

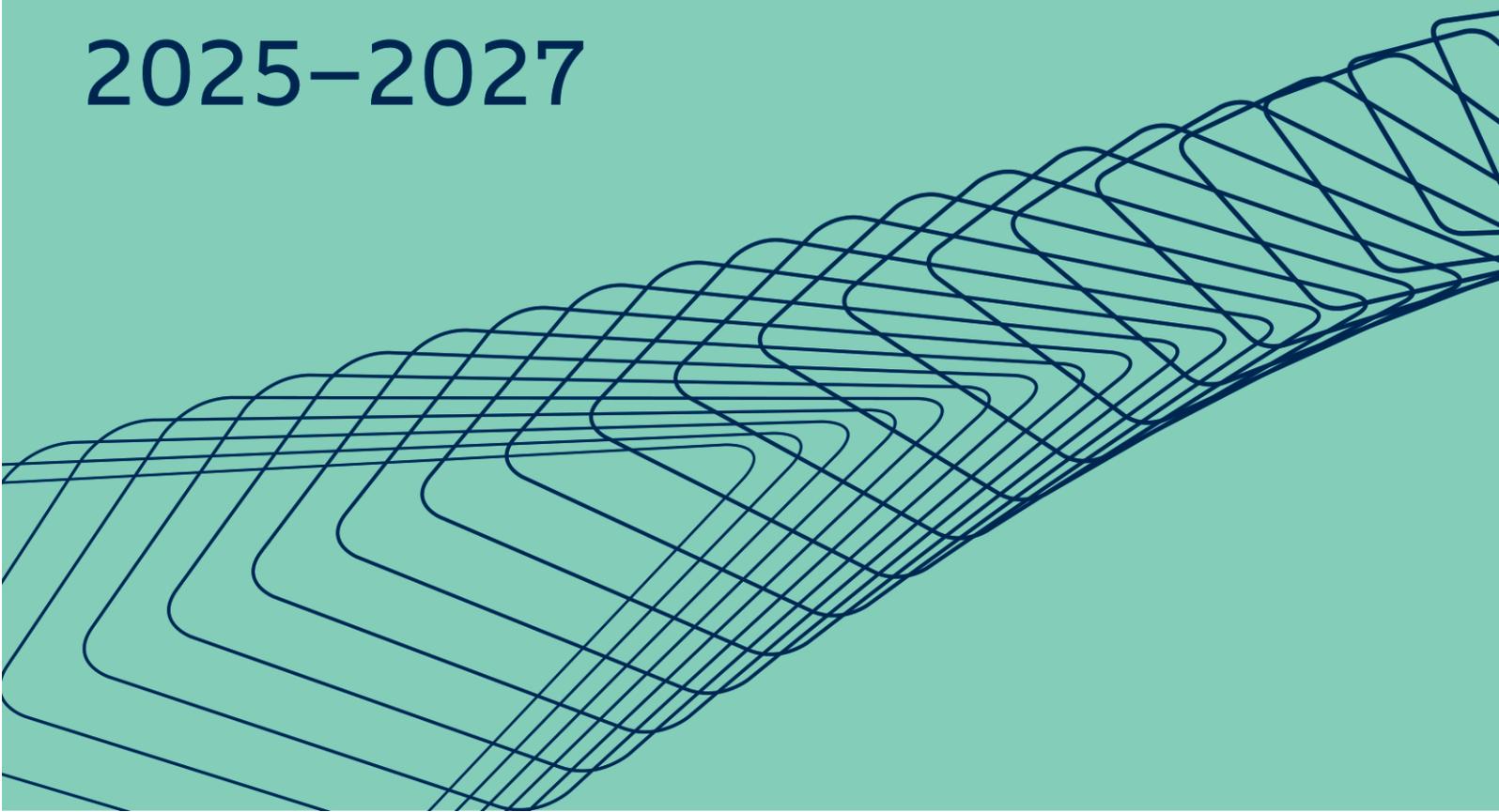


**Politecnico
di Torino**

PIAO

**Piano integrato
attività e
organizzazione**

2025–2027





PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027

Approvato nel CdA del 30/01/2025

1	SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	4
1.1	Premessa	4
1.1.1	Contesto di riferimento	4
1.1.2	Normativa di riferimento	5
1.1.3	Organizzazione e dati di rilievo	7
1.1.4	La "costruzione" del PIAO e il processo di integrazione	9
2	SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	11
2.1	Valore pubblico	11
2.1.1	Ateneo internazionale	12
2.1.2	Ateneo motore di competitività	13
2.1.3	Ateneo riconoscibile e riconosciuto	13
2.2	Dal Piano Strategico all'Action Plan, all'integrazione con altri piani	15
2.3	Focus sui piani e action plan specifici/tematici	19
2.3.1	Comunicazione	19
2.3.2	Pari opportunità e qualità della vita in Ateneo - Gender Equality, Diversity, Inclusion and Wellbeing Plan (GEDIW Plan)	20
2.3.3	Carta Europea dei Ricercatori	25
2.3.4	Coalition for Advancing Research Assessment	25
2.3.5	Sostenibilità, piano decarbonizzazione, azioni per il contenimento energetico	27
2.3.6	Masterplan e gli spazi del futuro	28
2.3.7	Piano Triennale della Transizione Digitale	31
2.3.8	Programmazione triennale 2024-2026 (PRO3): sintesi	33
2.3.9	Programma triennale Beni e Servizi e Programma triennale lavori pubblici	34
2.3.10	Altri programmi e piani	34
2.4	Performance	35
2.4.1	Piano obiettivi 2025	35
2.4.2	Obiettivi STRATEGICI della Direzione Generale e delle strutture dirigenziali	35
2.4.3	Obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale	36
2.4.4	Obiettivi progettuali delle strutture dirigenziali	36
2.4.5	Obiettivi organizzativi – Soddisfazione degli utenti	38
2.4.6	Performance individuale e obiettivi comportamentali	39
2.4.7	Obiettivi organizzativi previsti dalla normativa	39
2.4.8	Performance organizzativa di Ateneo e performance individuale	41
2.4.9	Ciclo Performance – fasi e responsabilità	42
2.5	Rischi corruttivi e Trasparenza	43
2.5.1	Contesto di riferimento	43
2.5.2	Mappatura dei processi e valutazione del rischio	48
