposte di miglioramento relativamente alla pubblicità e alla trasparenza dei processi decisionali dell'Ateneo, facendosi promotore internamente all'Ateneo, con particolare riferimento al contesto accademico, della cultura della trasparenza.

Nell'articolazione prevista dallo Statuto assumono rilievo fondamentale i Dipartimenti, le strutture in cui l'Ateneo si articola per lo svolgimento delle attività didattiche e formative, della ricerca scientifica, del trasferimento tecnologico e dei servizi al territorio [cfr. art. 21 comma 1].

Nello Statuto alcuni articoli sono dedicati alla esplicitazione delle modalità con cui vengono assunte e rese pubbliche le deliberazioni e le decisioni attraverso cui si attua parte dell'azione di governo e amministrativa.

Un ulteriore elemento di interesse rispetto ai contenuti di questo Piano deriva dall'esplicitazione a livello di Statuto delle incompatibilità e dei casi di decadenza previsti per il Rettore e i componenti degli Organi di Governo [cfr. art. 35].

Per quanto riguarda il Titolo VIII del Regolamento Generale di Ateneo è interamente dedicato al tema della trasparenza dell'attività amministrativa e all'accesso ai documenti. In particolare viene previsto che l'accesso ai documenti amministrativi, attese le sue rilevanti finalità di pubblico interesse, è riconosciuto principio generale di primaria importanza dell'attività amministrativa al fine di favorire la partecipazione e di assicurare imparzialità e trasparenza, nel rispetto della normativa vigente e che la consultazione degli atti amministrativi degli organi di governo (Rettore, Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico) viene garantita, nel rispetto dei principi generali di tutela dell'interesse pubblico e del diritto alla riservatezza, mediante pubblicazione nell'area Intranet di Ateneo ad accesso riservato entro quindici giorni dall'emanazione o dall'approvazione dell'atto.

Sul sito istituzionale di Ateneo, in attuazione della previsione del Regolamento Generale di Ateneo [cfr. art. 40] sono pubblicati tutti i Regolamenti interni che normano le attività e le procedure dell'ente

<https://www.polito.it/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/atti-general>

In particolare si segnala che nel corso del 2022 sono stati emanati i seguenti Regolamenti:

- Regolamento di Amministrazione e contabilità



- Regolamento disciplinante gli incarichi esterni all'Ateneo per i Professori e i Ricercatori
- Regolamento in materia di protezione dei dati personali in attuazione del Regolamento UE 2016/67
- Regolamento di Ateneo per l'integrità nella ricerca
- Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità e per i compensi aggiuntivi previsti dalla legge 30 dicembre 2010, n. 240 e dalla legge 4 novembre 2005, n. 230
- Regolamento per l'erogazione di sussidi al personale del Politecnico di Torino
- Regolamento di Ateneo per il Reclutamento dei Ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della Legge n. 240/2010 Emanato con D.R. n. 708 del 22/07/2020 - Integrato dal Decreto Rettorale n. 800 del 01/08/2022 esclusivamente per procedure di cui al comma 3, lett. a)
- Regolamento didattico di Ateneo
- Regolamento sull'organizzazione della didattica e sull'attività didattica e di servizio alla componente studentesca dei professori e dei ricercatori del Politecnico di Torino
- Regolamento per il conferimento degli incarichi per attività di insegnamento e per attività seminariali in ambito didattico
- Regolamento di funzionamento del Comitato Paritetico della Didattica
- Policy per il servizio di posta elettronica
- Linee guida sull'utilizzo e pubblicazione su siti Internet di fotografie

Nel corso del 2023 verranno emanati/aggiornati i seguenti regolamenti o policy:

- Policy in tema di partecipazione ad organismi terzi (Ambito Enti partecipati ed attività esternalizzate delle università)
- Regolamento per la concessione degli spazi

Si procederà inoltre alla revisione:

- dei regolamenti e dei processi sottostanti all'accesso e alla fruizione delle forme flessibili di lavoro in attuazione del nuovo CCNL
- dei Regolamenti in funzione della riforma dei contratti della ricerca e della stipula del CCNL 2018/21
- del Regolamento per la disciplina di procedure comparative per il conferimento di incarichi individuali di natura autonoma
- dei Regolamenti per il Reclutamento del PTAB
- dell'impianto regolamentare in tema di reclutamento accademico in relazione all'evoluzione normativa

2.4.3.3 Il Codice di comportamento di Ateneo e il Codice Etico

Il comma 44 della Legge n. 190/2012, modificando l'art. 54 del D. Lgs. n. 165/2001, ha attribuito al Governo il potere regolamentare di definire un "Codice di Comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni" al fine di assicurare la prevenzione dei fenomeni di corruzione all'interno delle stesse nonché, più in generale, il rispetto dei doveri di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico. Con il decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, è stato, pertanto, emanato il "*Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165*".

La "ratio" del Legislatore è volta alla definizione degli obblighi e dei comportamenti che devono essere rispettati e tenuti da tutto il personale dipendente, a tempo determinato e



indeterminato, tecnico e amministrativo, nonché dai Dirigenti, ivi compresi i titolari di incarico ai sensi dell'articolo 19, comma 6, del D.lgs. n. 165/2001, a cui è dedicata una sezione ad hoc all'interno del Codice di Comportamento; mentre per il personale in regime di diritto pubblico di cui all'art. 3 del D.Lgs. n. 165/2001 – e quindi, per ciò che interessa al nostro sistema universitario, i professori e i ricercatori universitari – le norme del codice costituiscono principi di comportamento, in quanto compatibili con le disposizioni dei rispettivi ordinamenti speciali.

L'Ateneo, in ottemperanza a quanto previsto al comma 5 dell'articolo 54 del d.lgs. n. 165/2001 ha adottato, con D.R. n. 72 del 7 marzo 2014, attraverso un articolato iter di consultazione pubblica il proprio Codice di Comportamento, recante "Codice di comportamento del Politecnico di Torino" (in vigore dall'11 marzo 2014), volto a integrare e adattare alle proprie specificità i contenuti e le direttive di cui al succitato Codice di Comportamento Nazionale emanato con D.P.R n. 62/2013. A tal riguardo, si precisa che l'ambito di applicazione soggettivo del Codice di Comportamento di Ateneo, va oltre quello del rapporto di dipendenza del soggetto con la pubblica amministrazione stessa, in quanto la disciplina, in linea con quanto disposto dall'articolo 2 del Codice di Comportamento Nazionale, si estende, per quanto compatibile, a tutti i soggetti che intrattengono rapporti con l'Ateneo e, in particolare, ai collaboratori e consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, ivi inclusi gli incarichi di didattica ai sensi dell'articolo 23 della L.30 dicembre 2010, n. 240; ai collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni e di servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione; ai titolari di contratti di assegni di ricerca di cui all'articolo 22 della L. 30 dicembre 2010, n. 240; ai titolari di borse di studio e di ricerca, nonché agli studenti titolari di contratti di collaborazione a tempo parziale. L'Ateneo, pertanto, avrà cura di inserire, nei contratti o negli atti d'incarico o di nomina oppure in apposito patto aggiuntivo una specifica clausola di risoluzione del rapporto o di cessazione della carica in caso si verifichi la violazione, da parte del soggetto interessato, degli obblighi previsti dal precitato Codice.

Per ciò che concerne l'**aspetto sanzionatorio**, le violazioni dei doveri contenuti all'interno del Codice di Comportamento Nazionale e di Ateneo, compresi quelli previsti dal Piano di prevenzione della corruzione, sono fonte di **responsabilità disciplinare** da accertare a seguito di apposito procedimento disciplinare ai sensi di quanto anche disciplinato dall'art. 16 del Codice di Comportamento di Ateneo. È prevista la sanzione del licenziamento qualora si tratti di "*gravi o reiterate violazioni dei codici di comportamento*" (cfr. art. 55-quater, comma 1, lett. f-bis introdotta dal D.lgs. 75/2017). Si precisa, inoltre, che la violazione dei doveri, degli obblighi, delle leggi o regolamenti rileva ai fini della **responsabilità penale, civile, amministrativa e contabile**. Resta ferma la comminazione del licenziamento senza preavviso, a norma dell'articolo 55 – quater, comma 1, lett. a), d), e) ed f) del D. Lgs. n. 165/20013 in caso di violazioni gravi o reiterate.

Ai sensi di quanto stabilito dall'art. 15 del Codice di Comportamento di Ateneo, i dirigenti, i responsabili di ciascuna struttura, le strutture di controllo interno e l'Ufficio per i procedimenti disciplinari vigilano sull'applicazione del Codice di Comportamento Nazionale e del Codice di Comportamento di Ateneo. Nello specifico, l'Ufficio Procedimenti Disciplinari, oltre alle funzioni disciplinari ad esso spettanti, è responsabile:

- dell'aggiornamento del codice dell'amministrazione;
- dell'esame delle segnalazioni di violazioni del codice di comportamento;
- della raccolta delle segnalazioni di condotte illecite accertate e sanzionate.



Nello svolgimento delle precitate attività, l'ufficio per i procedimenti disciplinari dovrà operare in raccordo con il Responsabile della prevenzione della corruzione. Nello specifico, al fine di prevenire fenomeni di corruzione, all'interno dell'Ateneo, il Codice prevede una serie di disposizioni che impattano direttamente su tutti i soggetti che intrattengono rapporti con l'Ateneo; mentre, per i soggetti in regime di diritto pubblico di cui all'articolo 3, comma 2 del D.lgs. n. 165/2001 (docenti e ricercatori), si ricorda che tali previsioni si applicano in quanto principi.

Nel prosieguo si pongono in evidenza alcune fra le disposizioni inserite nel Codice di Comportamento di Ateneo e applicabili ai lavoratori del Politecnico di Torino:

- ai sensi di quanto previsto dall'art. 4, del Codice di Comportamento di Ateneo, al fine di prevenire eventuali **abusi di potere**, al lavoratore è precluso il chiedere, sollecitare per sé o per altri, regali od altre utilità di qualsiasi natura per un valore superiore ad euro 150. Il lavoratore, inoltre, non può in alcun caso accettare regali o altre utilità, anche di modico valore, a titolo di corrispettivo per compiere un atto del proprio ufficio, da soggetti nei confronti dei quali deve esercitare tali attività. I regali non consentiti andranno immediatamente messi a disposizione dell'amministrazione stessa;
- ai sensi di quanto previsto dall'art. 5 del Codice di Comportamento di Ateneo, al fine di prevenire eventuali **conflitti di interesse**, il lavoratore ha l'obbligo di dichiarare la partecipazione o l'appartenenza ad associazioni ed organizzazioni – esclusi i partiti politici e i sindacati – i cui campi di interesse possano interferire con l'attività svolta all'interno dell'ufficio di appartenenza;
- ai sensi di quanto previsto dall'art. 6 del Codice di Comportamento di Ateneo, il lavoratore, deve comunicare tutti i **rapporti diretti o indiretti di collaborazione** e i conflitti di interesse, anche potenziali, avuti negli ultimi tre anni con soggetti privati. Al fine di prevenire il configurarsi della precitata fattispecie, la norma prevede l'obbligo, per i dipendenti, di astenersi dal prendere decisioni o di svolgere attività che possano coinvolgere interessi propri;
- ai sensi di quanto disciplinato dall'art. 8 del Codice di Comportamento di Ateneo, al fine di prevenire **illeciti** all'interno della Pubblica Amministrazione, il lavoratore ha l'obbligo, fermo restando l'obbligo di denuncia all'Autorità giudiziaria competente, segnala al Responsabile della prevenzione della corruzione eventuali situazioni di illecito, di qualsiasi natura, di cui sia venuto a conoscenza;
- ai sensi di quanto stabilito dall'art. 9 del Codice di Comportamento di Ateneo, il lavoratore ha l'obbligo di impostare la propria attività secondo i principi di trasparenza (assicurando la massima tracciabilità nei processi decisionali), di porre particolare cura nella gestione dei contenuti delle informazioni in suo possesso, nonché prestare particolare attenzione alla produzione e alla pubblicazione di dati in formato aperto;
- ai sensi di quanto stabilito dall'art. 10 del Codice di Comportamento di Ateneo, nei **rapporti con i privati** ovvero nelle relazioni extra lavorative, il lavoratore non deve abusare della propria posizione ricoperta all'interno dell'ente al fine di ottenere indebite utilità. Inoltre il lavoratore ha l'obbligo di non usare il nome, il marchio, il logo e le dotazioni dell'Ateneo se non per attività svolte in ragione del proprio incarico;
- ai sensi di quanto stabilito dall'art. 11 del Codice di Comportamento di Ateneo, nell'ambito della propria **attività lavorativa**, il lavoratore, può utilizzare il materiale, le attrezzature, i servizi telematici e telefonici di cui dispone esclusivamente nel rispetto dei limiti imposti dall'amministrazione assumendone gli obblighi di custodia. Inoltre il lavoratore ha il mezzo di trasporto messo a disposizione dell'ente solo per lo svolgimento dei compiti di ufficio e di utilizzare i permessi di astensione dal lavoro nel rispetto della normativa nazionale ed interna.



All'interno del Codice di Comportamento del Politecnico di Torino è altresì prevista, in linea con quanto disposto dal Codice di Comportamento Nazionale, una parte dedicata esclusivamente al personale Dirigente, anche con incarico conferito ai sensi dell'articolo 19, comma 6 del D.Lgs. n. 165/2001 – l'art 13 *Disposizioni particolari per i dirigenti*.

Per ciò che riguarda l'onere di dare adeguata pubblicità sia al Codice di Comportamento Nazionale, sia al Codice di Comportamento di Ateneo, il Politecnico ha provveduto alla pubblicazione dei succitati testi sul proprio sito Internet istituzionale

https://www.swas.polito.it/services/operazione_trasparenza/default.asp?id_documento_padre=71421

e alla trasmissione, attraverso e-mail, ai dipendenti e a tutti i soggetti che intrattengono rapporti con l'Ateneo, nonché al personale in regime di diritto pubblico di cui all'articolo 3, comma 2, del d.lgs. n. 165/2001 (docenti e ricercatori). Inoltre, contestualmente alla stipulazione del contratto di lavoro o dell'atto di conferimento, il Politecnico dovrà consegnare e far sottoscrivere ai nuovi assunti la copia del Codice di Comportamento.

Inoltre per gli Affidatari di contratti pubblici è espressamente previsto nei contratti che: *"...omissis... nell'esercizio delle attività inerenti l'oggetto del contratto, l'Affidatario si impegna ad osservare e a far osservare ai propri collaboratori a qualsiasi titolo, per quanto compatibili con il ruolo e l'attività svolta, gli obblighi di condotta previsti dal "Codice di comportamento del Politecnico di Torino". Nei casi di violazione degli obblighi del Codice di comportamento, la Stazione Appaltante valuterà l'eventuale risoluzione del contratto in ragione della gravità della violazione commessa e previa contestazione all'Affidatario"*.

La disciplina contenuta nel Codice di Comportamento si interseca, inevitabilmente, con le disposizioni contenute nel "[Codice Etico](#)" adottato dal Politecnico, ai sensi della L. 240/2010, con D.R. del 15/02/2012, n. 28.

A tal proposito, si rileva che l'ambito di applicazione soggettivo delle disposizioni contenute all'interno del "Codice Etico", si estende a tutti i soggetti del Politecnico di Torino (docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti).

Il Codice Etico indica in primo luogo le responsabilità in capo ai soggetti interessati, tra le quali, a titolo esemplificativo:

- per i docenti la precedenza nell'adempimento dei doveri accademici rispetto alle altre attività professionali;
- per gli studenti la partecipazione alle attività didattiche e alle prove d'esame nel rispetto, nella collaborazione e nella lealtà dei reciproci rapporti;
- per il personale tecnico-amministrativo la partecipazione alle attività di formazione e lo svolgimento con impegno e responsabilità dei compiti a ciascuno affidati.

Inoltre tutti, in generale, sono responsabili del buon funzionamento e della reputazione dell'Ateneo, e sono tenuti al decoro personale, all'utilizzo responsabile dei locali e delle risorse materiali, ad evitare situazioni di conflitto di interessi, ad esercitare posizioni di potere e a cooperare per creare un ambiente favorevole alla ricerca, allo studio, all'insegnamento e alla buona amministrazione, salvaguardando, a tal fine, il rispetto della dignità di tutti.

Sulle violazioni del Codice Etico, e qualora non si ricada in comportamenti punibili con sanzioni disciplinari, decide il Senato Accademico su proposta del Rettore.

Si segnala che, il Consiglio dei Ministri ha approvato nei primi giorni di dicembre 2022 - in attuazione di quanto previsto dal decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito con Legge 29 giugno 2022, n. 79 (c.d. 'Pnrr 2') - lo schema di Decreto del Presidente della Repubblica



recante modifiche al Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (D.P.R. n. 62/2013). Come precisato anche dal Dipartimento della Funzione Pubblica, lo schema di D.P.R., adottato *“integra gli elementi costitutivi della Milestone M1C1-58, del Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr), di riforma della Pubblica amministrazione, che deve essere conclusa entro la scadenza del primo semestre del prossimo anno (30 giugno 2023)”*. Nello specifico, si evidenziano le maggiori aree di intervento della novella:

- il divieto di discriminazioni basate sulle condizioni personali;
- i criteri di misurazione della performance e la responsabilità dei dirigenti per la crescita dei propri collaboratori;
- l'adozione di comportamenti 'green', rispettosi dell'ambiente;
- l'utilizzo dei social media da parte dei dipendenti pubblici.

Nel corso del triennio 2023-2025 l'Ateneo procederà ad adeguare ed integrare il proprio Codice di Comportamento, adottato con D.R. n. 72 del 7 marzo 2014, in linea con quanto previsto dalle modifiche recate al Codice di Comportamento Nazionale (D.P.R. n. 62/2013), tenuto conto dello specifico quadro del contesto universitario.

In tale occasione l'Ateneo valuterà l'opportunità di unire il Codice di comportamento ed il Codice etico in un unico documento, anche in linea con le Linee guida ANAC (delibera 177/2020) in cui si ribadisce l'indicazione già rilevata con il PNA 2017 che le università *“adottino un unico codice che coniughi le finalità del codice etico e quelle del codice di comportamento”* e che dedichi un'apposita sezione al personale docente e ricercatore.

2.4.3.4 Altre misure sull'imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici

I. Misure di gestione del conflitto di interesse

La situazione di conflitto di interessi si configura laddove la cura dell'interesse pubblico cui è preposto il funzionario potrebbe essere deviata per favorire il soddisfacimento di interessi contrapposti di cui sia titolare il medesimo funzionario direttamente o indirettamente. Si tratta dunque di una condizione che determina il rischio di comportamenti dannosi per l'amministrazione, a prescindere che ad essa segua o meno una condotta impropria.

Il tema della gestione dei conflitti di interessi è espressione del principio generale di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa di cui all'**art. 97 della Costituzione**.

Esso è stato affrontato dalla lg. **190/2012**, con riguardo sia al personale interno dell'amministrazione sia a soggetti esterni destinatari di incarichi nelle amministrazioni.

Con l'art.1, co. 41, della l. 190/2012 è stato introdotto nella legge sul procedimento amministrativo (legge 241/1990) **l'obbligo di astensione in capo al responsabile del procedimento o al titolare dell'ufficio competente ad effettuare valutazioni, a predisporre atti endoprocedimentali e ad assumere il provvedimento finale nel caso in cui si trovi in una situazione di conflitto, anche potenziale, di interesse. I soggetti che ritengono di trovarsi in una situazione di conflitto di interessi, anche potenziale, hanno il dovere di segnalarlo.**

La materia del conflitto di interessi è, inoltre, trattata nel **“Codice di comportamento dei dipendenti pubblici”** (D.P.R. n. 62/2013), così come ripreso dal Codice di Comportamento di Ateneo, emanato con D.R. 72/2014.

In particolare, ai sensi di quanto previsto **dall'art. 5 del Codice di Comportamento di Ateneo**, al fine di prevenire eventuali conflitti di interesse, il lavoratore ha l'obbligo di comunicare tempestivamente al responsabile della struttura di appartenenza la propria adesione o appartenenza ad associazioni e organizzazioni – esclusi i partiti politici e i sindacati – i cui ambiti di interesse possano interferire con lo svolgimento dell'attività della struttura. La



comunicazione, che deve contenere i dati essenziali relativi all'associazione e alle ragioni della potenziale interferenza, viene effettuata in forma scritta entro 15 giorni:

- dall'assunzione o dall'affidamento dell'incarico;
- dalla presa di servizio presso la struttura;
- dall'adesione o dalla conoscenza della possibile interferenza che possa verificarsi con le attività della struttura cui il lavoratore è assegnato;
- nel caso di trasferimento, dalla conoscenza dell'atto di assegnazione

I lavoratori già in servizio alla data di entrata in vigore del Codice devono provvedere alla comunicazione di cui sopra entro 60 giorni.

Ai sensi di quanto previsto dall'**art. 6 del Codice di Comportamento di Ateneo**, il lavoratore, deve comunicare, all'atto dell'assegnazione all'ufficio, entro 15 giorni, al responsabile della struttura di riferimento, tutti i rapporti, diretti o indiretti, di collaborazione con soggetti privati in qualunque modo retribuiti che lo stesso abbia o abbia avuto negli ultimi tre anni, precisando:

- se in prima persona, o suoi parenti o affini entro il secondo grado, il coniuge o il convivente abbiano ancora rapporti finanziari con il soggetto con cui ha avuto i predetti rapporti di collaborazione;
- se tali rapporti siano intercorsi o intercorrano con soggetti che abbiano interessi in attività o decisioni inerenti all'ufficio, limitatamente alle pratiche a lui affidate.

Il lavoratore deve astenersi da svolgere qualsiasi attività e/o prendere decisioni inerenti alle sue mansioni situazioni di conflitto, anche potenziale, con interessi personali, del coniuge, di conviventi, di parenti, di affini entro il secondo grado. Il conflitto può riguardare interessi di qualsiasi natura, anche non patrimoniali, come quelli derivanti dall'intento di voler assecondare pressioni politiche, sindacali o dei superiori gerarchici.

Ai sensi di quanto previsto all'**art. 7 del Codice di comportamento di Ateneo** il lavoratore deve comunicare al responsabile della struttura di appartenenza l'eventuale sussistenza di un conflitto tra le attività del proprio ufficio e quelle proprie ovvero di suoi parenti, affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi, oppure di persone con le quali abbia rapporti di frequentazione abituale, ovvero di soggetti od organizzazioni con cui egli o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito significativi, ovvero di soggetti od organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente, ovvero di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui sia amministratore o gerente o dirigente. **Il dipendente si deve astenere dal partecipare all'adozione di decisioni o da azioni nel caso in cui ritenga che sussistano gravi ragioni di convenienza.** La comunicazione deve essere resa tempestivamente in forma scritta, prima di compiere atti, e deve contenere ogni informazione utile a valutare la rilevanza del conflitto. Il responsabile della struttura di appartenenza, assunte le informazioni necessarie, si pronuncia sulla rilevanza del conflitto di interessi e, se necessario, decide sull'astensione adottando gli atti conseguenti, dandone comunicazione scritta al lavoratore interessato.

Ai sensi dell'**art. 13 del Codice di comportamento di Ateneo** i Dirigenti prima di assumere le proprie funzioni, comunicano all'Ateneo le partecipazioni azionarie e gli altri interessi finanziari che possano porli in conflitto di interessi con la funzione pubblica svolta. Dichiarano altresì se hanno parenti e affini entro il secondo grado, coniuge o convivente, che esercitano attività politiche, professionali o economiche che li pongano in contatti frequenti con la struttura che dovranno dirigere o che siano coinvolti nelle decisioni o nelle attività inerenti la stessa.

Ai sensi dell'**art. 14 del Codice di comportamento di Ateneo** il lavoratore non conclude, per conto dell'Ateneo, contratti di appalto, fornitura, servizio, finanziamento o assicurazione con imprese con le quali abbia stipulato contratti a titolo privato o ricevuto altre utilità nel biennio



precedente, ad eccezione di quelli conclusi ai sensi dell'articolo 1342 del codice civile. Nel caso in cui l'Ateneo concluda contratti di appalto, fornitura, servizio, finanziamento o assicurazione con imprese con le quali il lavoratore abbia concluso contratti a titolo privato o ricevuto altre utilità nel biennio precedente, il lavoratore deve astenersi dal partecipare all'adozione delle decisioni ed alle attività relative all'esecuzione del contratto, redigendo verbale scritto di tale astensione da conservare agli atti dell'ufficio. Il lavoratore che conclude accordi o negozi ovvero stipula contratti a titolo privato, ad eccezione di quelli conclusi ai sensi dell'articolo 1342 del codice civile, con persone fisiche o giuridiche private con le quali abbia concluso, nel biennio precedente, contratti di appalto, fornitura, servizio, finanziamento ed assicurazione, per conto dell'amministrazione, ne deve informare per iscritto il dirigente dell'ufficio. Nel caso in cui il lavoratore sia un dirigente, questi informa per iscritto il Direttore Generale; qualora sia il Direttore Generale, questi informa per iscritto il Rettore.

Al fine di dare adeguata pubblicità sia al Codice di Comportamento Nazionale, sia al Codice di Comportamento di Ateneo, il Politecnico ha provveduto alla pubblicazione dei succitati testi sul proprio sito Internet istituzionale a questo [link](#) e alla loro trasmissione, attraverso e-mail, ai dipendenti e a tutti i soggetti che intrattengono rapporti con l'Ateneo, nonché al personale in regime di diritto pubblico di cui all'articolo 3, comma 2, del d.lgs. n. 165/2001 (docenti e ricercatori).

Inoltre, contestualmente alla stipulazione del contratto di lavoro o dell'atto di conferimento, il Politecnico trasmette via posta elettronica il Codice di Comportamento e fa sottoscrivere la presa visione ed accettazione del documento ai nuovi assunti in qualità di:

- membri del Personale Tecnico Amministrativo;
- Collaboratori esterni;
- Assegnisti di ricerca;
- Visiting Professor.

Ambito Appalti: relativamente alle procedure di affidamento di contratti sono stati predisposti appositi modelli di dichiarazione in merito all'insussistenza di cause di incompatibilità, astensione, conflitto di interessi. Le dichiarazioni vengono rese ai sensi dell'art. 47 D.P.R. n. 445 del 28 dicembre 2000, aggiornate periodicamente sulla base della normativa vigente e sottoposte ai soggetti che intervengono nella procedura relativamente alle procedure di affidamento in qualità di:

- Responsabile Unico del Procedimento;
- Direttore dell'Esecuzione del Contratto;
- Componenti del Seggio di Gara o Commissione Giudicatrice;
- l'Organo competente all'adozione dei Provvedimenti (Direttrice Generale/Rettore).

A titolo esemplificativo e non esaustivo, il soggetto, prima di intervenire nella procedura di gara, ha l'obbligo di dichiarare:

- di non versare, in relazione alla procedura, in una situazione di conflitto di interessi, anche potenziale, così come esplicitato all'art. 42, comma 2, D.lgs. 50/2016 e agli artt. 3, 6, 7 e 13 del Codice di comportamento del Politecnico di Torino, emanato con DR 72 del 07.03.2014 ed in vigore dal 11.03.2014;
- di impegnarsi a segnalare qualunque situazione di conflitto di interessi e/o ragioni di astensione e/o incompatibilità dovessero insorgere;
- di non aver riportato condanne penali passate in giudicato per reati che comportino l'interdizione dai pubblici uffici, per reati che incidano sulla moralità professionale e per i reati di cui al D.lgs. n. 231/2001;
- di non essere a conoscenza di essere sottoposti a procedimenti penali;



- di impegnarsi ad operare con imparzialità e a svolgere il proprio compito con rigore, riservatezza, nel rispetto della normativa vigente, dei principi fondamentali in materia ed in particolare del Codice di comportamento del Politecnico di Torino;
- di impegnarsi sin d'ora a segnalare qualunque situazione di conflitto di interessi, anche potenziale, e/o ragioni di astensione e/o incompatibilità dovessero insorgere in relazione all'assunzione del presente incarico.

Con specifico riferimento alle Commissioni Giudicatrici, le dichiarazioni vengono accompagnate dall'elenco degli Operatori Economici che hanno presentato offerta della procedura di affidamento, al fine di consentire ai Commissari/Presidente di verificare la propria situazione, eventualmente di segnalare prontamente situazioni di potenziale conflitto di interesse e, se del caso, di astenersi dall'incarico.

Le dichiarazioni rese vengono salvate nelle apposite cartelle/archivate nei fascicoli di gara.

Inoltre per gli Affidatari di contratti pubblici è espressamente previsto nei contratti che: *"...omissis... nell'esercizio delle attività inerenti l'oggetto del contratto, l'Affidatario si impegna ad osservare e a far osservare ai propri collaboratori a qualsiasi titolo, per quanto compatibili con il ruolo e l'attività svolta, gli obblighi di condotta previsti dal "Codice di comportamento del Politecnico di Torino". Nei casi di violazione degli obblighi del Codice di comportamento, la Stazione Appaltante valuterà l'eventuale risoluzione del contratto in ragione della gravità della violazione commessa e previa contestazione all'Affidatario".*

Eventuali aggiornamenti nei processi e nella documentazione richiesta ai soggetti a vario titolo coinvolti nella procedura di affidamento potranno conseguire all'emanazione del nuovo Codice dei contratti pubblici, al momento prevista per la primavera 2023.

Ambito Lavori: nel corso degli anni sono state poste in atto alcune misure cautelative quali

- incontri di formazione/informazione aventi lo scopo di sensibilizzare le figure tecniche sugli aspetti di possibile conflitto di interesse;
- disposizioni gestionali ed organizzative atte a produrre una rotazione delle funzioni con conseguente riduzione del rischio corruttivo e di eventuale conflitto di interesse;
- particolare attenzione è stata posta alla gestione dei sopralluoghi – se obbligatori nell'ambito delle procedure di gara - con standardizzazione delle visite, prenotazione via e-mail, informazioni veicolate solo attraverso posta elettronica e chiarimenti attraverso il sito;
- l'atto di conferimento degli incarichi professionali contiene espliciti riferimenti al DPR n. 62/2013 ed al Codice di Comportamento di Ateneo;
- Il provvedimento di nomina della commissione giudicatrice nelle procedure aperte è allegato ad un'apposita dichiarazione di assenza di cause di incompatibilità e dovere di astensione in caso di conflitto di interessi. Idem per la nomina a Collaudatore Amministrativo.

Inoltre, nei documenti contrattuali definiti con collaboratori o consulenti, indipendentemente dalla tipologia di contratto o incarico, viene inserita la formula:

"(...) ... dichiara di aver preso visione degli obblighi di condotta previsti dal "Codice di comportamento del Politecnico di Torino" pubblicato sul sito internet di Ateneo all'indirizzo http://www.polito.it/amministrazione/trasparenza/disp_generali/atti_generali/, di essere a conoscenza che detti obblighi di condotta sono estesi, per quanto compatibili, ai collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'Amministrazione e che la violazione di detti obblighi può costituire causa di



risoluzione del rapporto contrattuale. (...) ... dichiara, inoltre, di impegnarsi ad osservare e a far osservare ai propri collaboratori a qualsiasi titolo, per quanto compatibili con il ruolo e l'attività svolta, gli obblighi di condotta ivi previsti."

Tutela dell'imparzialità dell'azione amministrativa nei casi di conferimento di incarichi a consulenti:

l'art. 53 del d.lgs. 165 del 2001, come modificato dalla l. 190 del 2012, impone espressamente all'amministrazione di **effettuare una previa verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi nei casi di conferimento di incarichi a consulenti.**

Al riguardo, l'art. 15 del d.lgs. 33/2013, prevede espressamente l'obbligo di pubblicazione dei dati concernenti gli estremi dell'atto di conferimento dell'incarico, il curriculum vitae, i dati relativi allo svolgimento di incarichi o la titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione o lo svolgimento di attività professionali; i compensi, comunque denominati, relativi al rapporto di consulenza o di collaborazione; l'attestazione dell'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi.

Alla pagina <https://www.polito.it/amministrazione-trasparente/consulenti-e-collaboratori>

le strutture incaricate pubblicano le informazioni ed i documenti richiesti relativamente alle Collaborazioni ed agli Incarichi della Didattica complementare.

Partecipazione del personale alle attività degli spin-off

L'Ateneo dispone di un apposito [Regolamento per la costituzione di "spin off del Politecnico di Torino" e per la partecipazione del personale dell'Ateneo](#) alle attività degli stessi: tale regolamento ha subito nel tempo diversi passaggi di aggiornamento e modifica sulla base del mutato quadro normativo di riferimento e anche dell'esperienza maturata in tale ambito (è stato emanato con D.R. n° 121 del 19.5.2009, modificato con D.R. 67 del 30.3.2012, con D.R. 220 del 5.6.2014, con D.R. 278 del 22.6.2015 e con D.R. 1343 del 23.12.2019).

La disciplina delle incompatibilità è stata recepita integralmente come da DM 168/2011.

In esso sono disciplinate

- la partecipazione del personale docente e ricercatore agli spin-off (art.8),
- le incompatibilità (art. 9) – "I membri del consiglio di amministrazione, i professori ed i ricercatori membri delle commissioni di Ateneo in materia di ricerca e trasferimento tecnologico, il Rettore, i membri del Senato Accademico, i direttori dei dipartimenti non possono assumere cariche direttive e amministrative negli spin off del Politecnico di Torino. E' fatta salva l'ipotesi in cui il direttore del dipartimento sia designato a far parte del consiglio di amministrazione di spin off, del quale non sia socio o proponente, dal Politecnico",
- la partecipazione del personale tecnico amministrativo agli spin-off (art.10).

L'ultimo aggiornamento del Regolamento ha introdotto le seguenti novità:

ART. 8

Docenti e ricercatori (soci e non soci dello spin off) possono:

- **partecipare a organi di governo della società spin off, senza ricoprire cariche operative:** prima mancava un limite temporale per questa partecipazione.: è stato introdotto un limite di 10 anni e, prima dello scadere dei 10 anni, il soggetto può richiedere, in via eccezionale, di continuare a partecipare agli organi di Governo per



un massimo di ulteriori 5 anni. La richiesta, presentata per iscritto e adeguatamente motivata, è soggetta all'autorizzazione del Rettore ed è sottoposta al parere della Commissione Spin off;

- **assumere cariche operative**, previa specifica autorizzazione del Rettore del Politecnico di Torino, sentita la Commissione Spin Off, per un periodo massimo di 6 anni (nella versione precedente del Regolamento erano 3 anni al massimo), con verifica dopo 3 anni, a partire dalla costituzione dello spin off. Prima dello scadere dei 6 anni, il soggetto può richiedere di continuare a rivestire la carica operativa per un massimo di ulteriori 4 anni. La richiesta, presentata per iscritto e adeguatamente motivata, è soggetta anch'essa all'autorizzazione del Rettore ed è sottoposta al parere della Commissione Spin off.

Il termine iniziale relativo all'assunzione di queste cariche operative/partecipazione organi di governo si calcola comunque sempre dalla costituzione dello spin off.

ART. 10

Il personale Tecnico Amministrativo non può partecipare agli organi di governo dello spin off, situazione invece precedentemente prevista (salvo il caso residuale dell'art. 10, c.2). Era invece già previsto che non potessero assumere cariche operative.

La nuova versione del Regolamento inoltre specifica che il personale TA può partecipare allo spin off come socio solo in termini di partecipazione al capitale sociale (mentre docenti e ricercatori, dottorandi e assegnisti possono partecipare anche come messa a disposizione di know-how e competenze generate in un contesto di ricerca).

II. Misure di gestione dell'inconferibilità/incompatibilità di incarichi

La disciplina dettata dal decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, decreto attuativo della L.190/2012, concerne le ipotesi di inconferibilità e incompatibilità di incarichi nelle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, co. 2, del d.lgs. 165/2001.

Le disposizioni del decreto tengono conto dell'esigenza di evitare che lo svolgimento di certe attività/funzioni possa agevolare la precostituzione di situazioni favorevoli al fine di ottenere incarichi dirigenziali e posizioni assimilate e, quindi, comportare il rischio di un accordo corruttivo per conseguire il vantaggio in maniera illecita.

La legge ha anche valutato in via generale che il contemporaneo svolgimento di alcune attività potrebbe generare il rischio di svolgimento imparziale dell'attività amministrativa costituendo un terreno favorevole a illeciti scambi di favori.

Il legislatore ha inoltre stabilito i requisiti di onorabilità e moralità richiesti per ricoprire incarichi dirigenziali e assimilati fissando all'art. 3 del d.lgs. 39/2013 il divieto ad assumere incarichi in caso di sentenza di condanna anche non definitiva per reati contro la pubblica amministrazione. La durata della inconferibilità può essere perpetua o temporanea, in relazione all'eventuale sussistenza della pena accessoria dell'interdizione dai pubblici uffici e alla tipologia del reato.

La violazione della disciplina comporta la nullità degli atti di conferimento di incarichi e la risoluzione del relativo contratto (art. 17 del d.lgs. 39/2013). Ulteriori sanzioni sono previste a carico dei componenti degli organi responsabili della violazione, per i quali è stabilito il divieto per tre mesi di conferire incarichi (art. 18 del d.lgs. 39/2013). Con riferimento ai casi di incompatibilità, è prevista la decadenza dall'incarico e la risoluzione del relativo contratto,



decorso il termine perentorio di quindici giorni dalla contestazione all'interessato, da parte del RPCT, dell'insorgere della causa della incompatibilità, ai sensi dell'art. 19 del d.lgs. 39/2013.

L'art. 20 del d.lgs. 39/2013 pone in capo all'interessato l'obbligo di rilasciare, all'atto di nomina, una dichiarazione sulla insussistenza delle situazioni di inconferibilità o incompatibilità previste dallo stesso decreto. Tale dichiarazione è condizione di efficacia dell'incarico (art. 20, co. 4).

Attribuzione degli incarichi dirigenziali

Per gli incarichi dirigenziali in essere, la dichiarazione di assenza di cause di inconferibilità viene acquisita al momento del conferimento dell'incarico; annualmente vengono invece acquisite le dichiarazioni di assenza di situazioni di incompatibilità.

L'onere dell'acquisizione delle autocertificazioni è in capo alla Direzione PEPS, unitamente alla verifica della veridicità delle stesse.

III. Prevenzione della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici: l'art. 35-bis del d.lgs. 165/2001

L'art. 35-bis prevede, per coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale, il divieto:

- di far parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi;
- di essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici o privati;
- di far parte di commissioni di gara per l'affidamento di lavori, servizi e forniture, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari e per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.

Si evidenzia, peraltro, che il codice dei contratti pubblici, nel disciplinare le commissioni giudicatrici, richiama espressamente l'art. 35-bis del d.lgs. 165/2001 (art. 77, co. 6, del d.lgs. 50 del 2016). La nomina in contrasto con l'art. 35-bis determina la illegittimità del provvedimento conclusivo del procedimento.

Ove la causa di divieto intervenga durante lo svolgimento di un incarico o l'espletamento delle attività di cui all'art. 35-bis del d.lgs. 165/2001, il RPCT non appena ne sia a conoscenza provvede tempestivamente a informare gli organi competenti della circostanza sopravvenuta ai fini della sostituzione o dell'assegnazione ad altro ufficio.

In Ateneo

Relativamente alle procedure per l'affidamento di contratti pubblici, la nomina della Commissione Giudicatrice avviene con provvedimento, a norma degli artt. 77 D.lgs. 50/2016 ss.mm.ii. e del DDG 515/2016: al momento dell'accettazione dell'incarico, i Commissari dichiarano ai sensi dell'articolo 47 del DPR n. 445/2000, l'inesistenza delle cause di incompatibilità e di astensione. Prima del conferimento dell'incarico viene accertata inoltre l'insussistenza delle cause ostative alla nomina a componente della commissione giudicatrice previste dall'art. 77 e dall'articolo 35-bis del Decreto Legislativo n. 165 del 2001.

Qualora vengano evidenziate cause ostative o di incompatibilità dei candidati se ne dà pronta comunicazione all'ANAC.



Nelle procedure concorsuali per la selezione sia del personale docente sia del personale tecnico amministrativo, i componenti delle Commissioni devono dichiarare di non trovarsi nelle situazioni di incompatibilità previste dall'art. 35 bis del D.Lgs. 165/2001.

IV. Gestione degli incarichi extraistituzionali

La possibilità per i dipendenti pubblici di svolgere incarichi retribuiti conferiti da altri soggetti pubblici o privati è regolata dalle disposizioni dell'art. 53 del d.lgs. 165/2001 che prevede **un regime di autorizzazione da parte dell'amministrazione di appartenenza, sulla base di criteri oggettivi e predeterminati che tengano conto della specifica professionalità e del principio di buon andamento della pubblica amministrazione**. Ciò allo scopo di evitare che le attività extra istituzionali impegnino eccessivamente il dipendente a danno dei doveri d'ufficio o che possano interferire con i compiti istituzionali. La **I. 190/2012** è intervenuta a modificare l'art. 53 in ragione della connessione con il sistema di prevenzione della corruzione: **è stato aggiunto ai criteri per il rilascio dell'autorizzazione quello volto a escludere espressamente situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi, che possano pregiudicare l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite** (art. 53, co. 5 e 7).

Il rilievo delle disposizioni dell'art. 53 ai fini della prevenzione della corruzione emerge anche considerando che il legislatore ha previsto una specifica misura di trasparenza all'art. 18 del d.lgs. 33/2013, ai sensi del quale le amministrazioni sono tenute a pubblicare i dati relativi agli incarichi conferiti o autorizzati ai propri dipendenti, con l'indicazione della durata e del compenso spettante.

Il dipendente è tenuto a comunicare formalmente all'amministrazione anche l'attribuzione di incarichi gratuiti, ai quali è esteso l'obbligo per le amministrazioni di comunicazione al Dipartimento della funzione pubblica (art. 53, co. 12).

Di seguito il link alla pagina del sito Amministrazione Trasparente dell'Ateneo in cui vengono pubblicati gli Incarichi conferiti ed autorizzati ai dipendenti (personale docente e ricercatore, tecnico amministrativo)

https://www.swas.polito.it/services/operazione_trasparenza/default.asp?id_documento_padre=97711.

Il Politecnico di Torino in merito ha adottato il Regolamento disciplinante gli incarichi esterni all'Ateneo per i Professori e i Ricercatori valido per il personale docente e ricercatore: attraverso il quale i soggetti richiedono al Rettore autorizzazione formale a svolgere eventuali incarichi extraistituzionali, specificando il committente, il periodo ed il corrispettivo e devono dichiarare espressamente che:

1. l'incarico non è in contrasto con le disposizioni previste dal Regolamento di Ateneo vigente e non presenta ostacoli al corretto e regolare adempimento dei compiti istituzionali;
2. l'incarico non è in concorrenza o in conflitto di interessi, anche potenziale, con le funzioni svolte presso il Politecnico;
3. l'incarico verrà svolto al di fuori dell'attività di servizio e non comporta costi e oneri per l'Ateneo ovvero l'impegno di sue risorse, umane e strumentali;
4. si impegnano a comunicare, tempestivamente all'Ateneo eventuali situazioni di conflitto di interesse sopraggiunte durante lo svolgimento dell'incarico e che, in tal caso, sono tenuti a cessare immediatamente dallo stesso.



Parimenti, sono state adottate le Regole per l'Autorizzazione per lo svolgimento di incarichi retribuiti ai sensi dell'art. 53 del d.lgs 165/01 valide per il Personale Tecnico-Amministrativo. Questi ultimi devono rivolgere la loro richiesta di autorizzazione allo svolgimento di attività extraistituzionali al Responsabile dell'Area Risorse Umane e Organizzazione, specificando il tipo di attività, l'impegno orario complessivo stimato ed il compenso previsto, dichiarando inoltre che:

- l'attività non è di tipo subordinato, non configura una situazione di conflittualità né di concorrenzialità con le attività del Politecnico ed è compatibile con i propri compiti e doveri d'ufficio;
- l'incarico verrà svolto al di fuori dell'orario di servizio;
- l'incarico non comporta l'uso di strumenti o beni di proprietà dell'Ateneo.

V. Divieti post-employment

Il divieto post-employment è il **divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. In caso di violazione sono previste conseguenze sanzionatorie che svolgono effetto nei confronti sia dell'atto sia dei soggetti.** I contratti di lavoro conclusi e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono nulli e i soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con la pubblica amministrazione per i successivi tre anni e hanno l'obbligo di restituire compensi eventualmente percepiti. La disposizione è volta a **scoraggiare comportamenti impropri del dipendente, che facendo leva sulla propria posizione all'interno dell'amministrazione potrebbe precostituirsi delle situazioni lavorative vantaggiose presso il soggetto privato con cui è entrato in contatto in relazione al rapporto di lavoro.** Allo stesso tempo, il divieto è volto a **ridurre il rischio che soggetti privati possano esercitare pressioni** o condizionamenti sullo svolgimento dei compiti istituzionali, prospettando al dipendente di un'amministrazione opportunità di assunzione o incarichi una volta cessato dal servizio, qualunque sia la causa della cessazione (ivi compreso il collocamento in quiescenza per raggiungimento dei requisiti di accesso alla pensione).

Misure nell'ambito degli **Appalti di beni, servizi, forniture e lavori che vengono intraprese in Ateneo:** in fase di partecipazione ad una procedura ad evidenza pubblica l'Operatore Economico è tenuto a dichiarare se si trova nella condizione prevista dall'art. 53 comma 16-ter del D.Lgs. 165/2001 (pantouflage o revolving door) ovvero se ha concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e, comunque, ha attribuito incarichi ad ex dipendenti della stazione appaltante che hanno cessato il loro rapporto di lavoro da meno di tre anni e che negli ultimi tre anni di servizio hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto della stessa stazione appaltante nei confronti del medesimo operatore economico.

Rispetto a tali dichiarazioni l'Amministrazione si riserva la facoltà di verificarne la veridicità che, qualora non accertata, può comportare:

- l'esclusione dalle procedure di affidamento;
- la nullità del contratto concluso;
- il divieto di contrattare con la stessa per tre anni;
- l'obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti ed accertati in esecuzione dell'affidamento illegittimo.