2.5.3	Misure per prevenire i rischi di corruzione	52
2.5.4	Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure	77
2.5.5	Misure per la trasparenza	78



3	SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	84
3.1	Struttura organizzativa dell'Amministrazione	84
3.2	Organizzazione del lavoro agile	87
3.3	Programmazione strategica delle risorse umane - Piano triennale dei fabbisogni di personale	88
3.3.1	Programmazione del personale nelle Università: norme speciali di settore e Piani Straordinari	88
3.3.2	Focus personale docente e ricercatore	89
3.3.3	Focus personale tecnico-amministrativo e bibliotecario	90
3.4	Sviluppo e formazione del personale tecnico amministrativo e bibliotecario	91
3.4.1	Sviluppo	91
3.4.2	Formazione	92
4	SEZIONE 4 - MONITORAGGIO	101
4.1	Sintesi degli strumenti e delle modalità monitoraggio	101
4.2	Monitoraggio del Valore Pubblico	104
4.2.1	Monitoraggio dell'Action Plan	104
4.3	Monitoraggio del ciclo della performance	105
4.4	Monitoraggio delle azioni di prevenzione della corruzione	105
4.5	Organizzazione e Capitale Umano: monitoraggio delle azioni di sviluppo	106
4.5.1	Monitoraggio della formazione	106
4.5.2	Monitoraggio da parte del Nucleo di Valutazione	106
4.6	Rilevazione soddisfazione utenti	107
5	ALLEGATI	109
5.1	ALLEGATO 1: Estratto ACTION PLAN 2025-2027	110
5.2	ALLEGATO 2: Piano degli obiettivi della Direzione Generale e delle strutture dirigenziali	110
5.3	ALLEGATO 3: Formazione PTAB: Tabella della Programmazione triennale 2025-2027	110
5.4	ALLEGATO 4: Piano per la Trasformazione Digitale 2025-2027 (PTTD)	110
5.5	ALLEGATO 5: Piano di Azione 2025-2027 della Carta Europea dei Ricercatori (CER)	110
5.6	ALLEGATO 6: Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA)	110
5.7	ALLEGATO 7: Gender Equality, Diversity, Inclusion and Wellbeing Plan 2025-2027 (GEDIW)	110
5.8	ALLEGATO 8: Ruoli e responsabilità nella predisposizione e adozione del PTPCT e nella gestione e monitoraggio delle misure di prevenzione	110
5.9	ALLEGATO 9: Pubblicazione dei dati – Stato di avanzamento e principali novità	110



SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1 Premessa

Una storia lunga oltre 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.

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

Il Politecnico di Torino attrae circa 40.000 tra studentesse (32%) e studenti (68%), di cui il 61% provenienti da fuori regione o straniera/i; studentesse e studenti stranieri costituiscono il 22% della popolazione in formazione e provengono da oltre 100 Paesi. Nell'A.A. 2024/2025 sono stati oltre 5.900 gli immatricolati che entrano quindi per la prima volta nella nostra comunità.

1.1.1 Contesto di riferimento

Con il recente avvio da marzo 2024 del nuovo mandato Rettorale sul periodo 2024-2030, il Politecnico di Torino ha intrapreso il percorso per definire quale nuovo ruolo dovrà avere ora e soprattutto domani. Infatti il contesto storico che stiamo vivendo è particolarmente complesso e rapido nelle sue evoluzioni. Lo è anche per l'Università che si trova sempre più sollecitata dalle profonde trasformazioni sociali, ambientali e tecnologiche che caratterizzano questi tempi.

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

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

Per la realizzazione della strategia individuata dal Piano Strategico [PoliTOinTransition](#) è prevista la definizione di un piano di attuazione, **l'Action Plan**, che individua un insieme organico di Aree di Interesse nelle quali verranno implementate le azioni concrete necessarie al perseguimento degli obiettivi.



L'Action Plan è pertanto lo strumento gestionale di attuazione del Piano Strategico e di sintesi delle numerose programmazioni cui l'Ateneo deve rispondere. La realizzazione delle azioni dell'Action Plan viene condotta secondo le logiche del *Project Portfolio Management* e prevede un monitoraggio semestrale con rifocalizzazione annuale secondo tempistiche coerenti per l'approvazione negli Organi di fine anno. Maggiori dettagli sono riportati al par. 2.2 - *Dal Piano Strategico all'Action Plan, all'integrazione con altri piani.*

1.1.2 Normativa di riferimento

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

Estratto (... = omissis)

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Performance

- D.lgs. 150/2009 e successive modifiche introdotte dal D.lgs. 74/2017;
- ANVUR: Linee guida per la gestione integrata del ciclo della Performance delle Università statali italiane (luglio 2015);
- ANVUR: Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane (gennaio 2019).

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** del Piano Strategico 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 articola l'organizzazione in strutture didattiche, scientifiche e amministrative, secondo quanto previsto dallo Statuto emanato nel luglio 2019. Gli organi di governo sono il **Rettore**, il **Senato Accademico**, il **Consiglio di Amministrazione**, il **Direttore Generale**. Gli organi di controllo sono il **Nucleo di Valutazione** e il **Collegio dei Revisori dei Conti**. Sono inoltre previsti il **Comitato Unico di Garanzia**, il **Garante degli Studenti**, il **Garante della Trasparenza**, il **Consiglio degli studenti** e il **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/luoghi/dipartimenti>

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

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

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

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

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

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

Il GdL è stato costituito con DDG 2000/2022 del 29/11/2022, successivamente modificato con DDG 824/2023 e ancora DDG 2265/2024 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).

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

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

Di seguito i dati relativi alla composizione del personale tecnico amministrativo e bibliotecario e del personale docente al 31/12/2024. I dati sono comprensivi del personale in aspettativa, in congedo e in comando.



Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario

		T. Indeterminato		T. Determinato		Totale
		M	F	M	F	
Amministrazione Centrale	Operatori	5	7			12
	Collaboratori	75	83	3	5	166
	Funzionari	118	274	10	27	429
	CEL	1	4			5
	TE			1		1
	Elevate Professionalità	19	26			45
	Dirigenti	2	6	1	1	10
Distretti	Operatori	2	6			8
	Collaboratori	44	39	2	1	86
	Funzionari	94	121	8	18	241
	Elevate Professionalità	5	2			7
Totale	Totale complessivo	365	568	25	52	1010

TABELLA 1 PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO

Personale Docente

	M	F	Totale
RTD-A	188	96	284
RTD-B	80	42	122
RTT	2		2
RTI	26	12	38
PA	268	149	417
PO	314	89	403
Totale	878	388	1266

TABELLA 2 PERSONALE DOCENTE



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

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

Il PIAO 2025-2027 del Politecnico di Torino, in coerenza con queste logiche, prevede e definisce la programmazione dell'azione e degli obiettivi individuando i risultati attesi nelle sue **dimensioni di creazione del valore pubblico** che si riconducono alle tre **vision-focus** del nuovo **Piano Strategico PoliTOinTransition**:

▪ Ateneo
Internazionale

▪ Ateneo
motore di competitività

▪ Ateneo
**riconoscibile e
riconosciuto**

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

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

La figura *Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.* riportata di seguito permette di rappresentare in modo unitario l'attuale livello di integrazione dei numerosi strumenti e documenti di pianificazione e programmazione presenti nel PIAO e nell'Action Plan. Dalla mappa emerge la relazione tra i piani e con l'Action Plan che indirizza la progettazione e le iniziative realizzative e la loro collocazione nel documento complessivo.