VI. Patti d'integrità



I patti di integrità sono strumenti negoziali che integrano il contratto originario tra amministrazione e operatore economico con la finalità di prevedere una serie di misure volte al contrasto di attività illecite e, in forza di tale azione, ad assicurare il pieno rispetto dei principi costituzionali di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa (ex art. 97 della Costituzione) e dei principi di concorrenza e trasparenza che presidiano la disciplina dei contratti pubblici. Si tratta, in particolare, di un sistema di condizioni la cui accettazione è presupposto necessario e condizionante la partecipazione delle imprese alla specifica gara, finalizzato ad ampliare gli impegni cui si obbliga il concorrente, sia sotto il profilo temporale - nel senso che gli impegni assunti dalle imprese rilevano sin dalla fase precedente alla stipula del contratto di appalto - che sotto il profilo del contenuto - nel senso che si richiede all'impresa di impegnarsi, non tanto e non solo alla corretta esecuzione del contratto di appalto, ma soprattutto ad un comportamento leale, corretto e trasparente, sottraendosi a qualsiasi tentativo di corruzione o condizionamento nell'aggiudicazione del contratto.

Ambito Lavori: l'Ateneo, a partire dal 2020 ha adottato un documento integrativo (patto d'integrità) che è stato predisposto in relazione alle procedure di gara aperte e con importo a base d'asta sopra soglia comunitaria. Esso regola i comportamenti che vengono posti in essere dal RUP e dai partecipanti alla gara di appalto e stabilisce l'obbligazione delle Parti a rispettare espressamente l'impegno anti-corruzione. Il testo viene pubblicato, in sede di gara, con gli altri documenti amministrativi.

Nel corso del 2023 i Patti di Integrità saranno adottati non solo per le procedure sopra soglia di affidamento lavori, ma anche per gli affidamenti di beni e servizi.

VII. Misure di controllo sulle dichiarazioni sostitutive

Nel corso del 2022 sono state adottate "**Le Linee Guida per lo svolgimento dei controlli delle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto di notorietà presentate al Politecnico di Torino ai sensi del D.P.R. n. 445/200** ("Testo Unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa")", finalizzate a disciplinare i criteri e le modalità di svolgimento dei controlli sulla veridicità delle dichiarazioni di certificazione e di atto di notorietà, rese ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. n. 445/2000, presentate al Politecnico di Torino, fissando, altresì, i principi relativi ai controlli attivati da parte di altre Pubbliche Amministrazioni su dati e informazioni contenute nelle banche dati dell'Ateneo, nonché i controlli richiesti dai privati.

Il Coordinamento Anticorruzione, Trasparenza e Privacy verificherà il recepimento da parte degli uffici delle linee guida al fine di fornire al RPCT un report annuale sui controlli effettuati.

Con DDG n. 1885/2022 del 17.11.2022 è stato individuato una figura di Esperto di Dominio *Referente di Ateneo delle dichiarazioni sostitutive* cui è stato affidato il compito di fornire supporto alle Strutture nell'ambito dei succitati controlli, anche attraverso l'organizzazione di momenti di formazione di natura sia generale, che specifica e con il DDG 1532/2022 sono state introdotte due nuove posizioni organizzative specializzate nella ricognizione e controllo delle autodichiarazioni che fungano da supporto nel coordinamento della materia in due strutture che in Ateneo raccolgono e gestiscono elevate quantità di dichiarazioni sostitutive, STUDI - Studenti, Didattica e Internazionalizzazione e PEPS - Persone, Programmazione e Sviluppo.

Obiettivo dell'operazione:

- regolamentare



- uniformare
- ove possibile semplificare le procedure
- rafforzare i controlli.

In sede di prima applicazione il Coordinamento Anticorruzione, entro il mese di giugno 2023, provvederà alla raccolta degli esiti dei controlli effettuati nel corso dell'anno.

Nel corso del 2022 inoltre sono state avviate le prime attività da parte del **Servizio ispettivo di Ateneo**, così come previsto dal Regolamento emanato con D.R. n. 1993 del 22/12/2021, che verranno implementate nel corso dell'anno 2023.

Nello specifico, le predette attività saranno compiute sulla base di un controllo a campione che interesserà il personale docente e ricercatore e TA in servizio presso il Politecnico di Torino. L'obiettivo della verifica consiste nel determinare: l'eventuale svolgimento di attività extraistituzionale non denunciata o non autorizzata dall'Amministrazione; l'eventuale svolgimento di attività extraistituzionale incompatibile con le funzioni e gli interessi dell'Ateneo nonché con le norme generali in materia di incompatibilità e cumulo degli impieghi. Il Servizio Ispettivo sarà altresì tenuto a procedere all'espletamento di verifiche sul singolo dipendente, anche non ricompreso nel campione estratto, nel caso in cui vi siano fondati elementi per presumere l'avvenuta violazione di tali norme.

2.4.3.5 Ulteriori misure intraprese negli ambiti a rischio ai sensi del P.N.A. 2017

I. Ambito Ricerca

Le attività nell'ambito della comunicazione, della formazione, della condivisione, del supporto e della rendicontazione dei progetti di ricerca sono proseguite da parte della struttura amministrativa preposta (ARI ora RIMIN) in tutto il 2022, perseguendo le finalità auspicate dal PNA 2017 e in linea con gli obiettivi emersi dalla *gap analysis*.

Nel corso del 2022 in particolare è stato portato a termine il progetto "**Anagrafe della Ricerca**", condotto congiuntamente dalle Direzioni RIMIN (Ricerca, Rapporti con le Imprese e Innovazione) e ISIAD (Infrastrutture Servizi Informatici e Amministrazione Digitale), rendendo possibile la consultazione di tutte le informazioni relative alla ricerca condotta in Ateneo attraverso un unico strumento.

Il progetto ha permesso di far confluire le informazioni provenienti dai diversi database di Ateneo in un'interfaccia di consultazione unica che le rende accessibili in modo organico. Grazie al motore di ricerca dell'anagrafe, gli utenti interni ed esterni all'Ateneo possono consultare le informazioni relative alle competenze di ricercatrici/ricercatori (identificate in particolar modo attraverso i settori ERC), ai progetti di ricerca, alle pubblicazioni e ai brevetti.

Nel corso del triennio 23-25 la struttura RIMIN, i Distretti dei Dipartimenti ed in particolare il Gruppo di lavoro trasversale dedicato al PNRR seguiranno la complessa gestione dei fondi. Si è provveduto a creare una connessione tra il GdL PNRR e quello anticorruzione finalizzata all'analisi e al monitoraggio dei processi "critici" in ottica di prevenzione degli illeciti attraverso l'introduzione di un Referente Trasparenza all'interno del GdL PNRR e la partecipazione di quest'ultimo così come del Coordinatore del gruppo PNRR al Coordinamento Trasparenza.

II. Reclutamento docenti



L'ambito del reclutamento dei docenti è stato oggetto di approfondita analisi in occasione dell'adozione straordinaria del PTPCT 2018-2020 del luglio 2018, in recepimento del PNA 2017 che conteneva una sezione tematica sulle Università. Con l'ausilio di un gruppo di lavoro composto dai Vice Rettori dell'Ateneo è stata effettuata una *gap analysis* tra le indicazioni dell'ANAC, integrate dal MIUR, e le procedure dell'Ateneo. Per i risultati si rimanda al [PTPCT 2018-2020](#), adottato il 25/07/2018.

Di seguito un sunto delle risultanze e le iniziative seguite/che seguiranno l'analisi svolta:

- Il Politecnico di Torino, nel rispetto dei principi enunciati dalla Carta Europea dei ricercatori e dal Codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori (Raccomandazione della Commissione delle Comunità Europee n. 252 dell'11/03/2005) e del Codice Etico dell'Ateneo, garantisce selezioni ampie, aperte, trasparenti, rigorose e improntate su criteri meritocratici.
- I Regolamenti di riferimento sono in linea e costantemente aggiornati con la normativa vigente e sono pubblicati sul sito istituzionale d'Ateneo – l'ultimo aggiornamento del Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata di professori di prima e seconda fascia ai sensi degli artt. 18 e 24 della legge n. 240/2010 e del Regolamento di Ateneo per il Reclutamento dei Ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della Legge n. 240/2010 è del 22/07/2020, quest'ultimo integrato dal Decreto Rettorale n. 800 del 01/08/2022 esclusivamente per procedure di cui al comma 3, lett. a)
- Il processo di programmazione del reclutamento dei docenti prevede il coinvolgimento e la discussione negli organi, per garantire un pieno coinvolgimento delle varie parti.
- I citati Regolamenti contengono dettagliate indicazioni circa l'incandidabilità alle procedure selettive: Regolamento di Ateneo per la chiamata dei professori di I e II fascia "Art. 6 Candidati ammissibili alle selezioni"; Regolamento di Ateneo per il reclutamento RTD "Art. 8 Requisiti di partecipazione alle selezioni".
- Nel corso del 2023 verrà implementata una procedura che prevede il controllo a campione sulla correttezza e adeguatezza delle dichiarazioni dei soggetti "chiamati", corrispondente ad almeno il 10% dei reclutamenti annui.
- La formazione delle commissioni giudicatrici prevede il sorteggio; i componenti appartengono di norma al settore concorsuale/SSD oggetto della selezione. Nella prima riunione i Commissari dichiarano che non vi è con gli altri membri della Commissione incompatibilità ai sensi dell'art 51 del c.p.c. e di non avere relazioni di parentela ed affinità entro il 4° grado incluso con gli altri Commissari (ai sensi dell'art. 5 c. 2 D.Lgs. 07.05.1948, n. 1172). Nella riunione seguente, ove la Commissione prende visione dell'elenco dei candidati, verificata la documentazione, ognuno dei membri dichiara di non versare in situazioni di incompatibilità con i candidati (ai sensi dell'art. 51 c.p.c. e dell'art. 5 c. 2 D.Lgs. 07.05.1948, n. 1172).
- In seguito alle esigenze emerse con la *gap analysis*, l'Ufficio Valutazioni comparative e Assegni di ricerca acquisisce una dichiarazione da parte dei componenti delle Commissioni, prima delle loro nomina, che indica il numero di procedure, per tipologia di selezione, a cui hanno già partecipato nel corso dell'anno, al fine di consentire al Rettore una valutazione preventiva circa l'opportunità della nomina.
- Trasparenza delle procedure di valutazione: i criteri di valutazione sono definiti dalla Commissione nel rispetto dei DM di riferimento e dei criteri di massima per l'attribuzione dei punteggi per titoli/pubblicazioni previsti nel bando e sono pubblicati sul sito di Ateneo/albo ufficiale per almeno 7 giorni prima della prosecuzione dei lavori.
- Il contenuto dei singoli verbali – è reso pubblico sul sito di Ateneo.

Le modifiche apportate al Regolamento di Ateneo per il Reclutamento dei Ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della Legge n. 240/2010 con il DR 800/2022 di cui sopra,



rispondono ad esigenze di semplificazione connesse ai bandi RTD/A relativi a tematiche PNRR, che prevedono tempistiche ristrette per l'attivazione dei contratti: in particolare per tali procedure non è previsto il sorteggio per la formazione delle Commissioni giudicatrici ed è possibile per le Commissioni proseguire con i lavori immediatamente dopo la pubblicizzazione dei criteri di valutazione.

Nei bandi PNRR, tenendo conto del D.P.C.M. del 7/12/2021 "Adozione delle linee guida volte a favorire la pari opportunità di genere e generazionali, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR e del PNC" (GU Serie Generale n.309 del 30-12-2021), è stata inoltre inserita la seguente indicazione:

"In particolare, il Politecnico di Torino incoraggia le candidature di genere femminile per raggiungere l'obiettivo del 40% di nuove assunzioni di genere femminile previsto dal Piano Nazionale di Resilienza e Rilancio (PNRR) e gli obiettivi del Piano per la parità di genere (Gender Equality Plan) del Politecnico."

In relazione all'evoluzione normativa, si procederà nel corso del triennio 23-25 alla revisione dell'impianto regolamentare in tema di reclutamento accademico.

2.4.3.6 Misure organizzative: rotazione ordinaria e straordinaria del personale

Il RPCT, in relazione a quanto previsto dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190, procede ad assicurare la rotazione dei dirigenti nei settori particolarmente esposti alla corruzione e ad adottare le misure più idonee per evitare sovrapposizioni di funzioni e cumuli di incarichi nominativi in capo ai dirigenti pubblici, anche esterni.

In particolare il RPCT, d'intesa con i responsabili di struttura di I livello, procede a:

- effettuare periodicamente la ricognizione della rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione e le relative modalità di attuazione;
- operare la rotazione degli incarichi, laddove ritenuto necessario e possibile, con esclusione degli incarichi ritenuti infungibili per la specifica specializzazione richiesta e/o per il preponderante carattere fiduciario tipico del rapporto. La rotazione del personale addetto alle aree a rischio deve comunque essere effettuata in modo da contemperare le esigenze dettate dalla legge con quelle dirette a garantire il buon andamento dell'amministrazione e l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa, anche tenuto conto dell'effettivo stato dell'organico in Ateneo;
- conferire gli incarichi con durata definita preventivamente e di norma non superiore al triennio;
- disporre, con provvedimento motivato, l'immediata sostituzione del personale qualora si riscontrassero ipotesi di corruzione ovvero si verifici l'assoggettamento del personale a procedimenti penali e/o disciplinari per condotte di natura corruttiva. La rotazione straordinaria è un provvedimento adottato in una fase del tutto iniziale del procedimento penale, il legislatore ne circoscrive l'applicazione alle sole "condotte di natura corruttiva", le quali, creando un maggiore danno all'immagine di imparzialità dell'amministrazione, richiedono una valutazione immediata.

Nel corso del 2022 è stata avviata una profonda riorganizzazione delle strutture tecnico-amministrative di Ateneo (vd par. 3.1.2).

Il processo, conclusosi il 1 novembre 2022, è avvenuto attraverso la modalità del job posting: è stata offerta a tutto il personale TAB la possibilità di candidarsi per tutte le posizioni di II e III



livello presenti nel nuovo organigramma dell'Amministrazione Centrale, emanato il 16 maggio 2022. Il nuovo assetto presenta un numero maggiore e più articolato di posizioni e ciò ha permesso di riallocare le risorse secondo un principio di efficienza, efficacia e rotazione. Di seguito i numeri delle posizioni organizzative prima e dopo la riorganizzazione:

	II LIVELLO				III LIVELLO	Funzione specialistica	Tot.
	Resp. Servizio	Resp. Ambito	Referente di Dominio funzionale	Coordinatore	Resp. di Ufficio		
Amministrazione Centrale	31	6	6	1	60	17	121

TABELLA POSIZIONI DI II E III LIVELLO ATTRIBUITE IN AMMINISTRAZIONE CENTRALE PRIMA DELLA RIORGANIZZAZIONE DEL 1/11/22

	II LIVELLO			III LIVELLO			Tot.
	Resp. Servizio	Resp. Nucleo	Professional	Resp. di Unità di Staff	Resp. di Ufficio	Esperto di dominio	
Amministrazione Centrale	40	2	20	1	71	89	223

TABELLA POSIZIONI DI II E III LIVELLO ATTRIBUITE IN AMMINISTRAZIONE CENTRALE DOPO LA RIORGANIZZAZIONE DEL 1/11/22

Inoltre nell'ambito del disegno complessivo della riorganizzazione sono stati inseriti 2 nuovi Dirigenti e sono stati nominati 2 nuovi Responsabili Gestionali di Distretto.

Nel corso del 2022 non è stato necessario il ricorso alla rotazione straordinaria non essendosi verificati i necessari presupposti.

Nel corso del 2023 la riorganizzazione complessiva proseguirà attraverso l'analisi dell'assetto dei Distretti dei Dipartimenti.

2.4.3.7 Misure di protezione per i dipendenti che segnalano illeciti

Sul piano della creazione dei presupposti per impedire o contrastare la corruzione, la Legge 190/2012 ha recepito le istanze internazionali e ha provveduto alla tutela del c.d. "whistleblower", ossia il dipendente pubblico che denuncia alla magistratura ordinaria o contabile o ai suoi superiori gerarchici episodi di corruzione. La disciplina è stata, di recente, modificata ad opera della Legge 30 novembre 2017, n. 179 recante "Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato" entrata in vigore il 29/12/2017, che ha novellato l'art. 54-bis del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

A livello europeo la Direttiva Ue 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, reca disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e disposizioni concernenti la protezione delle persone che segnalano



violazioni delle disposizioni normative nazionali. Sul punto si segnala che, a dicembre 2022, il Consiglio dei Ministri ha approvato il Decreto Legislativo di attuazione di tale Direttiva.

Di seguito gli elementi principali del nuovo art. 54-bis (rubricato «Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti») del D.Lgs. 165/2001, come novellato dalla suddetta Legge 179/2017:

- viene confermata la tutela del dipendente pubblico che segnala condotte illecite di cui è venuto a conoscenza in ragione del proprio rapporto di lavoro. Tra i soggetti destinatari della segnalazione, scompare il riferimento al superiore gerarchico, viene indicato il responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e vengono confermati, rispetto alla versione previgente, l'ANAC, nonché l'autorità giudiziaria ordinaria e contabile (comma 1);
- è confermato il fatto che il segnalante "non può essere sanzionato, demansionato, licenziato, trasferito, o sottoposto ad altra misura organizzativa avente effetti negativi, diretti o indiretti, sulle condizioni di lavoro determinata dalla segnalazione" (comma 1);
- dal punto di vista soggettivo si specifica che per pubblico dipendente si intende "il dipendente delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2 (ndr. del D.Lgs. 165/2001) ivi compreso il dipendente di cui all'articolo 3 (ndr. per quanto qui rileva i professori e i ricercatori universitari)" e che la disciplina "si applica anche ai lavoratori e ai collaboratori delle imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione pubblica" (comma 2);
- si specifica che la disciplina riguarda le segnalazioni fatte "nell'interesse dell'integrità della pubblica amministrazione";
- le eventuali misure discriminatorie adottate dall'amministrazione vanno segnalate – ad opera dell'interessato o delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative nell'amministrazione in cui sono state poste in essere – all'ANAC (in precedenza era il Dipartimento della funzione pubblica);
- si conferma il divieto di rivelare l'identità del segnalante oltre che nel procedimento disciplinare, anche in quello penale e contabile, ma con alcune importanti specificazioni:
 - nel procedimento penale l'identità del segnalante è coperta dal segreto nei modi e nei limiti previsti dall'articolo 329 del codice di procedura penale, che dispone, in via generale, il segreto per gli atti di indagine, fino a quando l'imputato non ne possa avere conoscenza e, comunque, non oltre la chiusura delle indagini preliminari;
 - nel procedimento contabile l'identità del segnalante non può essere rivelata fino alla chiusura della fase istruttoria;
 - nel procedimento disciplinare l'identità del segnalante, come già in precedenza, non può essere rivelata, ove la contestazione dell'addebito disciplinare sia fondata su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione, anche se conseguenti alla stessa. Tuttavia, si specifica che quando l'identità del segnalante sia indispensabile per la difesa dell'inculpato, la segnalazione sarà utilizzabile ai fini del procedimento disciplinare solo in presenza di consenso del segnalante alla rivelazione della sua identità.
- si conferma la sottrazione della segnalazione all'accesso previsto dagli artt. 22 e seguenti della L. 241/1990 (comma 4);
- si conferma la competenza dell'ANAC ad adottare apposite linee guida in merito alla presentazione e gestione delle segnalazioni, prevedendo l'utilizzo di modalità anche informatiche e il ricorso, ove possibile, a strumenti di crittografia per garantire la riservatezza dell'identità del segnalante nonché del contenuto delle segnalazioni



medesime (comma 5). Si rileva che l'ANAC è già intervenuta con la determina n. 6 del 28 aprile 2015 recante "*Linee guida in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblower)*";

- il comma 6 introduce le seguenti specifiche sanzioni amministrative irrogate dall'ANAC:
 - da € 5.000 a € 30.000 al responsabile che abbia adottato misure ritenute discriminatorie all'esito di apposita istruttoria condotta dall'Autorità;
 - da € 10.000 a € 50.000 al responsabile in caso di accertata assenza o non conformità delle procedure per l'inoltro e la gestione delle segnalazioni;
 - da € 10.000 a € 50.000 qualora venga accertato il mancato svolgimento da parte del responsabile di attività di verifica e analisi delle segnalazioni ricevute.
 - L'ANAC determina l'entità della sanzione tenuto conto delle dimensioni dell'amministrazione o dell'ente cui si riferisce la segnalazione.
 - Con la delibera del 30 ottobre 2018 è stato emanato il "*Regolamento sull'esercizio del potere sanzionatorio in materia di tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro di cui all'art. 54-bis del d.lgs. 165/2001 (c.d. whistleblowing)*".
- è onere dell'amministrazione dimostrare che le misure adottate nei confronti del segnalante sono motivate da ragioni estranee alla segnalazione stessa. Viene sancita la nullità degli atti discriminatori o ritorsivi (comma 7);
- è prevista la reintegra nel posto di lavoro a favore del segnalante licenziato a motivo della segnalazione (comma 8);
- analogamente alla disposizione previgente, la tutela del dipendente segnalante non è garantita ove questi sia condannato, anche con sentenza di primo grado, per i reati di calunnia o diffamazione o comunque per reati commessi con la segnalazione di cui alla presente disciplina, nonché qualora egli venga ritenuto civilmente responsabile, per lo stesso titolo, nei casi di dolo e colpa grave (comma 9);
- l'articolo 2 della legge 179/2017 estende le tutele previste anche al settore privato attraverso delle modifiche al D.Lgs. 231/2001;
- l'articolo 3 della legge 179/2017, con riferimento alle segnalazioni o denunce effettuate ai sensi dell'art. 54-bis del D.Lgs. 165/2001 o del D.Lgs. 231/2001, stabilisce che il perseguimento dell'interesse all'integrità delle amministrazioni, pubbliche e private, nonché alla prevenzione e alla repressione delle malversazioni, costituisce giusta causa di rivelazione del segreto d'ufficio (art. 326 c.p.), del segreto professionale (art. 622 c.p.), del segreto scientifico e industriale (art. 623 c.p.), nonché di violazione dell'obbligo di fedeltà all'imprenditore da parte del prestatore di lavoro (art. 2105 c.c.).

Al fine di dare attuazione alla normativa, l'ANAC, con la determina n. 469 del 9 giugno 2021, ha adottato le nuove Linee guida in materia di tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza in ragione di un rapporto di lavoro, ai sensi dell'art. 54-bis, del d.lgs. 165/2001.

Il Politecnico ha attivato da anni un canale di ascolto per i dipendenti per segnalare problematiche di malessere organizzativo: la Consigliera di fiducia, una figura esterna di consulenza e assistenza per casi di molestie sessuali, morali o comportamenti discriminatori, ai sensi del Codice di Comportamento per la tutela della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori, delle studentesse e degli studenti, in vigore nell'Ateneo.

Inoltre, nell'ambito del percorso di attuazione della Raccomandazione della Commissione Europea riguardante la Carta europea dei Ricercatori e un Codice di Condotta per l'Assunzione dei Ricercatori (2005/251/CE), al fine di promuovere un ambiente di lavoro favorevole per i ricercatori, il Politecnico ha istituito la figura del Garante dei Ricercatori, figura incaricata di intervenire informalmente in caso di reclami e ricorsi promossi dai ricercatori, nonché in caso di conflitti sorti tra supervisor e ricercatori nella fase iniziale della carriera, in



piena autonomia ed indipendenza. Nell'esercizio dei propri compiti, il Garante deve assicurare imparzialità, garantendo un trattamento giusto ed equo all'interno dell'istituzione universitaria nonché la riservatezza di coloro che ad esso si rivolgono.
Infine si segnala che il referente per le funzioni di garanzia degli studenti è il Garante degli Studenti:

https://didattica.polito.it/garante_studenti.html

Per ciò che concerne più strettamente il *whistleblowing*, all'interno del Codice di Comportamento di Ateneo si è provveduto ad inserire l'art. 8, "*Prevenzione della corruzione*", secondo cui il lavoratore, fermo restando l'obbligo di denuncia all'Autorità giudiziaria competente, segnala al Responsabile della prevenzione della corruzione eventuali situazioni di illecito di cui sia venuto a conoscenza. La disposizione, in linea con quanto previsto dall'art. 54-bis del d.lgs. n. 165/2001, stabilisce che il Responsabile della prevenzione della corruzione adotta le garanzie necessarie affinché sia tutelato il segnalante e non sia indebitamente rivelata la sua identità.

Con il Comunicato del Presidente dell'Autorità del 6 febbraio 2018, l'ANAC ha informato che a partire dall'8 febbraio 2018 è stata resa "*operativa l'applicazione informatica Whistleblower per l'acquisizione e la gestione, nel rispetto delle garanzie di riservatezza previste dalla normativa vigente, delle segnalazioni di illeciti da parte dei pubblici dipendenti come definiti dalla nuova versione dell'art. 54 bis del d.lgs. 165/2001.*" Per tutte le informazioni relative alla procedura di segnalazione degli illeciti attraverso la piattaforma ANAC si rinvia al sito dell'ANAC www.anticorruzione.it.

Il Politecnico di Torino, in linea con la normativa ha implementato un sistema informatizzato apposito per le segnalazioni, conforme alle disposizioni di legge e in grado di garantire la riservatezza del segnalante.

La segnalazione dell'illecito, attraverso il sistema, viene inoltrata alla Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il sistema informatizzato, che guida l'utente nei vari passaggi, garantisce la tutela della riservatezza e l'anonimato nel rispetto della legge: separa i dati identificativi del segnalante dal contenuto della segnalazione in modo che il contenuto sia visibile in modalità anonima; l'eventuale e successiva associazione all'identità del segnalante è utilizzata solo se ai fini dell'istruttoria è indispensabile conoscerla.

Possono accedere al servizio con le stesse garanzie tecniche di riservatezza:

- dipendenti del Politecnico;
- lavoratori e collaboratori delle imprese fornitrici di beni o servizi.

Il sistema per effettuare la segnalazione è raggiungibile dalla pagina [Whistleblowing](#) del sito Amministrazione Trasparente.

Il RPCT rende conto del numero di segnalazioni ricevute e del loro stato di avanzamento all'interno della Relazione annuale di cui all'art. 1, co. 14, della L.190/2012, sempre con modalità tali da garantire comunque la riservatezza dell'identità del segnalante.



2.4.3.8 Misure di semplificazione e informatizzazione dei processi

Sono in programma per il 2023-2025 significativi interventi volti a proseguire nell'opera di semplificazione, dematerializzazione e razionalizzazione di molti processi. Si segnalano in particolare i seguenti:

Programmazione e reclutamento delle Risorse Umane

- Il progetto interviene su due azioni:
- 1. Dematerializzazione e automazione di tutto il processo di assunzione del personale (PTAB; DOC, RIC, ADR) fino alla firma del contratto. Tutto dovrà avvenire in modalità totalmente digitalizzata e tutta la documentazione dovrà essere prodotta automaticamente dalla procedura e registrata sul sistema di gestione documentale;
- 2. Procedura per la gestione della programmazione del fabbisogno organico, della distribuzione dei punti organico alle strutture e gestione delle delibere di Senato e CdA.

Gestione delle Risorse Umane

Progetto per il miglioramento dell'operatività dei servizi di gestione HR (docenti, PTAB, AR) a partire dalla mappatura degli attuali processi di gestione individuando soluzioni di razionalizzazione e integrazione delle attività e della comunicazione tra uffici.

- 1) richiesta e gestione del ciclo di vita di maternità e paternità con dialogo con CSA per quanto riguarda i decreti (PTA e docenti);
- 2) automazione e dematerializzazione del processo di richiesta di autorizzazione attività esterne per i docenti con flusso autorizzativo, firma elettronica dei documenti e dialoghi con il sistema di protocollo (docenti e in via residuale per il PTA).
- 3) analisi e sperimentazione di un nuovo modello di processi di gestione dell'orario per il PTA
- 4) Analisi del livello di integrazione tra i sistemi informativi (MyPoli/HR, U-Gov/CSA/Titulus) per gli eventi gestiti.

Fascicolo del personale e Titulus

Creazione del fascicolo del personale nel sistema di gestione documentale Titulus per garantire l'accesso immediato ai documenti e contestualmente garantire la riservatezza delle informazioni ed evitare la replicazione delle stesse

Digitalizzazione processi in ambito gestione documentale e protocollo:

1. Gestione e digitalizzazione delle sedute e delle delibere degli organi. Adozione di Titulus Organi;
2. Sviluppo sistema documentale e protocollo;
 - Moduli on line sviluppo applicativo per la produzione di moduli on-line precompilati;
 - Produzione reportistica e atti amministrativi;
 - collegamento al nuovo applicativo documentale;
 - dematerializzazione di alcune serie documentali di ateneo (decreti e determine) in un'ottica di semplificazione dei processi amministrativi cui esse sono connessi.

Miglioramento dei Servizi di procurement

Automazione processo acquisti, fattibilità workflow centralizzato con adozione sistema U-BUY Cineca. Fattibilità entrata merci di ateneo

Gestione Ruoli Indennità Tecniche: realizzazione nuovo sistema di gestione procedimenti di gara acquisti e lavori con attribuzione dei ruoli previsti dal nuovo Regolamento Funzioni Tecniche e generazione reportistica e documentazione ai fini della liquidazione dei compensi



Evoluzione Sistema di gestione contratti commerciali

Evoluzione del Sistema di gestione Contratti finalizzato al miglioramento e all'integrazione dei flussi di approvazione guidati da motore di workflow e per il potenziamento delle funzionalità di gestione e di integrazione con il sistema contabile U-Gov.

Il progetto ha impatto sulle prassi di Amministrazione e Dipartimenti integrando le diverse fasi di gestione e sviluppando un'integrazione tra le sottofasi del ciclo di vita dei contratti (proposta, approvazione, gestione e rendicontazione, rimodulazione).

Sviluppo in house; funzionale anche alla realizzazione del progetto di Cruscotto per l'analisi e reporting dei contratti e progetti finanziati basato su DWH di Ateneo.

2.4.4 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure

Il RPCT ed il Coordinamento Anticorruzione, Trasparenza e Privacy provvederanno a:

- monitoraggio periodico del PTPC, al fine di verificare lo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione ivi previste e 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;
- segnalare i casi di inadempimento, ritardato adempimento o di adempimento parziale degli obblighi di pubblicazione al RPCT;
- segnalare al RPCT le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

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 alla sezione 4.3 - *Monitoraggio del ciclo della performance*

2.4.5 Misure per la trasparenza

La trasparenza è uno degli assi portanti della politica anticorruzione impostata dalla legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., e rappresenta essa stessa l'oggetto di una complessa disciplina normativa. Essa costituisce *“livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili”*, ai sensi dell'art. 117, comma 2, lettera m), della Costituzione, realizzando già di per sé una misura di prevenzione, poiché consente il controllo da parte degli utenti dello svolgimento dell'attività amministrativa. Con la normativa più recente (d.lgs. n. 97/2016), la trasparenza è intesa 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. La trasparenza, nel rispetto delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio, di segreto statistico e di protezione dei dati personali, 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”*.

2.4.5.1 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, e sono 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 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	<ul style="list-style-type: none">• monitora le norme• agisce in maniera coordinata con il DPO interno 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 in generale i Responsabili delle strutture di primo livello	<ul style="list-style-type: none">• 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 e la qualità delle informazioni pubblicate
I Referenti della trasparenza* di ciascuna struttura	<ul style="list-style-type: none">• si rendono parte attiva nel seguire la normativa• presidiano la pubblicazione dei dati di competenza della loro struttura• verificano la qualità del dato pubblicato ed il contemperamento tra le esigenze di trasparenza e di tutela della privacy degli individui• partecipano agli incontri di aggiornamento• stimolano la diffusione delle buone prassi e della trasparenza nella propria struttura
Il Nucleo di Valutazione	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• adotta formalmente il Programma interno della Trasparenza – integrato nel PTPCT -

TABELLA 9 PROGRAMMA TRASPARENZA – RUOLI E RESPONSABILITÀ

* Per l'elenco dei referenti della Trasparenza si rimanda al PTPTC 21-23; si segnala che nel corso del 2023 verrà istituita la **Rete professionale dei Referenti della Trasparenza**, composta da soggetti collocati in tutte le strutture organizzative, incaricata di svolgere le attività elencate in tabella. Inoltre con DDG 1885/2022 è stato individuato una figura di Esperto di Dominio Anticorruzione, Trasparenza e Trattamento Dati a supporto delle attività di raccordo.

2.4.5.2 Regolamento per la gestione degli Accessi

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 decreto legislativo n. 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 legge n. 241/1990 (accesso documentale) sia a quella recata al D.lgs. n. 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 DDG 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 2023 il Regolamento di Ateneo in tema di accesso verrà modificato con particolare riferimento al sistema dei costi per l'esercizio di tale diritto.

2.4.5.3 Processo di attuazione del programma: pubblicazione dei dati

Nella sezione della homepage istituzionale denominata "Amministrazione trasparente" sono pubblicati in formato di tipo aperto (ai sensi dell'art. 68 del Codice dell'amministrazione digitale, di cui al d.lgs. 7 marzo 2005, n. 82), i dati, le informazioni e i documenti concernenti l'organizzazione e l'attività dell'amministrazione soggetti a pubblicazione obbligatoria. Non vengono utilizzati filtri ed altre soluzioni tecniche atte ad impedire ai motori di ricerca web di indicizzare ed effettuare ricerche. Al fine di permettere l'uniformità e, dunque, la comparabilità con le altre amministrazioni, l'Ateneo segue le indicazioni riportate nella delibera dell'A.N.AC. n. 1310/2016, che forniscono le principali indicazioni per adempiere agli obblighi di trasparenza delle pubbliche amministrazioni. L'Ateneo si impegna a pubblicare i dati rispettando le 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, comma 15, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. ed evidenziato dall'art. 1, comma 2, del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. L'attuazione della trasparenza deve essere in ogni caso temperata con l'interesse costituzionalmente protetto della tutela della riservatezza e rispetterà le disposizioni in materia di protezione dei dati personali. I dati personali pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente sono riutilizzabili solo alle condizioni previste dalla normativa vigente sul riuso dei dati pubblici (direttiva comunitaria 2003/98/CE e d.lgs. n. 36/2006 di recepimento della stessa), in termini compatibili con gli scopi per i quali sono stati raccolti e registrati e nel rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali.

La tabella che segue riprende i principali ambiti previsti dalla normativa sulla Trasparenza e evidenza, per ciascuno, una sintetica vista di avanzamento e le criticità sui punti più rilevanti alla luce delle novità introdotte dal d.lgs. 97 del 2016.



Macro – ambiti principali	Stato avanzamento pubblicazione dei dati
Disposizioni generali	La pubblicazione dei documenti è completa.
Organizzazione	La pubblicazione dei dati e dei documenti relativi all'art. 14 è in continuo divenire, anche alla luce delle novità introdotte dal d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016. Dal momento che i componenti del Senato ricevono un gettone a titolo di rimborso spese, i dati e documenti a loro riferiti non sono più stati aggiornati. Resta invariato l'adempimento dell'obbligo in capo al Rettore e ai componenti del Consiglio di Amministrazione, i cui dati e documenti vengono aggiornati annualmente. Il 21 ottobre 2020 si è insediato il nuovo CdA: in occasione della prima seduta sono stati illustrati nel dettaglio gli obblighi di trasparenza ai neoconsiglieri. Nel frattempo è stata fatta richiesta ai cessati dell'ulteriore documentazione da inviare per la pubblicazione, oltre a quella già fatta pervenire nell'anno.
Consulenti e collaboratori	I dati sono pubblicati. È stato implementato il sistema informatico che permette la pubblicazione delle informazioni e dei documenti in maniera tempestiva ed automatica, rispettando i tempi di pubblicazione richiesti dall'art. 15. Per ogni consulente, oltre a estremi dell'atto dell'incarico, compenso, durata e descrizione, sono presenti il cv e le autocertificazioni relative ad altre cariche ed altri incarichi. Punti di attenzione: sezione alimentata da diverse strutture organizzative, verificare: <ul style="list-style-type: none">• che le modalità di pubblicazione siano omogenee;• che le pubblicazioni siano complete;• la corretta tutela dei dati personali.
Personale	Per quanto riguarda i dirigenti, ai sensi della delibera ANAC n. 586/2019 adottata a seguito della sentenza della Corte Costituzionale n.20 del 21 febbraio 2019, vengono pubblicati: atto di conferimento, cv, compensi, spese di missione, incarichi conferiti e autorizzati, dichiarazioni ai sensi del d.lgs. 39/2013.
Bandi di concorso	Nella sezione Amministrazione Trasparente, a questa voce, si rimanda alla sezione Bandi di concorso del sito istituzionale: qui le informazioni sono pubblicate ed aggiornate. Punti di attenzione: l'aggiornamento dello scorrimento delle graduatorie.
Performance	La sezione è aggiornata.
Enti controllati	La sezione è aggiornata. Nella sezione è pubblicata anche il "Piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute" corredato della relazione tecnica. Punti di attenzione: la pubblicazione nei tempi delle dichiarazioni ai sensi del d.lgs. 39/2013.



Macro – ambiti principali	Stato avanzamento pubblicazione dei dati
Attività e procedimenti	La sezione è alimentata con la tabella dei procedimenti. Punti di attenzione: è stato riprogrammato per il 2023 l'aggiornamento della Tabella dei procedimenti.
Provvedimenti	L'organizzazione dei contenuti della pagina è stata aggiornata nel corso del 2018.
Bandi di gara e contratti	I dati sono pubblicati facendo riferimento alla sezione "Indice dei bandi di gara" accessibile da swas (intranet di Ateneo) e da polito.it. Risultano pubblicati anche i dati riferiti alle singole procedure così come da specifiche ANAC (ex AVCP). Punti di attenzione: sezione alimentata da diverse strutture organizzative, verificare <ul style="list-style-type: none">• che le modalità di pubblicazione siano omogenee;• che le pubblicazioni siano complete;• la corretta tutela dei dati personali.
Sovvenzioni, contributi e sussidi	Le tipologie di sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici presenti al Politecnico sono: <ul style="list-style-type: none">• Borse di studio;• Borse di mobilità;• Borse di ricerca;• Contribuzioni ad associazioni studentesche;• Sussidi ai dipendenti. Il flusso per alimentare la pubblicazione delle borse è stato informatizzato a partire dal 2015. Le circa 30.000 borse attualmente pubblicate sono rese disponibili online dagli uffici nel momento in cui caricano il pagamento facendo transitare i loro dati dal sistema informativo della didattica a quello che gestisce i pagamenti, includendo nel passaggio l'aggancio di documenti caricati dall'Ufficio Protocollo sull'albo online, oppure sul portale della Didattica. Per ciò che concerne la pubblicazione di borse per cui è necessario allegare il curriculum vitae, è stata prevista la pubblicazione direttamente del format caricato dallo studente in fase di partecipazione al bando, automaticamente epurato dai dati personale eccedenti e non pertinenti – permettendo così agli uffici di evitare l'intervento manuale sui curricula al fine di oscurare dati non necessari, in ottemperanza a quanto disposto dalla normativa sulla privacy. Punti di attenzione: sezione alimentata da diverse strutture organizzative, verificare <ul style="list-style-type: none">• che le modalità di pubblicazione siano omogenee;• che le pubblicazioni siano complete;• la corretta tutela dei dati personali.
Bilanci	I dati sono pubblicati e aggiornati dagli uffici competenti.
Beni immobili e gestione patrimonio	I dati sono pubblicati e aggiornati tempestivamente.
Controlli sull'amministrazione	I dati sono pubblicati.
Servizi erogati	I dati sono pubblicati e aggiornati dagli uffici competenti



Macro – ambiti principali	Stato avanzamento pubblicazione dei dati
Pagamenti dell'amministrazione	A partire dal 2015 i dati sono pubblicati trimestralmente e secondo le nuove modalità di calcolo e rappresentazione introdotte dal D.L. 66/2014 e specificate dal successivo D.P.C.M. 22/09/2014. Risultano disponibili anche i dati sui pagamenti (art. 4 bis).
Opere pubbliche	Risultano attualmente pubblicati i documenti di programmazione pluriennale. Si rileva che nelle griglie di attestazione a carico degli OIV allegata alla delibera 148/2014 dell'ANAC (del 3/12/2014), la presente risulta una sezione di competenza dei soli Ministeri e Regioni.
Altri contenuti	I dati e i documenti sono pubblicati. In aggiunta vi sono i dati relativi alle autovetture di servizio. Nella sezione vi sono i riferimenti per effettuare richieste di accesso civico ed il link al Regolamento interno per l'accesso ai documenti amministrativi, vigente dal 15 gennaio 2020. È presente anche il registro degli accessi , aggiornato semestralmente. In questa sezione sono pubblicate le istruzioni per accedere al servizio di <i>Whistleblowing</i> .

TABELLA 10 PUBBLICAZIONE DEI DATI – STATO DI AVANZAMENTO E PRINCIPALI NOVITÀ

Lo Staff di supporto al RPCT provvederà nel primo trimestre 2023 alla rimappatura degli obblighi di pubblicazione: con la profonda riorganizzazione dei servizi amministrativi e tecnici del 01/11/2022 occorre mappare la redistribuzione degli adempimenti di trasparenza tra gli uffici attraverso

- l'individuazione delle nuove strutture responsabili
- la verifica degli avvenuti "passaggi di consegne"
- la ricognizione delle esigenze formative in ambito
- la programmazione del monitoraggio

L'output sarà la tabella contenuta [nell'allegato 2 del PIAO 2022-2024](#) aggiornata.

Si precisa che in questa fase di transizione le Strutture - precedentemente competenti in alcuni casi, le nuove in altri - stanno comunque procedendo con l'adempimento degli obblighi di pubblicazione; occorre però una riassegnazione formale delle responsabilità, a supporto della qualità e correttezza delle procedure e al fine di permettere il monitoraggio.

2.4.5.4 Trasparenza e tutela dei dati personali

Fermo restando il valore riconosciuto alla trasparenza, che concorre ad attuare il principio democratico e 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 (art. 1, d.lgs. 33/2013), occorre che gli uffici, prima di pubblicare documenti online (in forma integrale o per estratto, ivi compresi gli allegati) contenenti dati personali, verifichino che la disciplina in materia di trasparenza contenuta nel d.lgs. 33/2013 o in altre normative, anche di settore, preveda l'obbligo di pubblicazione. La pubblicazione dei dati sui siti web per finalità di trasparenza, anche se effettuata in presenza di idoneo presupposto normativo, deve avvenire in ogni caso nel rispetto dei principi contenuti all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679 riguardanti il trattamento dei dati personali, quali liceità, correttezza e trasparenza; minimizzazione dei dati; esattezza; limitazione della conservazione; integrità e riservatezza tenendo anche conto del principio di "responsabilizzazione" del titolare del trattamento. In particolare, assumono rilievo i principi di adeguatezza, pertinenza e limitazione a quanto necessario rispetto alle finalità per le quali i dati personali sono trattati



**Politecnico
di Torino**

(«minimizzazione dei dati») (par. 1, lett. c) e quelli di esattezza e aggiornamento dei dati, con il conseguente dovere di adottare tutte le misure per oscurare e rettificare tempestivamente i dati inesatti rispetto alle finalità per le quali sono trattati (par. 1, lett. d). Ai sensi della normativa europea, il Responsabile della Protezione dei Dati-RPD svolge specifici compiti, anche di supporto, per tutta l'amministrazione essendo chiamato a informare, fornire consulenza e sorvegliare in relazione al rispetto degli obblighi derivanti della normativa in materia di protezione dei dati personali (art. 39 del GDPR).

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.

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.

3.1.1 Organigramma e livelli di responsabilità organizzativa



FIGURA 9 ORGANIGRAMMA

Maggiori dettagli sono reperibili sul portale di Ateneo:

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

Nel seguito si riportano i livelli di responsabilità previsti dal modello organizzativo della Direzione Generale (Amministrazione Centrale e Distretti di Dipartimento).

- Direttore Generale
- Dirigente
- Personale non Dirigente con responsabilità organizzativa in strutture di I livello

- Personale Responsabile Gestionale di Distretto di Dipartimento – RGA (struttura di II livello)
- Personale con responsabilità organizzativa in strutture dell'Amministrazione Centrale di II livello
- Personale con responsabilità organizzativa in strutture di III livello
- Personale con funzioni specialistiche (FS)

I grafici e la tabella che seguono riportano la distribuzione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario per struttura di appartenenza giuridica prevista da organigramma e qualifica (31/12/2022).