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

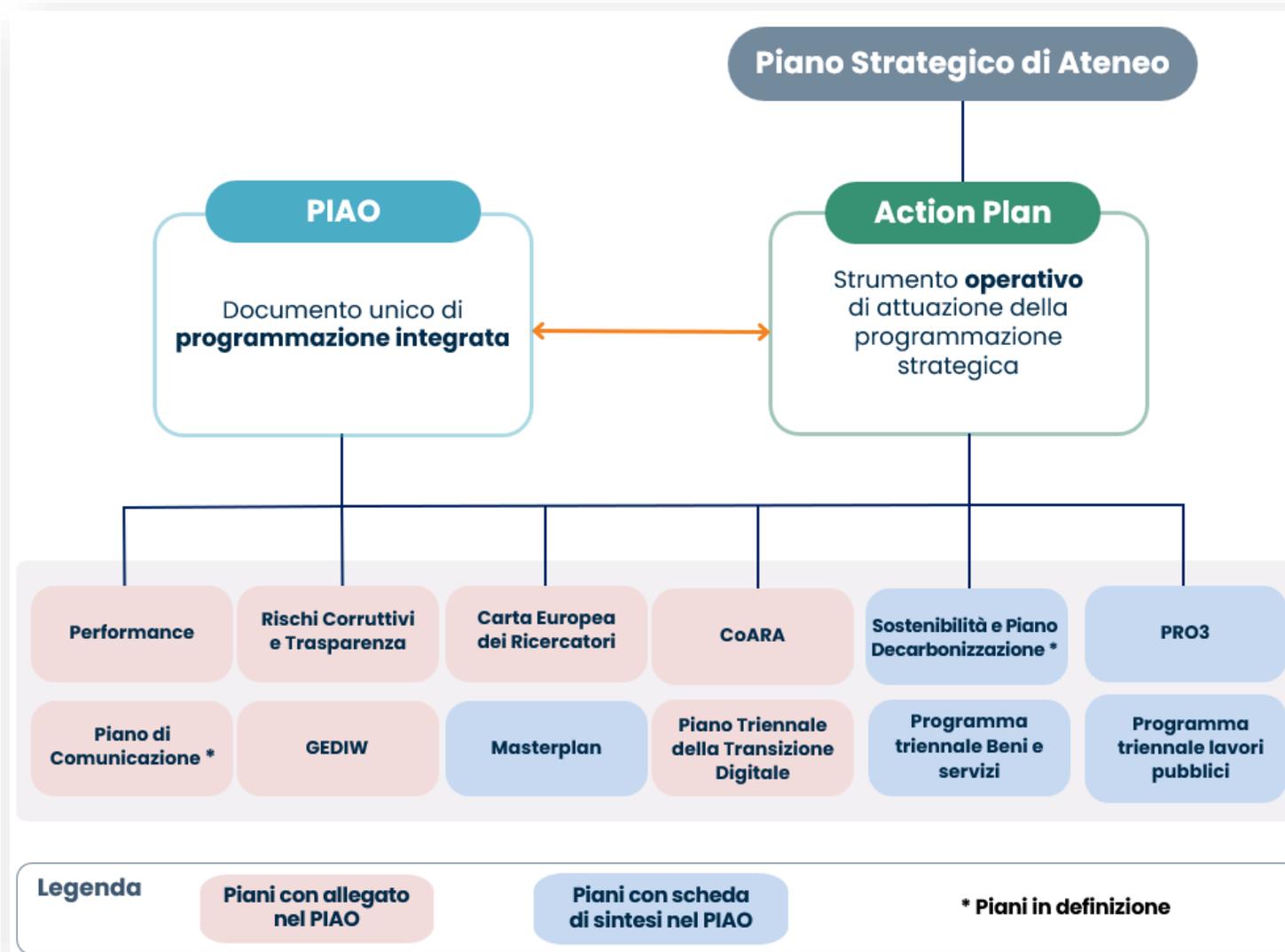


FIGURA 1 - MAPPA DI INTEGRAZIONE PIANI NEL PIAO 2025-2027

2 SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 Valore pubblico

Il Piano Strategico PolITOiInTransition, approvato dagli Organi di Governo il 18 dicembre 2024, individua traiettorie che indirizzano la complessa azione dell'Ateneo nelle sue diverse dimensioni ed ha come obiettivo ultimo la **generazione di un impatto positivo e strutturale in termini di crescita di valore e benessere per la collettività, intesa in modo ampio: valore e benessere sociale, economico, di sviluppo sostenibile.**

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

Il Piano Strategico PolITOiInTransition è frutto di un percorso articolato e partecipato che ha visto lo svolgersi di **sette workshop tematici**, tra giugno e settembre 2024, che hanno coinvolto tutta la comunità accademica, permettendo di approfondire e riflettere sulle linee strategiche fondamentali per la nuova pianificazione.



Ai workshop è seguito un partecipato **confronto con gli stakeholders** del Politecnico di Torino (a cui sono stati invitati esponenti del mondo dell'imprenditoria, industria, istituzioni e associazioni) dove sono state avviate riflessioni sulla percezione dell'Ateneo e proposte di azioni per rinsaldare il legame tra l'Ateneo e l'ecosistema territoriale.

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

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



2.1.1 Ateneo internazionale

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

Relativamente alla **formazione**, l'Ateneo si proietta come un'istituzione leader della formazione avanzata e nell'innovazione, promuovendo un ambiente di apprendimento altamente flessibile, interdisciplinare e veramente internazionale. Concretezza a questa visione può derivare solamente da un indispensabile rinnovamento ed ottimizzazione dei propri modelli formativi. Il punto di partenza sarà il rafforzamento della **didattica esperienziale**, che potrà beneficiare di nuovi spazi) adeguati e stimolanti per l'apprendimento individuale e in gruppo, con particolare attenzione ad un corretto rapporto docente/studente. Si prevede la creazione di una governance interdipartimentale dei processi formativi su tutti i tre livelli della formazione, che contribuisca a rendere l'offerta meno frammentata e più flessibile. Infine, si provvederà a potenziare la già ricca offerta in termini trasversali e di *soft skills*.