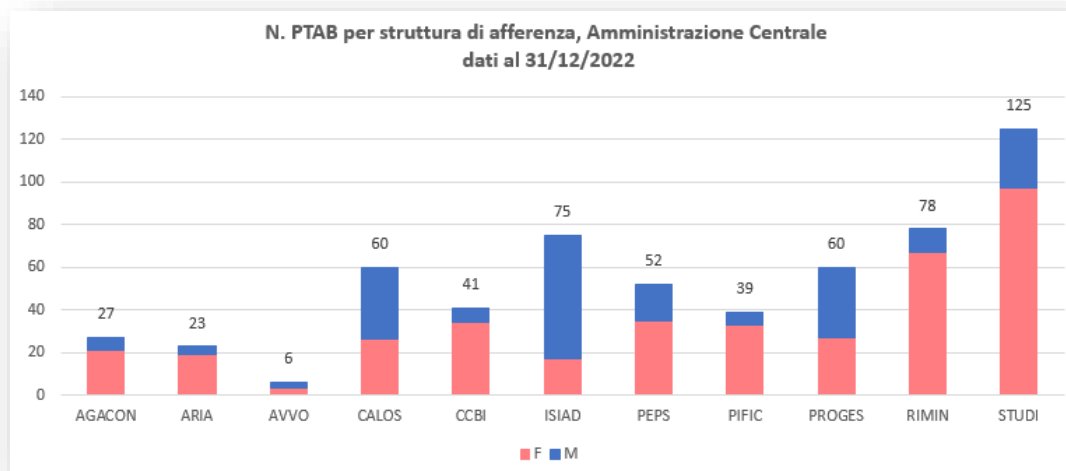


FIGURA 10 N. PTAB PER STRUTTURA DI AFFERENZA, AMMINISTRAZIONE CENTRALE

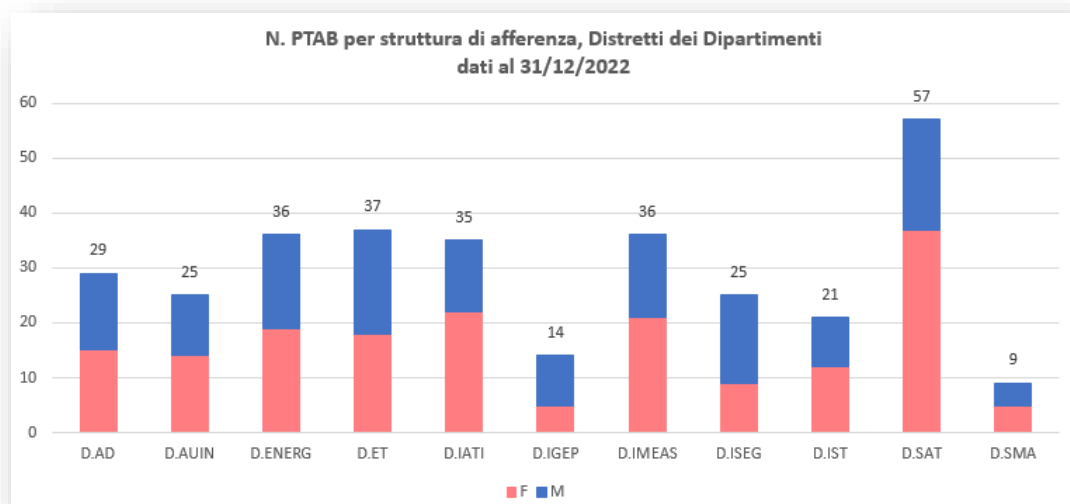


FIGURA 11 PTAB PER STRUTTURA



Struttura	CAT B	CAT C	CAT D	CAT EP	CEL	DIRIGENTE	TECNOLOGO	TOT
Direzioni/strutture in staff								
AGACON	1	8	16	2				27
ARIA	2	5	13	3				23
AVVO			4	2				6
CALOS	2	30	22	5		1		60
CCBI		12	28			1		41
ISIAD	5	41	23	5		1		75
PEPS		12	33	6		1		52
PIFIC	1	9	27	1		1		39
PROGES	3	25	26	3		1	2	60
RIMIN		9	64	4		1		78
STUDI	5	30	79	4	5	1	1	125
Totale Direzione/struttura in staff	19	181	335	35	5	8	3	586
Distretti Dipartimenti								
D.AD	1	10	17	1				29
D.AUIN	1	9	14	1				25
D.ENERG	1	8	25	1			1	36
D.ET	3	9	23	2				37
D.IATI	1	8	25	1				35
D.IGEP		6	7	1				14
D.IMEAS	1	19	15	1				36
D.ISEG		12	12	1				25
D.IST	1	6	14					21
D.SAT	2	22	30	2			1	57
D.SMA		5	4					9
Totale Distretti Dipartimenti	11	114	186	11			2	324
Totale	30	295	521	46	5	8	5	910

FIGURA 12 PTAB PER STRUTTURA DI AFFERENZA GIURIDICA

3.1.2 Processo di riorganizzazione dell'Amministrazione

Al fine di rispondere alle esigenze di sviluppo dell'Ateneo, nel corso del 2022 è stato dato avvio ad un processo di riorganizzazione strutturale. 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, come anticipato, dai processi, cioè dall'insieme delle tante attività correlate fra loro e volte a raggiungere obiettivi predefiniti.

Negli ultimi anni si è sentito spesso parlare di mappatura e classificazione dei processi nei sistemi di gestione degli Atenei italiani e sono stati fatti molti esperimenti in tal senso.

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):** sono le Strutture centrali che garantiscono le attività amministrative e gestionali per la didattica e la ricerca (Strutture centrali dedicate alla didattica, alla ricerca, all'innovazione e al trasferimento tecnologico, all'internazionalizzazione, ai servizi agli studenti).
- **Strutture organizzative amministrative e gestionali (Strutture Dirigenziali):** sono le Strutture centrali che traducono in azioni amministrative le linee strategiche di governo, garantiscono gli adempimenti normativi nei confronti dei Ministeri, detengono conoscenze specialistiche utili ad orientare le Strutture dedicate alle attività istituzionali, gestiscono le funzioni collegate al funzionamento dell'Ateneo, curano la gestione e lo sviluppo del personale, sovrintendono e indirizzano la gestione economico-finanziaria, analizzano e studiano le attività che poi costituiscono la base per le decisioni, coordinano e organizzano le attività connesse alla comunicazione istituzionale e alla promozione della cultura in senso lato (*public engagement*).
- **Strutture organizzative dedicate al supporto tecnico (Strutture Dirigenziali):** sono le Strutture centrali che gestiscono le attività di natura tecnica, tecnico-scientifica e di logistica necessarie al funzionamento delle Strutture accademiche, che gestiscono la dimensione dello sviluppo delle infrastrutture informatiche e dei correlati servizi. In questo quadro sono ricomprese tutte le attività di edilizia, di progettazione e di sicurezza.
- **Strutture in Staff (Strutture non necessariamente Dirigenziali):** le Strutture in staff supportano il Rettore, il Direttore Generale e, in generale, la Governance dell'Ateneo nello svolgimento delle funzioni istituzionali anche con riferimento al governo del sistema degli accordi e dell'attività convenzionale e negoziale. In questa configurazione si ritengono ricomprese le Strutture che svolgono attività di coordinamento con i Distretti e i responsabili gestionali e la struttura che sovrintende al sistema di approvvigionamenti e contratti pubblici di Ateneo per la funzione servente a tutte le unità organizzative.
- **I Distretti Dipartimentali (Strutture non Dirigenziali):** sono le Strutture amministrative a supporto delle attività dei Dipartimenti che operano in collegamento con la Direzione Generale e con le altre Strutture dell'amministrazione.



I vari ambiti di attività precedentemente richiamati sono strettamente collegati ed interdipendenti tanto da considerarsi per il Politecnico oggettivamente impraticabile e illogica la tradizionale distinzione tra amministrazione "centrale" e amministrazione "periferica", sostituita da una visione organizzativa unitaria dell'amministrazione, realizzata attraverso un nuovo sistema di relazioni che collega direttamente le Strutture centrali con quelle collocate presso le Strutture didattiche, scientifiche e di servizio, nel rispetto di quanto previsto dallo Statuto e dai regolamenti di Ateneo vigenti. In questo modo si ritiene possibile attuare una efficiente razionalizzazione delle attività svolte dal personale, consentendo una corretta ottimizzazione delle risorse.

Il processo di riorganizzazione è stato avviato nel mese di dicembre 2021 con una intensa fase di dialogo con le varie componenti delle strutture amministrative e la raccolta di numerose proposte organizzative ed è culminato con la riorganizzazione dei servizi amministrativi e tecnici dell'Amministrazione Centrale del 1/11/2022.

Di seguito i passaggi principali:

- Emanazione *Linee organizzative dell'Amministrazione* - DDG n.136/2022 del 28/01/2022;
- Assegnazione nuovi incarichi ai Dirigenti in servizio e ai Responsabili delle strutture di staff - efficaci a termine del processo di riorganizzazione – febbraio 2022;
- Emanazione *Organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici* - DDG 235/2022 del 11/02/2022, con cui sono stati definiti i criteri di organizzazione delle strutture amministrative e tecniche dell'Ateneo e le posizioni organizzative - ivi comprese quelle dirigenziali;
- Presentazione da parte del DG, e del Gruppo di lavoro di supporto alla riorganizzazione, dell'articolazione interna delle strutture a tutto il personale amministrativo, tecnico e bibliotecario con particolare riferimento alla Mission e alle posizioni organizzative - 11 maggio 2022 - e contestuale emanazione del DDG 751/2022 "Definizione dell'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici: Direzioni, Aree in staff e Avvocatura di cui al DDG 136/2022 "Approvazione micro-organizzazione";
- Apertura della procedura di job posting per l'attribuzione delle posizioni di II e III livello della micro-organizzazione - DDG 769/2022 del 17/05/2022;
- Assegnazione nuovi incarichi ai Dirigenti e ai Responsabili delle strutture di staff – ottobre 2022;
- Leggera revisione della micro-organizzazione – DDG 1532/2022 - in conseguenza dell'esito della procedura valutativa ed emanazione del DDG n. 1550 del 10/10/2022 "Articolazione organizzativa delle strutture dell'Amministrazione Centrale: posizioni, assegnazione del personale e spazi" contenente la nuova assegnazione delle persone e l'assegnazione degli incarichi.
- Costituzione, attraverso il DDG 2000/2022 del 29/11/2022 "PNRR: Modello di Gestione e Gruppo di Lavoro", di un gruppo di lavoro ad hoc per il PNRR afferente alla Direzione Generale finalizzato all'implementazione di un modello di gestione dei progetti del PNRR che coinvolga i vari attori dell'Amministrazione. Il gdl rappresenta un collegamento tra i diversi soggetti coinvolti interni ed esterni: Dipartimenti, Direzioni e strutture interne al Politecnico, enti Pubblici, enti di Ricerca, enti senza fini di lucro, grandi Imprese, medie Imprese, piccole e microimprese. Le attività in capo al gruppo sono le seguenti:
 - Programmare e monitorare le attività.
 - Supportare i responsabili di progetto nel finalizzare i progetti approvati e trasformarli in



- progetti esecutivi.
- Mettere a fattor comune esperienze e fare massa critica dove possibile.
- Dialogare con le strutture interne all'Ateneo.
- Supportare i dipartimenti e le direzioni ove necessario.

La procedura di job posting ha riguardato l'assegnazione delle 223 posizioni di II e III livello del nuovo organigramma dell'Amministrazione Centrale individuate con il citato DDG 751/2022. La Commissione, composta da due membri interni e due esterni ha valutato 276 candidati che in tutto hanno presentato 460 candidature – era possibile presentarsi per più posizioni.

Alla complessa operazione hanno fatto seguito nei mesi di novembre e dicembre interventi di aggiustamento ed integrazione volti a coprire alcune posizioni vacanti e a completare l'assetto organizzativo, per esempio attraverso la nomina del Coordinamento Anticorruzione, Trasparenza e Privacy ed il Gruppo di lavoro per la gestione del PNRR (vedi paragrafo 2.4.1.3 *Il processo di elaborazione e gestione del PTPCT: ruoli e responsabilità*)

Nel corso del 2023 proseguirà l'attività di sviluppo organizzativo e completamento del quadro attraverso:

- l'analisi dell'assetto dei Dipartimenti al fine di attuare la revisione organica del modello organizzativo dei Distretti;
- il rafforzamento del Coordinamento dei Responsabili Gestionali (COREGE);
- il follow-up della riorganizzazione delle Direzioni e delle Aree dell'Amministrazione: manutenzione evolutiva e focalizzazione su alcuni processi integrati sfidanti e in parte ancora da attuare nel nuovo quadro organizzativo;
- nell'ambito del Sistema bibliotecario di Ateneo: attuazione del sistema integrato anche con riferimento alla creazione delle figure dislocate presso i distretti dei dipartimenti afferenti alla Direzione CCBI (ex "sentinelle" in fase di nuova denominazione), ove necessario e opportuno, nelle biblioteche di dipartimento;
- l'attuazione del modello gestionale del PNRR definito nel 2022 (follow-up e aggiustamento continuo, completamento con il modello gestionale delle ITEC);
- la costituzione delle reti professionali tematiche: es. Rete dei Referenti della Trasparenza; Rete di coloro che gestiscono le dichiarazioni sostitutive, ...;
- l'implementazione del modello volto all'integrazione del Program Management Advisors Team e del Masterplan Team nel contesto dell'organizzazione dello sviluppo edilizio dell'Ateneo;
- Meccanismi di Progressioni Verticali.

Per quanto riguarda il riassetto dei Distretti dei Dipartimenti, il punto di partenza sarà l'analisi svolta in occasione della emanazione delle Linee organizzative dell'Amministrazione, con il DDG n.136/2022 del 28/01/2022, che ha rappresentato come segue il supporto amministrativo e tecnico dei Dipartimenti medio-grandi.



FIGURA 13 - SCHEMA TIPO ORGANIZZAZIONE DISTRETTO MEDIO-GRANDE

Il nuovo modello organizzativo terrà conto delle analisi svolte dai singoli Dipartimenti e delle conseguenti richieste avanzate in termini di riorganizzazione degli assetti e delle risorse umane e dell'analisi delle consistenze degli organici svolta centralmente in relazione alle attività e ai volumi gestiti dai singoli Distretti. Verrà data attuazione al modello attraverso un processo di job posting delle posizioni di II e III livello come fatto per la riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale. Si prevede di concludere le operazioni entro dicembre 2023.

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.

Nelle sezioni che seguono vengono descritte le diverse fasi in cui si è sviluppato il percorso di adozione del lavoro agile e di integrazione con l'istituto del telelavoro.

3.2.1 Livello di attuazione

Il Politecnico di Torino, ha avviato il percorso di sperimentazione del Lavoro Agile per il PTAB (Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario) dal 2018 e lo ha portato a regime già prima dell'insorgere dell'emergenza COVID. Di seguito le fasi che si sono susseguite, con i relativi indicatori quantitativi.

Fase della sperimentazione del lavoro agile - (1/10/2018 – 1/9/2019)

Il Politecnico di Torino, in accordo con la Delegazione Sindacale (Protocollo di intesa del 23/7/2018) e con il coinvolgimento del CUG (Comitato Unico di Garanzia), con Decreto del



Direttore Generale n. 1590 del 31/07/2018 ha emanato la "Direttiva per l'applicazione del Lavoro Agile presso il Politecnico di Torino" e il relativo "Bando per la sperimentazione di progetti pilota di Lavoro Agile al Politecnico di Torino", nel rispetto dell'art. 14 della Legge 124/2015 (Legge Madia), delle modalità di attuazione previste dalla Legge 81/2017 e delle indicazioni operative fornite dalla Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica n.3/2017. La sperimentazione, **avviata il 1 ottobre 2018**, è stata diretta a tutto il personale tecnico amministrativo dipendente a tempo indeterminato e determinato, **per un totale di 897 dipendenti**, nei diversi livelli e qualifiche, anche con contratto part time, ed ha previsto:

- il coinvolgimento pari al 20% massimo del personale presente nelle singole strutture/aree;
- la definizione di profili le cui attività fossero compatibili con il lavoro da remoto;
- il possesso di una dotazione informatica adeguata (proprie o messe a disposizione dall'Ateneo).

Si riporta di seguito la fotografia della numerosità di personale coinvolto nel Lavoro Agile nella fase di sperimentazione.

Personale tecnico amministrativo in servizio al 1/10/2018	897
N° di accordi individuali attivi – ottobre 2018	91
N° di accordi individuali attivi – gennaio 2019	81
N° di accordi individuali attivi – aprile 2019	152

TABELLA 11 LAVORO AGILE FASE DI SPERIMENTAZIONE

Fase del Lavoro agile a regime – anno 2019

Dopo un anno di sperimentazione molto positiva, l'istituto del Lavoro Agile è entrato a regime a decorrere dall'**1 ottobre 2019**.

Con Decreto Rettorale n. 846 del 01/08/2019 è stato emanato il "Regolamento di Ateneo per l'applicazione dell'istituto del Telelavoro e del Lavoro Agile per il personale tecnico amministrativo". Con riferimento esclusivo al Lavoro Agile, il Regolamento ha fornito indicazioni sui seguenti temi.

Obiettivi specifici:

- promuovere una innovativa visione dell'organizzazione del lavoro incentrata sul conseguimento dei risultati, con l'obiettivo di stimolare l'autonomia e la responsabilità delle lavoratrici e dei lavoratori;
- sviluppare una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi misurabili e per risultati, al fine di incrementare la produttività anche in termini di performance individuale ed organizzativa;
- instaurare relazioni professionali fondate sulla fiducia aumentando lo spirito di collaborazione.

Requisiti preliminari: il dipendente può svolgere la propria attività lavorativa in modalità agile qualora sia possibile:

- delocalizzare, almeno in parte, le attività assegnate, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati e in autonomia;



- utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate, rispetto agli obiettivi programmati.

Accordo individuale di lavoro: i dipendenti i cui progetti risultano approvati sono chiamati a sottoscrivere l'accordo individuale di Lavoro Agile che disciplina in particolare:

- i contenuti dell'attività, la durata del progetto, le modalità di monitoraggio;
- le modalità di svolgimento della prestazione, gli orari di lavoro, la fascia di reperibilità nonché i tempi di riposo del dipendente e le misure tecniche e organizzative per assicurare la disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.

Si riporta di seguito la fotografia del Lavoro Agile al 1/10/2019, tenendo conto che, in base al Regolamento di Ateneo, gli istituti di Telelavoro e di Lavoro Agile sono tra di loro incompatibili.

Personale tecnico amministrativo in servizio	881
N° di accordi individuali sottoscritti (N° lavoratori agili)	144
Numero di telelavoratori	42

TABELLA 12 LAVORO AGILE 2019

Emergenza COVID -19

Il Politecnico di Torino, in ottemperanza alle disposizioni normative connesse al quadro emergenziale, ha esteso massivamente il ricorso al lavoro agile raggiungendo percentuali prossime al 90% dei lavoratori con una percentuale di prestazione di servizio in LA, in alcune fasi dell'emergenza, pari al 100% del tempo.

Fase attuale

In relazione all'entrata in vigore del DM Funzione Pubblica del 8 ottobre 2021, articolo 1 che prevede *Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni - in attesa dell'adozione del nuovo CCNL e del quadro normativo a regime di riferimento*, il Politecnico di Torino ha ripristinato le modalità di attivazione del lavoro agile previste dal Regolamento interno adottato prima dell'emergenza sanitaria, con l'adozione delle prescrizioni vigenti nel nuovo quadro anche con riferimento alle disposizioni relative ai lavoratori appartenenti a categorie Fragili.

In considerazione di quanto previsto dalla circolare del 5 gennaio 2022 a firma congiunta del Ministro della Pubblica Amministrazione e del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, sono state definite modalità più flessibili nella gestione dell'istituto del lavoro agile, prevedendo la programmazione su base trimestrale e l'incremento delle giornate "in agile" fino a un massimo di 10; le nuove modalità erano fruibili fino al 30 aprile 2022 per consentire un graduale ritorno all'applicazione delle regole ordinarie.

A partire dal 1° maggio 2022, in considerazione della fine della situazione di emergenza sanitaria da COVID-19 e in assenza di diverse disposizioni normative, l'istituto del Lavoro Agile torna a regime come definito dal Regolamento di Ateneo in materia. In considerazione al permanere di un'esigenza di maggior tutela dei lavoratori fragili, resta confermata fino al 30 giugno 2022 la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa interamente in modalità agile per il personale con disabilità in situazione di gravità ai sensi della Legge 104/92, art. 3, comma 3, e per i dipendenti immunodepressi.

Infine in considerazione della Legge 21 settembre 2022 n. 142 è stato ripristinato per i lavoratori fragili il diritto di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, a decorrere dal 22



settembre 2022 e fino al 31 dicembre 2022, a condizione che sia compatibile con le mansioni svolte.

Si riportano di seguito i dati riferiti alla situazione circa il ricorso al lavoro agile o ad altre forme di flessibilità al 31 dicembre 2022.

Personale tecnico-amministrativo in Servizio	914
- di cui: abilitati al Lavoro Agile (con contratto o categorie Fragili)	649
- di cui: con contratto di Telelavoro	66
% dipendenti che possono usufruire del LA	71%
% dipendenti che possono usufruire di forme di lavoro non in presenza	78%
% ore lavorate in remoto	23,3%

TABELLA 13 LAVORO AGILE 2022

Per l'anno 2023, fermo restando il quadro normativo, l'istituto del Lavoro Agile verrà applicato secondo quanto previsto nel Regolamento di Ateneo in materia ad eccezione dei lavoratori appartenenti alle categorie Fragili di cui al decreto del Ministero della Salute del 4 febbraio 2022, per i quali la Legge 29 dicembre 2022, n. 197 ha previsto la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa interamente in modalità agile fino a marzo 2023.

3.2.2 Obiettivi di sviluppo

Con il termine dello stato di emergenza e in assenza di diverse disposizioni normative, l'Amministrazione ha previsto a decorrere dal 1/5/2022 il ritorno alla piena applicazione delle regole ordinarie indicate dal Regolamento in materia e, in particolare, del limite di 5 giornate di lavoro agile fruibili al mese, salvo la possibilità di incremento fino ad un massimo di 10 giornate in considerazione di specifiche esigenze.

L'Ateneo con questo approccio si pone da un lato l'obiettivo di preservare il bilanciamento tra le esigenze di servizio, della vita lavorativa e di quelle della vita personale dei dipendenti, dall'altro di razionalizzare e adeguare l'organizzazione del lavoro, di migliorare la qualità dei servizi erogati, di riorganizzare gli spazi, realizzando anche economie di gestione, grazie anche alle nuove tecnologie e strumenti di produttività individuale e di comunicazione, anche allo scopo di sfruttare le potenzialità dell'istituto al fine di soddisfare le esigenze derivanti dalla nuova organizzazione in via di definizione.

In quest'ottica l'Amministrazione intende dare maggiore enfasi all'attività di monitoraggio del lavoro agile, da trasformare da adempimento necessario previsto dalla normativa a strumento operativo atto a migliorare l'efficienza dell'organizzazione e a permettere una valutazione preliminare della performance.

A tale scopo verrà potenziato il sistema informativo **MyPoli/Infopoint Presenze/Lavoro Agile**, che già permette di automatizzare il processo di proposta e autorizzazione con emissione del contratto individuale digitale, introducendo nuove funzionalità che consentano al personale di rendicontare lo stato di avanzamento delle attività svolte, adottando modalità uniformi tra le strutture e semplificando e migliorando le attività di monitoraggio e valutazione della performance da parte dei responsabili.

È stato inoltre introdotto in via sperimentale nel sistema informativo MyPoli una nuova funzionalità che consente di monitorare, per l'intero Ateneo e per singola struttura, la percentuale di lavoro agile svolto.

Nel 2023 si prevede un aggiornamento del Regolamento di Ateneo per l'applicazione dell'istituto del Telelavoro e del Lavoro Agile per il personale tecnico amministrativo in funzione del rinnovo del CCNL e al fine di individuare modalità più flessibili nella gestione dell'istituto compatibilmente con il quadro normativo di riferimento. Sono allo studio:



- la possibilità di contabilizzare il numero di giornate da svolgere in modalità agile previsto dal Regolamento (5 gg - max 10 gg), su base trimestrale e non più mensile;
- la possibilità di estendere il numero di giornate da svolgere in modalità agile per un breve periodo all'interno della durata dell'accordo individuale sottoscritto qualora vi sia un'esigenza della struttura che si concilia con quella del dipendente.

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

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

3.3.1.1 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 dal D.lgs. 49/2012 e da ultimo dal D.P.C.M. 24/6/2021.

Il decreto 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.

Nell'ambito di una disciplina nazionale, che fissa le nuove facoltà assunzionali al 100% del turnover 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.

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** corrispondente al costo medio nazionale di un Professore di I fascia; di seguito i valori per ruolo:



Ruolo	Punti Organico	Note
Prof. I Fascia	1,00	
Prof. II Fascia	0,70	
RU art. 24 comma 3, lettera b) L. 240/10 e RTT art. 24 L. 240/10	0,50	Comprese ASSUNZIONI in qualità di RU di tipo b) su Punti Organico di ateneo di ex RU di tipo a), stipulati inizialmente a valere su finanziamenti esterni
RU art. 24 comma 3, lettera a) L. 240/10	0,40	Le nuove assunzioni comportano addebito di punti organico per gli atenei NON "virtuosi" (si intende gli atenei di cui all'articolo 1, comma 1, lettera b) D.P.C.M. 31/12/2014)
RU art. 24 comma 3, lettera a) L. 240/10	0,00	Le nuove assunzioni NON comportano alcun addebito di punti organico per gli atenei "virtuosi" (si intende gli atenei di cui all'articolo 1, comma 1, lettera b) D.P.C.M. 31/12/2014)
RU art. 24 comma 3, lett. a) e b) L. 240/10, RU art. 1, comma 14, L. 230/05, Ricercatori finanziati su Progetti MIUR (es. Montalcini, FIRB)	0,00	Con riferimento all'ASSUNZIONE o alla PROROGA di contratti con lo stesso soggetto a valere su risorse esterne o su Punti Organico di Ateneo
Dirigente	0,65	
EP	0,40	
D	0,30	
C	0,25	
B	0,20	
CEL	0,20	

TABELLA 14 PUNTI ORGANICI PER RUOLI

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, ecc.).

3.3.2 Focus personale docente e ricercatore

L'Ateneo si è dotato ormai da diversi anni di un modello di distribuzione dei punti organico alle strutture dipartimentali, finalizzato alla programmazione pluriennale del personale docente e ricercatore.

L'attuale modello, adottato per il mandato rettorale 2018-2024, prevede la seguente ripartizione:

- il 30% delle risorse è nella disponibilità diretta del Consiglio di Amministrazione, di cui;
 - ✓ il 15% delle risorse è ripartito sulla base degli indicatori di Valorizzazione Dipartimentale del Piano Strategico di Ateneo, che hanno l'obiettivo di misurare



le performance dei Dipartimenti sulla base di un set di indicatori suddivisi per ambito;

- ✓ Il restante 15% delle risorse viene investito sulla base delle seguenti priorità:
 - forti sofferenze didattiche non sanabili con semplici politiche di programmazione dipartimentali;
 - risultati eccezionali nella ricerca (es. premialità per progetti ERC, FIRB giovani, Marie Curie Outgoing o altri progetti che implicano possibilità di chiamata diretta da parte del MIUR; vincita di concorsi internazionali di particolare prestigio, ecc.);
 - esigenze di investimento in nuovi settori o settori strategici in forte difficoltà numerica;
 - investimenti specifici per il rispetto della condizione del 20% delle immissioni di professori associati o ordinari da università o enti esterni;
 - riconoscimento a progettualità eccezionali per il miglioramento della qualità della didattica.
- il 70% delle risorse viene messo a disposizione dei Dipartimenti affinché propongano una programmazione pluriennale in linea con i rispettivi piani strategici. Tali risorse sono distribuite alle strutture sulla base di parametri che riflettano l'attività dei docenti e dei ricercatori dei dipartimenti nelle dimensioni di:
 - ✓ DIDATTICA (peso: 40%): per il calcolo dei valori relativi alla didattica, si considera come parametro distributivo le ore equivalenti di didattica offerta dai docenti e dai ricercatori dei dipartimenti negli ultimi anni accademici;
 - ✓ RICERCA (peso: 35%): si considerano i risultati dell'ultima campagna di Valutazione della Qualità della ricerca (VQR) promossa dall'ANVUR e i criteri di valutazione interni all'Ateneo;
 - ✓ reperimento di fonti di autofinanziamento (peso: 25%): si utilizzano i dati relativi ai progetti vinti a bando dai dipartimenti o finanziati da industrie o enti esterni (attività commerciale).

3.3.2.1 Piani Straordinari: Legge 30 dicembre 2021, n. 234 (Legge di Bilancio 2022 e D.L. 152/2021 decreto attuazione PNRR)

La legge di Bilancio 2022 incrementa il FFO a livello di sistema universitario per l'assunzione di professori, ricercatori a tempo determinato di tipo B e personale tecnico-amministrativo di € 75 mln per il 2022, € 300 mln per il 2023, € 640 mln per il 2024, € 690 mln per il 2025 ed € 740 mln annui dal 2026, in deroga alle vigenti facoltà assunzionali *“al fine di favorire il graduale raggiungimento degli standard europei in ordine al rapporto fra il numero dei docenti e del personale tecnico-amministrativo e quello degli studenti”* (comma 297, lett. a, art. 1).

Con D.M. 445 del 6 maggio 2022 sono state assegnate le suddette risorse all'attivazione dei seguenti piani straordinari:

- A: € 75 mln dal 2022 e € 300 mln dal 2023, per assunzioni da effettuare nel periodo 1/10/2022 – 31/10/2024;
- B: € 340 mln dal 2024, per assunzioni da effettuare nel periodo 1/1/2024 – 31/10/2025;
- C: € 50 mln dal 2025, per assunzioni da effettuare nel periodo 1/1/2025 – 31/10/2026;



- D: € 50 mln dal 2026 per assunzioni da effettuare nel periodo 1/1/2026 – 31/10/2027

Il citato DM definisce i criteri di riparto delle risorse tra le università che tengono conto in particolare dell'indicatore della qualità della ricerca relativo all'ultima VQR disponibile, dell'indicatore della qualità delle politiche di reclutamento relativo all'ultima VQR disponibile e del rapporto studenti/docenti-PTA.

Il DM infine ripartisce le risorse, in termini di punti organico, tra le università limitatamente al Piano Straordinario A rinviando a successivi decreti, da emanare entro il primo quadrimestre dell'anno precedente a quello di riferimento, la ripartizione delle risorse dei piani straordinari B, C e D. In base a tale ripartizione all'Ateneo sono stati attribuiti 55,50 punti organico a valere sul Piano Straordinario A del 2023 corrispondenti a un finanziamento di € 6.272.368, utilizzabili per assunzioni da effettuare a decorrere dall'1/10/2022. Di seguito i dati del Politecnico estratti dalla Tabella 1 allegata al DM.

ATENEO	Quota fissa (lett. a)	Peso % VQR 15/19 (p=60%)	Peso % Politiche di reclutamento (p=30%) -	Peso % Riequilibrio rapporto docenti studenti (p=10%)	Peso % tot	Quota variabile (lett.b)	TOT	IMPORTO ATTRIBUIBILE A DECORRERE DAL 2023	IMPORTO ATTRIBUIBILE 2022
a	b	c	d	e	$f=c \times 0,6 + d \times 0,3 + e \times 0,1$	$g=(tot\ h - tot\ b) \times f$	$h=b+g$	$i = h \times \text{€ } 113.000$	$l = i / tot\ i \times 75\ ml$
Torino Politecnico	3	1,98%	2,41%	2,32%	2,14%	52,50	55,50	6.272.368	1.568.092

Il C.d.A. nella seduta del 30 giugno 2022 ha provveduto a ripartire le risorse assegnate sul Piano straordinario A e di quelle previste sul Piano B destinando 38,50 POM al reclutamento di personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, 46 POM alle strutture dipartimentali per la definizione della programmazione pluriennale del personale docente e ricercatore oltre all'utilizzo di 15,90 POM per assegnazioni dirette del C.d.A. di posizioni a completamento della programmazione dei dipartimenti.

3.3.3 Focus personale tecnico-amministrativo e bibliotecario

3.3.3.1 Nuovo contesto di riferimento, nuove opportunità

Nei paragrafi seguenti vengono descritte le logiche della programmazione del PTAB e le specifiche delibere già adottate dagli organi di governo in base al contesto prevalente.

Importanti novità di contesto che impatteranno significativamente sulla programmazione del PTAB nel breve-medio termine.

Nuovo modello di sviluppo delle persone e dell'organizzazione

L'attuazione del progetto di riorganizzazione dell'Amministrazione e la creazione di una struttura dedicata allo sviluppo del personale (Direzione PEPS) ha 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.

In questo contesto in forte evoluzione, la programmazione del PTAB approvata dagli organi di governo dovrà essere indirizzata in coerenza con le esigenze previste dal nuovo assetto organizzativo, tenendo in considerazione:

- le nuove missioni delle direzioni e delle strutture di staff;



- i macro-processi di gestione presidiati dalle nuove strutture e le attività che li caratterizzano;
- le azioni di razionalizzazione del modello organizzativo che comportano sia effetti di centralizzazione di attività omogenee che di rafforzamento di funzioni trasversali e cross-struttura;
- la consistenza di risorse di personale di partenza e l'analisi del dimensionamento delle unità organizzative derivante dalla riorganizzazione;
- le attività.

Piani Straordinari e valorizzazione del PTAB

Il nuovo modello organizzativo verrà supportato con l'immissione di significative risorse volte allo sviluppo del personale derivanti dai piani straordinari di assunzione dell'Università, per la prima volta anche estesi al PTAB (vedi paragrafo introduttivo) e dalle risorse destinate dalla valorizzazione del PTA (contrattazione integrativa: incrementato del FFO di € 50 mln annui a livello di sistema universitario ⁽⁴⁾ a decorrere dal 2022, destinati alla valorizzazione del personale tecnico- amministrativo per il raggiungimento, da parte delle università, di più elevati obiettivi nell'ambito di didattica, ricerca e terza missione (comma 297, lett. b, art. 1, legge finanziaria).

3.3.3.2 Numeri della Programmazione vigente (già deliberata dagli organi di governo)

La programmazione del PTAB è stata deliberata dal CdA nella seduta del 22 luglio 2020 introducendo un nuovo approccio di tipo pluriennale analogo per prospettiva e consapevolezza a quello utilizzato per il personale docente e ricercatore. La programmazione ha ricompreso il periodo 2021/2025 oltre all'utilizzo dei residui della programmazione 2019/2020.

Considerato che nessuno dei piani straordinari ministeriali di investimento in risorse umane ha riguardato, a tutto il 2021, il PTAB e che ancora per qualche anno tale personale registrerà un turnover insufficiente alla necessità di incrementare la sua numerosità, per le nuove competenze necessarie al supporto delle missioni dell'Ateneo, combinato con la previsione di un numero adeguato di progressioni di carriera, il CdA ha approvato il trasferimento di fino a 8.66 POM negli anni 2021-2025 aggiuntivi rispetto al turnover del PTAB a carico del turnover del personale docente, destinando in particolare una quota consistente di questi punti organico per l'attivazione di 18 posizioni di tecnico di categoria D per i Dipartimenti.

La programmazione del PTAB deliberata deriva dalla stima di POM disponibili nel periodo considerato, tenuto conto anche degli impegni relativi a posizioni con procedure di reclutamento già attivate o già previste in programmazione oltre alle risorse necessarie per la nomina ad associato degli RTD/B attivati in questi anni a valere sui Piani Straordinari (pari a 0,20 POM cad.).

Il CdA, nella seduta del 30 marzo 2021, nell'ambito della ripartizione delle risorse di propria competenza, ha inoltre assegnato 3 POM ai Dipartimenti, finalizzati all'attivazione di ulteriori 10 posizioni da tecnico di categoria D (totale 28). Completa il quadro l'assegnazione di 1,2 POM, deliberata nella seduta di CdA del 30 giugno 2021, per 4 ulteriori posizioni da tecnico di categoria D previste dai Dipartimenti sulle proprie risorse e di 0,14 POM di risorse dipartimentali a cofinanziamento di 1 posizione da tecnico su uno dei progetti dei Dipartimenti di eccellenza (DIST).

⁴ I criteri di riparto tra le università, nonché i principi generali per la definizione degli obiettivi e l'attribuzione delle risorse al PTA, devono essere definiti con il decreto del MUR che ripartisce il FFO.



Infine, alle risorse ordinarie si aggiungono quelle previste dai Piani straordinari di cui alla L. 234/2021 (v. par. 3.2.2.1) che per il personale tecnico-amministrativo ammontano complessivamente a 38,50 POM per il periodo 2022/24, di cui 3 POM finalizzati al reclutamento di tecnici per i Centri Interdipartimentali.

Per la programmazione del PTAB 2019/2025 risultano quindi complessivamente disponibili 95,28 POM derivanti da 43,78 POM di risorse proprie, da 8,66 POM aggiuntive a carico del turnover del personale docente e ricercatore, di ulteriori 3,00 POM a valere sulle risorse del CdA, di 1,34 POM a carico delle risorse libere dei Dipartimenti e di 38,50 POM di programmazione straordinaria.

Lo stato della programmazione del PTAB risultante all'1/1/2022 è riassunto nella tabella sottostante:

Programmazione PTA 2019/2025				
	Programmazione 2019/2025 deliberata ¹	POM già utilizzati all'1/12/2021	POM impegnati per procedure in corso	POM disponibili
Stabilizzazione posizioni T.D.	37,50	20,45	0,30	16,75
Progressioni Verticali	4,89	1,80	-	3,09
Tecnici dipartimenti (28+4 pos.)	9,60	5,65	0,60	3,35
Ulteriori azioni di sviluppo	4,74	2,60	1,10	1,04
Totale	56,73	30,50	2,00	24,23

¹ programmazione deliberata dal CdA nella seduta del 22 luglio 2020 integrata con le successive delibere del 30 marzo e del 30 giugno 2021

TABELLA 15 PROGRAMMAZIONE PTAB ALL'1/1/2022

3.4 Programmazione della formazione del personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario

3.4.1 Quadro di riferimento e linee di indirizzo

3.4.1.1 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. 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

- art.1 *Finalità ed ambito di applicazione - 1.1. c) realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni, assicurando la formazione e lo sviluppo*



professionale dei dipendenti, applicando condizioni uniformi rispetto a quelle del lavoro privato, garantendo pari opportunità alle lavoratrici ed ai lavoratori nonché l'assenza di qualunque forma di discriminazione e di violenza morale o psichica (...omissis);

- *art. 7 Gestione delle risorse umane – 4 Le amministrazioni pubbliche curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo altresì l'adeguamento dei programmi formativi al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione (...omissis);*
- *art. 54. Codice di comportamento - 7 Le pubbliche amministrazioni verificano annualmente lo stato di applicazione dei codici e organizzano attività di formazione del personale per la conoscenza e la corretta applicazione degli stessi.; (...omissis)*
- *art. 57 Pari opportunità - 1 Le pubbliche amministrazioni, al fine di garantire pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro ed il trattamento sul lavoro (omissis) 1.c) garantiscono la partecipazione delle proprie dipendenti ai corsi di formazione e di aggiornamento professionale in rapporto proporzionale alla loro presenza nelle amministrazioni interessate ai corsi medesimi, adottando modalità organizzative atte a favorirne la partecipazione, consentendo la conciliazione fra vita professionale e vita familiare.*

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.

- Art. 8 Programmazione della formazione dei dirigenti e dei funzionari
- 8.2. A tale fine, le amministrazioni statali anche a ordinamento autonomo e gli enti pubblici non economici adottano, entro e non oltre il 30 giugno di ogni anno, un Piano triennale di formazione del personale in cui sono rappresentate le esigenze formative delle singole amministrazioni.
- I Piani sono trasmessi al Dipartimento della funzione pubblica, al Ministero dell'economia e delle finanze e al Comitato di cui all'articolo 2 che redige il «Programma triennale delle attività di formazione dei dirigenti e funzionari pubblici», secondo il criterio della programmazione a scorrimento, entro il 31 ottobre di ogni anno.

DECRETO MINISTERIALE 25 MARZO 2021, N. 289

Linee generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati.

Il DM definisce le linee generali di indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2021-2023 e i relativi indicatori per la valutazione periodica dei risultati, con la finalità di innalzare la qualità del sistema universitario.

L'Ateneo ha scelto gli obiettivi:

- obiettivo A – Ampliare l'accesso alla formazione universitaria;
- obiettivo E – Investire su futuri giovani ricercatori e personale delle Università

Per quest'ultimo obiettivo con riferimento alla formazione del personale tecnico amministrativo, l'Ateneo ha scelto di valorizzare l'azione e.3 Sviluppo organizzativo in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile, indicatore - Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo.



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

Art. 6 “Piano integrato di attività e organizzazione” comma 2 Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce (omissis) lettera 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, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale.

Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del comparto università per il quadriennio normativo 2006-2009 e il biennio economico 2006-2007 - Art. 54 Formazione Professionale

Il CCNL riconosce la formazione continua del personale come strumento fondamentale per la crescita del personale e per l'innalzamento del livello qualitativo dei servizi prestati dalle Amministrazioni. Nel dettato contrattuale sono identificate le modalità formative che possono essere utilizzate dalle amministrazioni, prevedendo corsi di formazione professionale sia obbligatori che facoltativi, nonché i programmi che devono rispondere a requisiti qualitativi previsti. Inoltre il CCNL dettaglia alcune caratteristiche essenziali della formazione professionale, quali l'attestazione e le modalità di fruizione dei corsi. Infine è prevista anche la partecipazione retribuita del personale stesso alle attività formative riconoscendo le competenze professionali maturate.

CONFRONTO E CONSULTAZIONE

Le linee generali dei piani per la formazione del personale e per l'iter di adozione del Piano triennale, prevedono i seguenti passaggi:

- confronto con le rappresentanze sindacali sulle linee generali dei piani di formazione (art 42, lettera g CCNL 2016-2018),
- parere consultivo del Comitato Unico di Garanzia sui piani di formazione del personale (direttiva 4/2011).

3.4.1.2 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 (sezione “Quale Ateneo” -> Politiche del personale): *“Sarà razionalizzato il carico di lavoro del personale tecnico, amministrativo, bibliotecario, attraverso la semplificazione delle procedure, la riorganizzazione interna, l'assunzione di figure-chiave e l'attuazione di efficaci percorsi di formazione nel nuovo contesto di riferimento”.*

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) e presentati nell'Action Plan di Ateneo che, a sua volta, recepisce e focalizza le indicazioni contenute nella Programmazione Triennale (PRO3).

Nello specifico i principali Piani e linee guida, che alimentano la definizione del Piano della formazione, prevedendo al loro interno obiettivi ed azioni che contemplano attività di formazione rivolta al PTAB, o per i quali la formazione può essere uno strumento di potenziamento nel raggiungimento dei risultati, sono:



- il **Gender Equality Action Plan (GEAP)** che prevede attività di sensibilizzazione e formazione su tematiche di genere, sul contrasto alla violenza, la valorizzazione delle diversità; obiettivi che si declinano ad esempio attraverso iniziative di formazione specifiche:
 - sul linguaggio inclusivo
 - sugli effetti positivi della diversità declinata anche rispetto all'esercizio di ruoli di leadership
 - sulle tematiche dell'inclusione e della valorizzazione delle differenze

ma anche favorendo l'integrazione della dimensione di genere in altri corsi di formazione non tematici;

- il **Piano azioni positive (PAP)** per le iniziative volte alla sensibilizzazione sulla cultura del rispetto ed interventi informativi sui temi della discriminazione, delle molestie e del mobbing oltre che sulla valorizzazione dell'Aging Diversity. Trovano inoltre applicazione i principi ispiratori del PAP nello sviluppo di percorsi formativi volti a favorire il benessere organizzativo attraverso il miglioramento degli aspetti comunicativi e relazionali, la gestione del cambiamento e dei conflitti, oltre che iniziative a supporto dei cambiamenti organizzativi e all'adozione di nuovi strumenti per una migliore gestione del proprio lavoro, anche nell'ottica del lavoro *agile* e del lavoro di gruppo;
- la **Carta europea dei ricercatori** nel rappresentare un insieme di principi generali e di requisiti che *specificano il ruolo, le responsabilità e i diritti dei ricercatori e delle persone che assumono e/o finanziano i ricercatori*, pur focalizzandosi e prevedendo specifiche attività di formazione non oggetto del presente Piano in quanto non rivolte al Personale tecnico amministrativo bibliotecario, viene affiancata da iniziative di formazione specifiche per il PTAB aventi come obiettivo il rafforzamento delle competenze specialistiche, sia di dominio che trasversali, al fine di contribuire ad offrire un supporto sempre più qualificato alla ricerca;
- il **Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (PTPCT)** che individua la formazione quale tassello fondamentale della prevenzione della corruzione e dei fenomeni di *maladministration* attraverso:
 - formazione specialistica rivolta ai dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione, ad esempio nell'ambito degli appalti, della ricerca finanziata...
 - formazione rivolta a tutto il personale sui temi dell'etica e della legalità;
- il piano della **Performance**, in quanto nel Piano degli obiettivi di performance 2023-2025 sono indicati quali obiettivi strategici:
 - nell'ambito dell'*Informatizzazione e della Digital Transformation*: la formazione/informazione connesse al cambiamento organizzativo connesso (change management);
 - il potenziamento delle iniziative formative rivolte al PTAB e dei sistemi di gestione a supporto, anche con riferimento alle esigenze connesse alla riorganizzazione.Con riferimento alla Performance individuale e agli obiettivi comportamentali, si rafforzerà con interventi formativi il relativo processo di valutazione, sviluppando la



competenza di definizione dei comportamenti organizzativi attesi, della loro comunicazione e conseguente valutazione;

- il piano di azioni legate al **Progetto del Green Team**, finalizzato a concorrere al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (i **Sustainable Development Goals - SDGs**) espressi nel Piano Strategico di Ateneo, mediante la diffusione di iniziative formative, anche in collaborazione con enti terzi, volte a diffondere capillarmente la cultura della sostenibilità nelle sue dimensioni “ambientale” e “sociale”.

3.4.2 Formazione trasversale vs Formazione specialistica

3.4.2.1 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**.

Si tratta tipicamente, per questa tipologia, di corsi di formazione promossi centralmente dall'Ufficio Formazione.

La formazione trasversale di dominio è gestita direttamente ed esclusivamente dalla struttura centrale competente per la Formazione.

La struttura centrale progetta questi corsi in collaborazione con le strutture competenti per il dominio di riferimento che potranno essere anche coinvolte nell'erogazione della formazione. La formazione trasversale di dominio e le soft skill sono oggetto di questo Piano.

N.B. La formazione in ambito Sicurezza non è declinata all'interno del presente Piano poiché oggetto di presidio e pianificazione della struttura competente per l'ambito.

3.4.2.2 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 (possono essere richieste integrazioni in corso d'anno).
La formazione specialistica di dominio non è oggetto di questo Piano in quanto promossa dalle singole strutture.

3.4.3 Gruppi target

La classificazione della formazione richiamata al par. 3, 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).

3.4.3.1 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, come anche quelli di natura obbligatoria, utili a creare un linguaggio comune e a stimolare senso di appartenenza e diffusione di strumenti e modalità lavorative omogenee.

Es. Formazione su Office 365 e strumenti digitali di Ateneo, Tecniche di semplificazione e di comunicazione efficace, Etica.

3.4.3.2 Formazione per posizioni organizzative

È prevista l'organizzazione di percorsi destinati alle figure che ricoprono specifici ruoli organizzativi. Questo tipo di iniziative potrà 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 ...

3.4.3.3 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); 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.

3.4.3.4 Formazione per le reti professionali e funzioni dislocate presso i distretti

Nel prosieguo della riorganizzazione verranno identificate delle reti professionali, cioè "... personale, con o senza Posizione Organizzativa o Funzione Specialistica afferenti ai Distretti, che si raccordano funzionalmente e tematicamente con le Strutture centrali dell'amministrazione in relazione agli ambiti di attività e alle specificità e dimensioni dei singoli Distretti". Le Reti Professionali sono già una realtà operativa, a vari livelli di strutturazione in base agli ambiti di attività. L'obiettivo è quello di rafforzare il concetto organizzativo di queste Reti allo scopo di valorizzazione, formazione, raccordo, comunicazione, condivisione di buone pratiche e omogeneità di comportamento nella gestione di attività analoghe tra i vari Distretti" (DDG 136/2022). Le reti professionali quindi si riferiscono tipicamente ai Distretti, pur



rappresentando un concetto di tipo generale che si può estendere a tutta l'organizzazione, con la finalità di creare e strutturare delle reti di professionalità che condividono ambiti di attività omogenei. A valle della definizione e mappatura delle reti professionali dell'Ateneo, la loro costituzione (a volte solo "formalizzazione" di reti esistenti nei fatti), determinerà un ulteriore input per la formazione: a fronte di una rilevazione delle esigenze formative potranno essere promosse iniziative specifiche per tali target. Potranno nascere specifiche iniziative destinate, ad esempio alla rete dei buyer, piuttosto che a quella dei gestori di progetti di ricerca o alle reti dei tecnici.

Verrà dedicata prioritaria attenzione alle reti professionali di ambito tecnico, in tutte le declinazioni presenti nell'Ateneo (ad es. tecnici informatici, tecnici dei servizi logistici, tecnici di laboratorio, ...), così come definiti a valle del processo di riorganizzazione, avviando percorsi formativi specifici.

La nuova architettura organizzativa prevede inoltre le funzioni dislocate presso i distretti dei dipartimenti (ex "sentinelle" in fase di nuova denominazione) collegate a processi precedentemente gestiti dai Distretti che si ritiene di accentrare per una maggiore efficienza e efficacia delle attività (omissis). Il personale che ora afferisce ai Distretti è assegnato alle Direzioni di riferimento, ma non necessariamente "spostato" fisicamente per mantenere il raccordo con la realtà dipartimentale" (DDG 136/2022). 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.

3.4.3.5 Formazione per lo sviluppo di competenze specifiche

L'Ateneo ha intenzione di riprendere l'iniziativa relativa al sistema di gestione per competenze che ha coinvolto negli anni passati un ampio e trasversale gruppo di lavoro. Attraverso un sistema per competenze è possibile infatti descrivere l'insieme delle skill necessarie al raggiungimento degli obiettivi che l'organizzazione si pone. L'obiettivo per il prossimo periodo è di dotarsi di uno strumento che consenta di descrivere, mappare, misurare e, attraverso la formazione, andare a rafforzare, le competenze strategiche o colmare gli eventuali gap. Nel contesto della riorganizzazione, tale iniziativa rappresenterà un importante input della formazione.

Questa categoria di formazione si interseca ad altri filoni, tipicamente quello della formazione per posizioni organizzative e per reti professionali.

Es. Formazione orientata all'acquisizione di soft skill, come ad esempio il public speaking o team building, ma anche competenze di natura tecnico – specialistiche.

3.4.3.6 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 public speaking.

3.4.4 Modalità di erogazione della formazione

Sul piano delle modalità di erogazione, rispetto al periodo pre-pandemico, si intende sviluppare ulteriormente sia l'erogazione on line di corsi in modalità e-learning e MOOC già



potenziato nell'anno 2020, sia ritornare alla erogazione in presenza in particolare per gli interventi formativi relativi alle soft skill dove l'aspetto relazionale è preponderante.

In particolare è intenzione dell'Ateneo potenziare e offrire in modo integrato diverse modalità formative: si vuole sperimentare e alternare modalità formative che maggiormente rispondano in termini di efficacia e di opportunità ai diversi ambiti di competenze da sviluppare e agli obiettivi della formazione.

3.4.4.1 Formazione E-learning

Definizione e obiettivo:

Questo tipo di metodologia di erogazione della formazione si riferisce a quel tipo di iniziative che sfruttando la tecnologia - richiamata dalla "E" di E-learning – consentono di accedere attraverso l'utilizzo di una piattaforma informatica a contenuti formativi (lezioni, esercitazioni, materiali di studio e approfondimento) personalizzando i tempi di fruizione. La maggior flessibilità rende maggiormente compatibili le esigenze di lavoro con i tempi di fruizione e consente contemporaneamente di raggiungere un ampio numero di fruitori.

Si prevede di poter ricorrere a questo tipo di formazione sia attraverso lo sviluppo interno di prodotti formativi, quando prevale l'esigenza di personalizzare e contestualizzare maggiormente i contenuti formativi, sia di poter ricorrere a risorse esterne offerte da altri provider.

I vantaggi nell'utilizzare questa metodologia si riconoscono in particolare nel favorire la capillarità e la programmazione personalizzata della fruizione.

Esempio:

Questo tipo di formazione è già utilizzata e verrà implementata nell'ambito della formazione obbligatoria e della formazione di base di tipo teorico; ad esempio per la formazione sulla privacy e sulla cultura amministrativa.

3.4.4.2 Formazione frontale

Definizione e obiettivo:

La metodologia della formazione frontale rappresenta la tipologia di formazione più diffusa e conosciuta. In generale viene utilizzata con lo scopo di migliorare le conoscenze e la comprensione di nozioni. Nel corso della sua evoluzione, in particolare sollecitata oltre che dall'evoluzione tecnologica, dalle contingenze storiche, si è visto che la lezione di tipo frontale è per sua natura anche molto flessibile in termini di obiettivi da raggiungere. In base all'applicazione di livelli diversi di interattività si può passare da una lezione più "passiva" in cui al discente non viene richiesto altro che ascoltare senza la necessità di intervento da parte sua, ad una dimensione del tutto interattiva - workshop/jam session – che preveda l'alternanza di *role play*, esercitazioni di tipo laboratoriale. A seconda degli obiettivi formativi prefissati, la programmazione della formazione utilizzerà forme di lezioni di tipo frontale di differente modalità:

- in presenza: la modalità più classica, ma consolidata, dove relatore e partecipanti sono presenti simultaneamente;
- virtual – classroom/streaming, per ottenere la maggior flessibilità e capillarità, consentendo anche la contestuale condivisione di materiali oltre che la sperimentazione di elementi di interazione (stanze virtuali per lavorare in piccoli gruppi, sondaggi, test);



- mista presenza/virtual classroom; per beneficiare e ampliare i vantaggi offerti dalle due categorie precedenti.

In particolare negli ambiti in cui sarà necessario far prevalere la diffusione, su un bacino ampio di fruitori, di nozioni e o di iniziative di sensibilizzazione, sarà preferita una formazione di tipo più tradizionale o che, attraverso l'utilizzo della tecnologia consenta un capillare raggiungimento dei destinatari, mentre nell'ambito dello sviluppo di soft skill, si preferirà utilizzare tipologie di formazione frontale non di natura classica, che consenta il maggior livello di interazione, anche finalizzato al consolidamento di gruppi di lavoro o di reti professionali.

Esempio:

Bassa interattività: eventi formativi legati alla diffusione del linguaggio di genere e delle pari opportunità, contrasto della violenza o alle buone prassi in termini di sicurezza informatica.

Alta interattività: Workshop/jam session che abbiano come oggetto dei contratti di ricerca complessi, delle procedure di acquisto particolari, ecc., momenti formativi orientati alla risoluzione congiunta di casi in tempo reale.

3.4.4.3 Formazione on the Job

Definizione e obiettivo:

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, ha previsto una prima sperimentazione a partire dal 2022, nasce con lo scopo di rispondere maggiormente e con profondità a specifiche esigenze emerse nel corso dell'analisi dei fabbisogni formativi.

Esempio:

Approfondimento da parte del discente di processi e conoscenze - ad esempio, sulla contabilità o sugli acquisti - mediante l'affiancamento di una figura esperta, l'osservazione diretta e la pratica "guidata".

3.4.4.4 Master e/o corsi lunghi

Definizione e obiettivo:

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, attraverso bandi di selezione interni, 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. Si vuole valorizzare, in un contesto di formazione continua, l'opportunità di crescita professionale del personale attraverso la partecipazione a percorsi formazione di alto livello (siano essi master, corsi lunghi, o singoli moduli di master) con ricadute positive sulla qualità della gestione amministrativa.

Esempio:

Promozione della partecipazione a Executive Master promossi dal nostro Ateneo per rafforzare competenze nell'ambito del Project Management, partecipazione a Master promossi da altri Atenei anche in collaborazione con primarie realtà formative.



3.4.5 Gestione della formazione

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

3.4.5.1 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, e usufruibile dalla intranet di Ateneo, con lo scopo di consentire una gestione più efficace ed efficiente della formazione. Il portale è stato sviluppato per essere strumento a supporto del processo formativo, attraverso:

- la creazione 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 reportistica e di gestione della valutazione del gradimento

Lo sviluppo del nuovo Portale è stata l'occasione per definire o potenziare le diverse tipologie di formazione, i ruoli connessi a livello centrale o a livello delle strutture e gli iter autorizzativi/di reclutamento sui diversi tipi di corsi di formazione.

3.4.5.2 Attribuzione degli incarichi per attività di formazione

L'Ateneo si è dotato, in materia di conferimento degli incarichi per attività di progettazione, erogazione e tutoraggio di interventi formativi rivolti al PTAB, di un regolamento finalizzato a razionalizzare e aggiornare tale materia in un'ottica di:

- **valorizzazione delle competenze interne** coinvolte nella 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, facendo ricorso all'esterno solo previa verifica dell'impossibilità di affidamento di incarico di formazione a personale interno, fatti salvi eventuali affidamenti diretti ad esperti di particolare e comprovata specializzazione;
- **trasparenza** attraverso la costituzione di un Albo di idonei/e per attività formativa, articolato per ambiti professionali definiti per il PTAB e di specifiche manifestazioni di interesse per il personale docente interno all'Ateneo;
- **efficientamento e sistematizzazione** delle procedure di candidatura, valutazione e conferimento degli incarichi formativi.

Il Regolamento, che verrà emanato nel 2023, disciplina le modalità, i criteri e le procedure per il conferimento di incarichi per attività di progettazione, erogazione, tutoraggio di interventi formativi e formazione on the Job, rivolti al PTAB, tecnologo, collaboratori/collaboratrici linguistiche di Ateneo e al corpo docente.



3.4.6 Programmazione triennale 2023-2025

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, coerente con il principio di rolling proprio dell'intero PIAO.

Si riportano i principali Input della presente programmazione:

- attività di formazione già previste nell'Action Plan (ovvero dal PIAO) di Ateneo (anche con riferimento ai Piani che in esso sono integrati);
- rilevazione dei fabbisogni formativi dei Distretti che è stata svolta nella primavera dell'anno 2021 (alcune esigenze sono già state soddisfatte);
- esigenze puntuali connesse a specifici progetti di Ateneo (es. PNRR);
- ultima rilevazione dei fabbisogni svolta con le strutture dell'amministrazione centrale (2019- 2020- molte delle esigenze sono già state coperte);
- esigenze di formazione connesse alle nuove modalità di lavoro indotte dalla pandemia e dal ricorso massivo al lavoro agile;
- confronto con la delegazione sindacale e con il CUG;
- necessità di supporto e accompagnamento al processo di riorganizzazione in atto.

La tabella che segue presenta in forma aggregata le principali milestone per macro ambiti di attività da svolgere nel triennio.

Le dimensioni trattate:

- *ambiti*, intesi come tematiche o aggregati di tematiche, che saranno oggetto di iniziative formative.
- *gruppi target* destinatari della formazione, con evidenza delle iniziative che coinvolgeranno particolari aggregati di personale (ruoli organizzativi, reti professionali, intera comunità...),
- *modalità di erogazione* che verranno utilizzate per proporre le iniziative formative,

Ambiti, gruppi target e modalità di erogazione rappresentano le tre direttrici dell'offerta, si compongono in modo dinamico per soddisfare gli specifici fabbisogni formativi.

Nella tabella vengono altresì indicate le principali milestone del sistema di gestione della formazione (sviluppo strumenti attività gestionali, ecc.).

In questo contesto si inserisce l'obiettivo connesso alla Programmazione triennale 2021-2023 ministeriale ai fini del conseguimento del fondo relativo sul triennio 2021-2023, relativo al potenziamento della formazione erogata al PTAB.

Gli assi di potenziamento riguardano: gli ambiti della formazione, la quantità di formazione erogata (in termini di ore erogate e fruitori target) e le modalità di erogazione della formazione a supporto degli obiettivi connessi alle varie attività di riorganizzazione e valorizzazione delle professionalità presenti in Ateneo.

Dal punto di vista degli ambiti di formazione e dei fruitori target, si opererà in modo integrato e in via prioritaria sui seguenti aspetti:

- 1) formazione relativa alle competenze di dominio trasversale (ad es. l'acquisizione di specifiche competenze tecniche informatiche per il miglior utilizzo del pacchetto Office 365, corsi a supporto della gestione del PNRR, corsi specialistici di cultura amministrativa, di contabilità, formazione tematica per le nascenti reti professionali, corsi per tecnici di



laboratorio ecc.) oltre alla formazione specialistica svolta dalle singole strutture di Ateneo in raccordo con l'Ufficio formazione centrale – per reti professionali;

- 2) formazione relativa alle competenze soft skill (team building, lavoro di gruppo, gestione delle relazioni tra responsabile e collaboratori, gestione dello stress ...) e al change management (per tutto il PTAB in base ai ruoli organizzativi). – questa linea di azione è considerata prioritaria per l'attuazione dei cambiamenti organizzativi in essere;
- 3) a livello organizzativo il sistema gestionale verrà implementato con l'adozione di una nuova regolamentazione e relativa procedura per la gestione degli incarichi di formazione.

La tabella della programmazione triennale 2023-2025 è riportata in allegato (Allegato 2).

SEZIONE IV - MONITORAGGIO

4.1 Sintesi degli strumenti e delle modalità monitoraggio

Il PIAO 2023-2025, il primo che viene redatto a regime a seguito dell'innovazione normativa introdotta con DL 80/2021 e dal DM 24/06/2021 per la P.A. del Ministero per la Pubblica Amministrazione, prosegue l'esperienza di consolidamento e armonizzazione in un processo unitario di un insieme articolato e diversificato di strumenti di programmazione e pianificazione sostanzialmente preesistenti.

L'Ateneo conferma l'intenzione di focalizzare la ratio della recente 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. La normativa infatti ha previsto, con il DPR 81/2022 che con l'adozione del PIAO vengano abrogati diversi adempimenti di programmazione e pianificazione, assorbiti dal piano integrato. 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, programmazioni e adempimenti tra loro in parte non strettamente fatti temporalmente, sarà pertanto 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. In queste fasi iniziali di adozione del PIAO consideriamo quindi come punto di partenza di questo processo di semplificazione la chiara identificazione degli specifici strumenti di monitoraggio che verranno utilizzati e gli attori cui compete la responsabilità dell'azione (*process owner*).

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 Dlgs 150/2009, ad eccezione della sottosezione Rischi corruttivi e Trasparenza che avviene secondo le indicazioni di ANAC.

4.2.1 Monitoraggio dello stato di avanzamento dell'Action Plan

Il monitoraggio degli indicatori di valore pubblico avviene attraverso la valutazione dello stato di avanzamento dell'Action Plan 2023-2025 che viene aggiornato annualmente, secondo il principio del *rolling horizon*. Prevede due momenti di monitoraggio infra-annuale (avanzamento rispetto alle milestone) e un momento di passaggio deliberativo di aggiornamento nelle sedute degli Organi di Governo di Ateneo di dicembre di ciascun anno, in linea con il budget.

Nello schema seguente è rappresentata la sequenza temporale delle fasi di monitoraggio e valutazione.

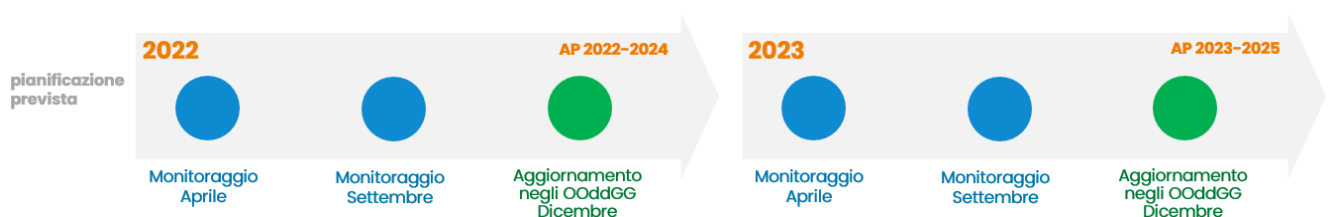




FIGURA 14 FASI DI MONITORAGGIO DELL'ACTION PLAN

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

4.2.2 Attività di Reporting e Business Intelligence

L'Ateneo si è dotato di una struttura organizzativa preposta alle attività di valutazione in senso lato che opera in stretto raccordo con tutte le altre strutture dell'Ateneo: Il modello organizzativo è stato arricchito con la costituzione di un **Centro Studi** a composizione mista accademica/amministrativa. Il Centro Studi è una piattaforma di studio aperta all'Ateneo, che persegue le seguenti finalità:

- Fornire agli organi di governo dati e analisi a supporto delle decisioni nelle varie fasi del ciclo di vita della programmazione strategica;
- Fornire alle strutture di riferimento (Direttori di Dipartimento, Coordinatori dei collegi, referenti e responsabili) strumenti per la definizione e il monitoraggio in itinere delle attività e delle politiche attuative del Piano Strategico di Ateneo e dei Piani Strategici dei Dipartimenti, anche attraverso la creazione di cruscotti tematici di analisi;
- Gestire e regolamentare le richieste di analisi e di dati relativi ai diversi ambiti di attività dell'Ateneo.

Si segnalano le principali azioni connesse a questo ambito di attività inserite nell'Action Plan di Ateneo:

- Implementazione del Piano di sviluppo PEPS/Centro Studi relativo alla pianificazione di cruscotti direzionali tematici (Ambiti: Indicatori strategici e Controllo di Gestione, indicatori dipartimentali, Didattica e studenti, Cruscotto, Ricerca pubblicazioni, Progetti commerciali e finanziati, Public Engagement, Trasferimento Tecnologico, Personale, etc.);
- Analisi Strategiche on demand: progettazione e sviluppo su modelli di ripartizione delle risorse, analisi meccanismi premiali, studi sulle politiche di reclutamento (anche tramite l'istituzione dell'osservatorio permanente sulle politiche di reclutamento), analisi effetti dei modelli di didattica, analisi cicliche e puntuali sui ranking e posizionamento, analisi modelli FFO e meccanismi di finanziamento, analisi a supporto della progettazione e realizzazione del PNRR).

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 Dlgs 150/2009, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance consultabile 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. 2.4.4 - *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 i cui effetti saranno valutabili in parte nel breve termine, in parte nel medio termine trattandosi di un vero e proprio percorso di profondo cambiamento.

Va ricordato che tali obiettivi, descritti in modo esteso al par. 3.1.2 - *Processo di riorganizzazione dell'Amministrazione*, si focalizzano su:

- separazione delle funzioni di indirizzo e scelta degli obiettivi dalle attività di gestione;
- definizione degli ambiti propri delle attività gestionali rispetto a quelli delle attività didattiche e di ricerca;
- sviluppo di nuovi strumenti di coordinamento e integrazione;
- promozione di meccanismi di coordinamento e differenziazione;
- promozione della flessibilità e del pluralismo organizzativo;
- promozione e potenziamento della cultura dei servizi e dei risultati;
- promozione e sviluppo della cultura della responsabilità sociale;
- Investimento sulla centralità della persona.

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 degli studenti 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).

Monitoraggio da parte del Nucleo di Valutazione

Il monitoraggio della Sezione Organizzazione e Capitale umano viene inoltre effettuato su base triennale dal Nucleo di Valutazione 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.

Pertanto vengono considerati come "utenti" sia gli studenti che il personale che usufruisce dei servizi erogati dall'Ateneo.

I principali strumenti di monitoraggio attualmente attivi sono:

Monitoraggio del BENESSERE ORGANIZZATIVO

- **UTENTI interessati:** studenti, personale docente, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario
- Permette di avere una fotografia del benessere organizzativo dell'Ateneo attraverso l'analisi dei dati, raccolti attraverso uno specifico questionario, a cura dell'équipe del Dipartimento di Psicologia dell'Università di Torino, svolto su una piattaforma informatica, che garantisce il rispetto della privacy e la raccolta dei dati in forma aggregata.

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

- **UTENTI interessati:** studenti iscritti al primo anno, studenti iscritti ad anni successivi al primo, dottorandi, assegnisti di ricerca, personale docente, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario
- Il monitoraggio della cd. **customer satisfaction** viene effettuato in modo stabile 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 40 Atenei pubblici e 4 Scuole). Attraverso questionari che vengono erogati annualmente agli studenti 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.



COMITATO PARITETICO PER LA DIDATTICA

- **UTENTI interessati:** studenti iscritti, 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.



ALLEGATI

- ALLEGATO 1: Estratto ACTION PLAN 2023-2025 - deliberato il 21/12/2022
- ALLEGATO 2: Formazione PTAB: Tabella della Programmazione triennale 2023-2025
- ALLEGATO 3: Addendum: Comunicazione di Ateneo a 360°



**Politecnico
di Torino**

Allegato 1

Estratto Action Plan 2023-2025 - deliberato 21/12/2022



Estratto Action Plan 2023-2025		
Ambito	Azioni	N. Progetti
Didattica	Incentivare la mobilità studentesca	1
	Introdurre e potenziare nuove modalità didattiche e contenuti innovativi nei percorsi formativi	3
	Miglioramento del posizionamento della Scuola sul mercato nazionale	1
	Migliorare i servizi di gestione della didattica	1
	Potenziare il Career Service	1
	Promuovere le relazioni con gli Alumni	1
	Rafforzare le azioni di reclutamento di studenti e studentesse di I e II livello	1
	Rafforzare le azioni orientamento in entrata di studenti e studentesse di I e II livello	1
	Reclutamento internazionale	1
	Ridurre il tempo medio del conseguimento dei titoli di studio	1
	Rinnovare l'offerta formativa dell'Ateneo	1
Didattica/ Ricerca	Rafforzamento relazioni internazionali	2
Ricerca	Valorizzare le Piattaforme e attrarre dei finanziamenti	1
	Aggiornamento tecnologico e funzionale del software di gestione delle biblioteche	1
	CAREER DEVELOPMENT - Rafforzare i servizi a supporto dello sviluppo della carriera dei ricercatori	1
	Implementare il modello di gestione previsto nella "policy" open access a supporto di una maggiore pervasività dei principi di accesso aperto e di sviluppo di una policy per i dati della ricerca	1
	Incrementare la capacità di autofinanziamento dell'Ateneo di almeno il 50%	2
	Migliorare la qualità dell'ambiente di ricerca	1
	Ottimizzare i processi e le risorse a supporto della ricerca	1
	Potenziamento degli strumenti a supporto della ricerca	1
	Promuovere la partecipazione alle nuove programmazioni di finanziamento regionali, nazionali e europee (S3, Horizon Europe, PNR, PNRR)	1
	Rafforzamento delle relazioni internazionali	1
	Rendere le IR ad accesso aperto operative e visibili nel contesto territoriale, nazionale e internazionale.	1



	Riorganizzare e rafforzare il dottorato di ricerca	3
	Valorizzare i centri Interdipartimentali	1
	Valorizzare la ricerca	2
Terza Missione	Applicazione della nuova identità visiva. Sviluppo e implementazione del nuovo sito di Ateneo	1
	Incrementare la capacità di autofinanziamento dell'Ateneo di almeno il 50%	1
	Instaurare un dialogo con i cittadini, gli studenti e le istituzioni su particolari temi di attualità	1
	Potenziare i servizi di accreditamento e di taratura	1
	Stimolare la protezione dei risultati della ricerca	2
	Sviluppare l'ecosistema dell'innovazione	1
	Sviluppare modelli di trasferimento tecnologico in Architettura, Pianificazione, Design	1
Quale Ateneo	Aumentare la visibilità internazionale dell'Ateneo	1
	Definire politiche e presidi azioni di sostenibilità dell'Ateneo	1
	Dematerializzazione e automazione dei processi legati alla gestione delle risorse umane	2
	Fascicolo personale	1
	Fornire agli OO.GG. e alle strutture di Ateneo dati e analisi a supporto delle decisioni nelle fasi del ciclo di vita della programmazione strategica e ottimizzare l'uso dei dati a rilevanza esterna	3
	GEAP - Contrasto alle molestie e alla violenza di genere	2
	GEAP - Culture di genere nell'Organizzazione e conciliazione vita privata e lavorativa	3
	GEAP - Equilibrio di genere negli studi STEM	2
	GEAP - Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali	2
	GEAP - Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nella formazione	3
	GEAP - Parità di genere nel reclutamento e nella carriera	3
	Implementazione delle misure di prevenzione della corruzione come da PTPCT	1
	Introdurre e potenziare nuove modalità didattiche e contenuti innovativi nei percorsi formativi	1
	Migliorare e riformulare la mobilità (trasporto) verso l'Ateneo e riqualificare gli spazi esterni	1
	Migliorare i servizi alla comunità e le condizioni di lavoro	3
	Ottimizzare i processi di trasmissione dei dati all'Anagrafe Nazionale Studenti	1
	Potenziare l'attrazione di giovani ricercatori	1



	Progetto Master Plan: Definire percorsi di sviluppo degli spazi dell'Ateneo	1
	Programma Master Plan. Realizzare centri di ricerca avanzata e delle piattaforme di ricerca integrata e trasferimento tecnologico	2
	Promuovere la comunicazione interna	1
	Realizzare interventi volti a contenere i consumi energetici e ad incrementare l'uso di energia rinnovabile	2
	Reingegnerizzare i processi e promuovere la digital transformation	14
	Riorganizzare le funzioni amministrative	1
	Sviluppo delle attività di ricerca e di trasferimento tecnologico Realizzazione Piattaforme ed altri spazi dedicati	1
	Valorizzare il PTAB	1
	Verso un Politecnico sempre più accogliente e inclusivo	3



**Politecnico
di Torino**

Allegato 2

Formazione PTAB - Programmazione Triennale 2023 - 2025



DIMENSIONE OGGETTO DEL PIANO/ANNO	2023	2024 (sarà completato nell'ambito del primo scorrimento annuale del PIAO a valle delle analisi di fabbisogno sotto descritte)	2025 (da aggiornare nell'ambito dei prossimi scorrimenti del PIAO)
AMBITI	<p>ATTIVITÀ FORMATIVE PRIORITARIE PER IL 2023 DA COMPLETARE ENTRO IL 2024</p> <p>Formazione sulle soft skill</p> <ul style="list-style-type: none"> - (da proseguire) Prosecuzione delle attività formative nell'ambito del project management e delle digital skill connesse (uso dello strumento Planner e to do, gestione delle attività per progetti e obiettivi) - (da avviare) iniziative di formazione in materia di strumenti smart di lavoro (Office365) - (da completare) Percorsi formativi "smart": smart worker (strumenti per una migliore gestione delle attività e del proprio tempo in coerenza con gli obiettivi da raggiungere e di tecniche utili a rafforzare la comunicazione e il feedback) e smart team builder (strumenti e metodi per migliorare l'organizzazione del lavoro e la gestione del tempo e di tecniche utili a rafforzare la capacità di costruzione e/o guida dei team di lavoro, affinando le proprie competenze comunicative, relazionali e di leadership) - (da avviare) Percorsi di formazione a supporto del cambiamento organizzativo (es. team building, lavoro di gruppo, gestione delle relazioni tra responsabile e collaboratori, gestione dello stress) - (da avviare) Percorsi team building/empowerment per i nuovi gruppi di lavoro - (da proseguire) Formazione volta allo sviluppo del senso del Valore pubblico (rif. PIAO, PNRR) dell'azione amministrativa in ambito universitario. - (da avviare) Tecniche di mappatura, gestione e ottimizzazione dei processi. - (da proseguire): Cybersecurity awareness: percorsi di sensibilizzazione sulla sicurezza in rete <p>Formazione trasversale di dominio</p> <ul style="list-style-type: none"> - (da proseguire) Gestione della ricerca: formazione specifica per rafforzare le competenze specialistiche, sia di dominio che trasversali, al fine di contribuire ad offrire un supporto sempre più qualificato alla ricerca (CER). Sarà data particolare enfasi alla formazione connessa alla progettualità Horizon Europe e ai Fondi strutturali PNRR. - (da avviare) Iniziative da programmare in riferimento alla gestione dei progetti e la rendicontazione nell'ambito del PNRR - (da proseguire) Iniziative di divulgazione e approfondimento sui temi della legalità e cultura amministrativa (PTCPT) - (da proseguire) Sensibilizzazione sui temi della Cybersecurity e reati informatici - (proseguire) Formazione in ambito privacy (PTPCT). - (da proseguire) Iniziative volte a rafforzare il tema della valutazione della ricerca, dell'Open Science" e dei dati della ricerca - (da avviare) Formazione sulla nuova piattaforma a supporto dei servizi bibliotecari - (da proseguire) Normativa in ambito contratti: Costituzione ATS, , Consortium agreement, Articolo 15 . - (da avviare) Contratti pubblici e contrattazione passiva, formazione per i RUP e quello del Dec (PTPCT). - (da proseguire) Formazione sul ruolo di Segretario nelle procedure concorsuali per il PTA, modulo di tipo laboratoriale - (da avviare) Aiuti di Stato: compatibilità fra attività svolte, finanziamenti ricevuti e normativa in materia di aiuti di stato. - (da avviare) Formazione per i tecnici dei distretti (ambito prioritario nel quadro della ricognizione dei fabbisogni formativi delle costituenti reti professionali). - (da proseguire) Promozione della partecipazione a corsi esterni nell'ambito del Progetto ValorePA) 		



DIMENSIONE OGGETTO DEL PIANO/ANNO	2023	2024 (sarà completato nell'ambito del primo scorrimento annuale del PIAO a valle delle analisi di fabbisogno sotto descritte)	2025 (da aggiornare nell'ambito dei prossimi scorrimenti del PIAO)
AMBITI (segue)	ATTIVITÀ FORMATIVE CHE PROSEGUIRANNO PER TUTTO IL PERIODO DI PROGRAMMAZIONE Formazione sulle soft skill <ul style="list-style-type: none">- Pari opportunità: interventi informativi e formativi rivolti all'intera comunità sui temi delle pari opportunità, linguaggio e sensibilizzazione sulla dimensione di genere, discriminazione, molestie e mobbing ed in generale sensibilizzazione sulla cultura del rispetto. Formazione sul linguaggio inclusivo (concetti di base) e per i referenti delle tematiche di genere nelle strutture dell'amministrazione (PAP, GEAP). Formazione trasversale di dominio <ul style="list-style-type: none">- Iniziative da programmare/programmate in riferimento all'adeguamento e/o aggiornamento della normativa sulle tematiche dell'etica, della legalità, dell'accesso agli atti (contemperamento tra trasparenza e privacy, cultura amministrativa e della legalità, tipologie di accesso agli atti,...) (PTPTC).- Iniziative di formazione a supporto della riorganizzazione in base ai diversi ambiti di dominio		
	FILONI SOFT SKILL DI ATTIVITÀ CHE SI PREVEDE DI ATTIVARE <ul style="list-style-type: none">- Formazione su aspetti psicologici relativi alle molestie (GEAP - PAP).- Tecniche di semplificazione e di comunicazione efficace.- Digital transformation e Change management: Percorsi formativi su applicativi volti a migliorare la programmazione delle attività anche in un'ottica di gestione per processi). <i>NB. si prevede, anche in base alle necessità che emergeranno dalla mappatura dei fabbisogni delle reti professionali, di potenziare l'accesso ai corsi master, con particolare valorizzazione dei percorsi promossi dalla Scuola di Master del Politecnico di Torino, anche attraverso la fruizione di singoli moduli.</i>		



DIMENSIONE OGGETTO DEL PIANO/ANNO	2023	2024 (sarà completato nell'ambito del primo scorrimento annuale del PIAO a valle delle analisi di fabbisogno sotto descritte)	2025 (da aggiornare nell'ambito dei prossimi scorrimenti del PIAO)
GRUPPI TARGET	<ul style="list-style-type: none"> • Reti professionali e funzioni dislocate presso i distretti (ex "sentinelle") • Ricognizione e definizione dei fabbisogni formativi delle reti professionali (amministrative gestionali e tecniche) con particolare riferimento ai Tecnici con l'avvio di iniziative formative formazione specialistica e trasversale di dominio a loro dedicate. • Ricognizione e definizione dei fabbisogni formativi delle funzioni dislocate presso i distretti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reti professionali e funzioni dislocate presso i distretti (ex "sentinelle") • Prosecuzione raccolta dei fabbisogni formativi per "reti professionali" (per le reti ancora non mappate nel 2023) Prosecuzione raccolta dei fabbisogni formativi delle funzioni dislocate presso i distretti. Avvio iniziative formative (ambito di dominio e trasversale di dominio) che saranno definite prioritarie. 	Gruppi per competenze specifiche <ul style="list-style-type: none"> - Avvio iniziative di formazione derivanti dai fabbisogni formativi emersi nell'ambito della sperimentazione di un sistema di rilevazione delle competenze
	Formazione per posizioni organizzative <ul style="list-style-type: none"> - Formazione per i responsabili di struttura, funzioni specialistiche ed esperti di dominio (es. smart team builder). Formazione per squadra di Lavoro "team" <ul style="list-style-type: none"> - Iniziative formative di empowerment e team building destinate a gruppi di lavoro reali, nate sulla base di specifiche necessità: ad esempio a seguito di riorganizzazione. 		
		Personale neo assunto Iniziative formative specifiche per migliorare la qualità della vita quotidiana e creare il senso di appartenenza.	



DIMENSIONE OGGETTO DEL PIANO/ANNO	2023	2024 (sarà completato nell'ambito del primo scorrimento annuale del PIAO a valle delle analisi di fabbisogno sotto descritte)	2025 (da aggiornare nell'ambito dei prossimi scorrimenti del PIAO)
MODALITA' DI EROGAZIONE (oltre la Formazione E-learning: Formazione frontale/blended già attiva) Si riportano solo le nuove modalità che verranno sperimentate e sviluppate.	Consolidamento: Formazione On the job		Avvio sperimentazione: Workshop /Jam session
GESTIONE (nuovi filoni di attività e nuovi strumenti)	Incarichi formazione - Emanazione del regolamento per gli incarichi della formazione - Progettazione e sperimentazione della procedura informatica per la gestione degli incarichi		Incarichi formazione Consolidamento della procedura di attribuzione degli incarichi.
	Analisi dei fabbisogni (processo continuo da avviare entro il 2023) Reti professionali e funzioni dislocate presso i distretti (ex "sentinelle") Rilevazione dei fabbisogni riguardanti le reti professionali e funzioni dislocate presso i distretti che saranno progressivamente costituite o "rilevate"(ove già di fatto presenti) con un particolare focus sulle figure tecniche.		
	Analisi dei fabbisogni (processo continuo da avviare entro il 2023) Competenze e Performance Progettazione di percorsi formativi finalizzati a colmare gap di competenze, a seguito del processo (propedeutico) di ricognizione delle competenze. Ricognizione delle esigenze formative in ambito soft skill a valle del processo di valutazione delle performance.		
		Analisi dei Fabbisogni (processo continuo da avviare nel 2024) Distretti Aggiornamento dell'analisi dei fabbisogni a valle della riorganizzazione	



**Politecnico
di Torino**

Allegato 3

Comunicazione di Ateneo a 360°



COMUNICAZIONE DI ATENEO A 360°

La **comunicazione**, oltre a garantire internamente un dialogo costante tra gli Organi di Governo e la struttura organizzativa (amministrazione centrale, Collegi dei CdS e i CdS, Dipartimenti, Dottorati di Ricerca, e ogni altra struttura presente), è parte imprescindibile delle attività della cosiddetta **“Terza Missione” dell’Università**, che il Politecnico ha declinato nel proprio Piano strategico proponendo un modello di campus aperto, permeabile, attento alla qualità della vita e inclusivo che, promuovendo un continuo dialogo con la società e il territorio, riesce non solo a sviluppare tecnologie, ma a favorirne e dimostrarne applicazioni positive e ispirate a uno sviluppo sostenibile.

In questa prospettiva, sono previsti obiettivi e azioni di **“Comunicazione di Ateneo a 360°”**, che integrano nello specifico il Piano di Comunicazione dell’Ateneo definito nella visione strategica descritta al paragrafo 2.2.10 *Comunicazione* del PIAO 2023-2025.

Le azioni previste sono volte a garantire una **continuità strategica** sia per permettere ai membri della comunità accademica di operare al meglio, sia per far conoscere l’Ateneo, le sue attività e il suo potenziale alla società civile, alle imprese, alle istituzioni.

Le azioni previste utilizzano tutti gli strumenti e i canali a disposizione della comunicazione.

COMUNICAZIONE INTERNA

Il contesto delle attività riguardanti la comunicazione interna richiede un’attenzione sempre crescente al personale dell’Ateneo. A tale scopo il progetto **“Comunicare x Conoscere”** intende migliorare la qualità della vita quotidiana, rafforzando il senso di appartenenza e il coinvolgimento nei progetti di Ateneo, nonché di cogliere più opportunità di crescita e di impatto per strutture e singoli individui.

Azioni

Il progetto prevede le seguenti azioni puntuali:

- Individuare **nuove piattaforme di comunicazione** con i singoli per mandare informative di loro interesse anche in relazione ai loro profili sulla anagrafe della ricerca;
- Implementare un sistema di **“feedback/cassetta dei suggerimenti”** per migliorare l’ascolto della comunità accademica, individuando priorità e suggerimenti in merito a semplificazione ed efficientamento dei processi.

Lo sviluppo di tali azioni include inoltre:

- La diffusione di resoconti a tutto il personale;
- La revisione del sito Mypoli, con possibilità di personalizzazione;
- L’invio di mail taggati con possibilità di ritrovarli nel deposito (e di non riceverli);
- La redazione e diffusione di miniguide per nuovo personale docente;
- L’accoglienza del personale PTAB.



COMUNICAZIONE WEB E STAMPA

Fondamentale strumento di comunicazione è rappresentato dal **sito istituzionale** attraverso il quale vengono veicolati i contenuti che descrivono l'attività e l'offerta dell'Ateneo.

Il presidio di questa attività prevede nello specifico:

- la produzione e l'implementazione dei contenuti - tra i quali rientra il web magazine *PoliFlash* - e il coordinamento della redazione diffusa.

Accanto alle attività web sono previste inoltre:

- l'elaborazione di piani media per iniziative e progetti;
- la gestione delle relazioni con i media;
- la redazione di comunicati stampa;
- l'organizzazione di conferenze stampa e la rassegna stampa di Ateneo;
- la redazione di una newsletter settimanale con finalità prevalentemente informativa per la comunità politecnica.

Comunicazione della ricerca e dell'innovazione

Il contesto della attività legate a web e stampa è caratterizzato da **ulteriori azioni** legate a iniziative specifiche ideate per rispondere ad altrettanto specifiche esigenze che possono emergere periodicamente.

Con l'avvio dei progetti del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** il tema della **comunicazione della ricerca e dell'innovazione**, da sempre molto sentito in Ateneo, ha ad esempio ricevuto nuova attenzione e ha rappresentato l'impulso per il **potenziamento delle azioni** volte al raggiungimento di questo obiettivo. L'Ateneo valorizza i progetti PNRR sia a livello di attività del singolo progetto/Spoke sia a livello generale, per accreditarsi come player di primo piano a livello nazionale e non solo sui temi di punta della ricerca e dell'innovazione. La **narrazione delle iniziative PNRR** le propone quindi da un lato in una cornice unitaria (grafica coordinata, pagina web che raccoglie tutti i progetti, template comuni per la comunicazione, ...), mentre dall'altro valorizza le peculiarità dei singoli progetti/iniziative supportando i docenti coordinatori nelle attività di comunicazione specifiche.

Narrazione della ricerca

Per aumentare il coinvolgimento del pubblico generico, ma anche di **target specifici** quali ad esempio quello delle **aziende**, maggiore spazio è dato al racconto, in modo narrativo, delle attività di ricerca presenti sul nuovo sito web di Ateneo. È pertanto presente all'interno della redazione del magazine **PoliFlash** una sezione dedicata ad approfondimenti su questi temi con un format riconoscibile e multimediale, proposto anche sui social network.

Nell'ambito della valorizzazione della comunicazione della ricerca, la newsletter "**PoliTO X le imprese**", recentemente pubblicata sul canale LinkedIn, è rivolta al mondo delle aziende per raccontare le opportunità di collaborazione tra il mondo aziendale e il sistema della ricerca dell'Ateneo, e a pochi giorni dal lancio ha raggiunto oltre 35.000 iscritti.

COMUNICAZIONE SOCIAL

L'ecosistema "social" del Politecnico di Torino è presente capillarmente sulle principali piattaforme esistenti, con account ufficiali attivi su **Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, YouTube, Telegram e WeChat**, veicolando contenuti multimediali, realizzando campagne pubblicitarie e supportando le strutture di Ateneo nella comunicazione delle principali missioni di Didattica, Ricerca e Terza Missione.



Data Analysis

Il contesto delle attività della comunicazione social è caratterizzato da **ulteriori azioni** legate a iniziative specifiche ideate per rispondere ad altrettanto specifiche esigenze.

Per raggiungere in maniera sempre più efficace i segmenti dei propri target - comunità studentesca, scientifica, aziendale e società civile - l'Ateneo punta a rafforzare la propria strategia social attraverso nuove metodologie di **Data Analysis** per migliorare l'impatto dei contenuti su nuovi e sempre più specifici pubblici di riferimento. La nuova figura del Data Analyst consente infatti di studiare i dati relativi al sistema dei social e pianificare relative strategie ad hoc per determinati segmenti di pubblico.

EVENTI E PROMOZIONE

L'Ateneo presidia l'organizzazione di eventi e campagne istituzionali, elaborando gli strumenti per la loro promozione.

L'attività prevede nello specifico:

- la realizzazione di iniziative a supporto di progetti negli ambiti di Didattica, Ricerca e Terza Missione;
- lo sviluppo grafico di elementi di identità visiva per iniziative e progetti strategici, nonché la realizzazione di prodotti promozionali;
- il coordinamento e la realizzazione di rassegne, eventi culturali e scientifici, iniziative di divulgazione, anche in partnership con enti e istituzioni;
- la promozione delle attività sportive di Ateneo, in collaborazione con il CUS e a supporto del Comitato per lo Sport e la cura per la realizzazione di altre iniziative sportive anche con altri soggetti esterni.

Valorizzazione identità

Un'identità visiva solida e riconoscibile è strategica per il rafforzamento dell'immagine istituzionale pubblica dell'Ateneo.

L'attività di comunicazione dell'Ateneo considera la messa a valore dell'identità politecnica in tutti i contesti a cui la comunicazione stessa si applica, facendo riferimento a un sistema di normativa grafica a carattere vincolante (reperibile online sul sito web di Ateneo) di cui fa parte il **nuovo logo** del Politecnico di Torino e sue applicazioni, e che informa il **nuovo sito web istituzionale** rilasciato nell'autunno 2022.

I valori che sottendono il sistema di identità sono stati condivisi e valutati in scala gerarchica con l'intera comunità politecnica a monte della progettazione, e riguardano le caratterizzazioni delle tre missioni universitarie al Politecnico: l'innovazione, la tradizione/legame con il territorio e la tecnologia come chiave della conoscenza politecnica sono stati riconosciuti come i "più vicini". A seguire i valori dell'impatto sociale, dell'internazionalizzazione, della sostenibilità e dell'integrazione, che rientrano come priorità negli obiettivi strategici e nelle iniziative promosse dell'Ateneo e che meritano una valorizzazione attraverso azioni di comunicazione mirate.

Il nuovo sistema di identità oggi informa e rende riconoscibili gli strumenti e i prodotti di comunicazione del Politecnico in tutte le loro accezioni e declinazioni.

L'attività di coordinamento e presidio dell'identità politecnica nei diversi contesti è svolta dalla Struttura preposta (CCBI) con l'obiettivo di garantire una comunicazione coordinata sia per i flussi interni all'Ateneo, sia per l'organizzazione e promozione di iniziative ed eventi specifici rivolti verso l'esterno.



**Politecnico
di Torino**

L'attività di coordinamento e presidio dell'identità è strategica per una messa a sistema coerente e virtuosa dell'immagine politecnica nelle sedi dell'Ateneo in termini di miglioramento della fruizione dei contenuti della comunicazione stessa e di maggior riconoscibilità dell'istituzione. Ci si riferisce ai sistemi di comunicazione reali e digitali (quali *product* e *visual merchandising* dedicati, oggi oggetto di una rivisitazione con il contributo progettuale di studenti dell'Ateneo, guidata da una policy dedicata alla realizzazione e gestione degli stessi), ma anche alla fruizione di qualità dei contenuti del sito web di Ateneo e agli apparati legati all'identità visiva (elementi grafici visivi interni ed esterni, sia effimeri, quali stendardi e sistemi di segnaletica temporanea, sia definitivi, quali la progettualità grafica permanente nei nuovi edifici del Politecnico di Torino, identificabili e riconoscibili come parte del sistema Politecnico).



**Politecnico
di Torino**

www.polito.it