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

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

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

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

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

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

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



2.1.2 Ateneo motore di competitività

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

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

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

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

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

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

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

2.1.3 Ateneo riconoscibile e riconosciuto

Gli elementi unici, identitari e di eccellenza del Politecnico di Torino sono promossi da un ambizioso e puntuale **piano di comunicazione**, che valorizza l'immagine ed il posizionamento dell'Ateneo, e che contribuisce a consolidare l'identità ed a promuovere il senso di appartenenza di tutta la comunità. La strategia di comunicazione opera sulle direttrici della comunicazione interna, della comunicazione istituzionale e della comunicazione esterna. La **comunicazione interna** attua iniziative per favorire il coinvolgimento e la condivisione, con l'obiettivo primario di incrementare la collaborazione e la trasparenza, particolarmente per rendere accessibili e comprensibili i processi



decisionali. La **comunicazione istituzionale** è il mezzo attraverso cui trasmettere in modo chiaro i valori su cui si fonda l'Ateneo e le missioni nelle quali è impegnato. La **comunicazione esterna**, che si focalizza anche sulla promozione dell'offerta formativa e sui servizi di orientamento, beneficia di una maggiore collaborazione con i media, per aumentarne la scala e l'impatto.

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

L'Ateneo intende strutturare le attività di **policy-making e di public engagement**, col fine unico ed ultimo di diventare la prima scuola di tecnologia italiana a tradurre gli aspetti relativi alle tecnologie in strumenti per i decisori. Verranno curate in particolare le attività in favore delle **politiche governative**. L'Ateneo si proporrà come interlocutore istituzionale con la Commissione Europea, i Ministeri, le Regioni e i Comuni, operando con un nuovo modello di relazione, per contribuire nelle discussioni e per azioni in specifici contesti tematici, offrendo i propri saperi interdisciplinari e un approccio *technology and science-based* allo sviluppo di azioni anche a supporto di politiche, normative e regolamenti. Su questa traiettoria, sarà fondamentale l'apertura di un Hub a Roma e l'istituzione di Referenti di Ateneo su tematiche strategiche.

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

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

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

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

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

Elemento distintivo dell'Ateneo sarà anche la **struttura amministrativa, gestionale e tecnica** sempre più agile, efficiente ed orientata ai risultati. La visione dell'Ateneo è quella di un'organizzazione altamente flessibile e integrata. Le unità organizzative di questa struttura saranno in grado di

adattarsi rapidamente alle priorità strategiche grazie ad una solida e chiara programmazione degli obiettivi.

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

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

Condizione necessaria per realizzare il nuovo Piano Strategico PoliTOinTransition è costituita dalla presenza di chiari e condivisi processi di pianificazione, monitoraggio e rifocalizzazione che l'Ateneo ha definito attraverso il **Modello di Pianificazione Strategica e riesame - Ateneo e Dipartimenti** nel mese di ottobre 2024 (approvazione PQA 7/10, parere Senato Accademico 23/10, approvazione Consiglio di Amministrazione 30/10). Lo schema seguente riassume la logica e tempistica:

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

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

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

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

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





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

L'Action Plan è strutturato in aree di intervento (ADI) che descrivono in modo ampio ambiti di interesse rilevante per il Politecnico e le azioni in esse previste su un orizzonte temporale triennale. Ciascuna ADI individua pertanto **milestone annuali** che descrivono gli output attesi e permettono il monitoraggio dell'avanzamento delle azioni. Inoltre per ciascuna ADI sono individuate, oltre alla funzione PM e a quella politica di riferimento univoche su ogni azione, anche i riferimenti ad altri ruoli e strutture che devono collaborare alla realizzazione delle azioni. Di seguito lo schema tipo di una ADI:

Denominazione Area di Intervento

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

Nella tabella riportata di seguito sono descritte le **ADI che costituiscono l'Action Plan 2025-2027** e come si relazionano con le tre vision/focus del Piano Strategico:



Ateneo Internazionale	Ateneo motore di competitività	Ateneo riconoscibile e riconosciuto
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunità e Integrazione Internazionale ▪ Formazione del personale docente ▪ Formazione e Mobilità Internazionale ▪ Formazione sui temi delle transizioni ecologica e digitale ▪ Infrastrutture di ricerca ▪ Innovazione e Trasferimento Tecnologico per l'Internazionalizzazione ▪ Luoghi della didattica ▪ Orientamento studenti in ingresso e in itinere ▪ Politiche di evoluzione delle dinamiche della formazione ▪ Proiezione esterna intra UE ed extra UE ▪ Spazi comuni ▪ Task force su Intelligenza Artificiale ▪ Tecnologie per la didattica ▪ Valorizzazione delle vocazioni di ricercatori, ricercatrici e docenti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formazione e valorizzazione del personale PTAB ▪ Opportunità di carriera per giovani ricercatori e ricercatrici ▪ Orientamento e carriere studenti, dottorandi/e e postdoc in uscita ▪ Portfolio brevetti, sfruttamento e commercializzazione ▪ Promozione dei risultati della ricerca del Politecnico ▪ Supporto alla progettualità nella ricerca ▪ Valorizzazione del personale ▪ Valorizzazione della presenza dell'Ateneo negli enti partecipati 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assicurazione della qualità ▪ Attività culturali ▪ Collaborazioni con istituzioni e imprese ▪ Comunicazione di Ateneo ▪ Comunicazione interna ▪ Fidelizzazione Alumni e Emeriti ▪ Partecipazione della popolazione studentesca alla vita istituzionale di Ateneo ▪ Politiche delle pari opportunità nelle carriere del personale ▪ Promozione dell'Ateneo e delle sue competenze ▪ Sfera pubblica e promozione dell'impatto sociale dell'Ateneo ▪ Rafforzamento dei legami di comunità ▪ Servizi di Welfare di Ateneo ▪ Servizi informativi e di supporto alle decisioni, trasparenza e accessibilità informazioni istituzionali ▪ Sostenibilità ▪ Supporto al policy e decision making governativo territoriale, nazionale ed europeo ▪ Supporto alla popolazione studentesca e coinvolgimento nella formazione ▪ Supporto alle attività di formazione ▪ Valorizzazione delle diversità

TABELLA 3 STRUTTURA ACTION PLAN 2025-2027

Nell'allegato 0 -

ALLEGATO 1: Estratto ACTION PLAN 2025-2027 è possibile consultare i dettagli delle ADI e relative milestone realizzative.

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

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



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

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



2.3 Focus sui piani e action plan specifici/tematici

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

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

2.3.1 Comunicazione

Tipo	Piano di azioni
Denominazione	Piano di Comunicazione
Periodo	2025-2027
<p>La definizione di un'identità distintiva che renda l'Ateneo riconoscibile e riconosciuto è uno dei punti caratterizzanti del Piano Strategico PoliTOinTransition. La comunicazione quindi, rappresenta uno degli ambiti chiave per raggiungere questo obiettivo. Il Piano strategico specifica che la comunicazione dovrà non solo valorizzare l'immagine e il posizionamento dell'Ateneo, ma dovrà contribuire a consolidare l'identità e a promuovere il senso di appartenenza di tutta la comunità. Dovrà quindi essere accessibile, trasparente e inclusiva e contribuire a rafforzare il senso di appartenenza della collettività; la comunicazione sarà, inoltre, volta a supportare attivamente il coinvolgimento della società, con l'obiettivo di incrementare la visibilità mediatica nazionale e internazionale.</p> <p>Per sistematizzare questa strategia è prevista la redazione di un Piano di Comunicazione di Ateneo triennale, insieme di Comunicazione Interna, Comunicazione Istituzionale, Comunicazione esterna di valorizzazione delle missioni di Ateneo, con aggiornamento annuale che prevede l'individuazione e il raggiungimento di diversi obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none">• Co-progettazione e narrazione dell'identità dell'Ateneo, comunicandone il ruolo di supporto alle istituzioni, alla società e alle transizioni;• Valorizzazione delle missioni (Formazione, Innovazione tecnico-scientifica, Comunità e Società) e le attività dell'Ateneo tramite strategie multicanale per raggiungere un pubblico ampio e diversificato;• Promozione delle diverse anime e delle eccellenze disciplinari, incentivando la collaborazione all'interno dell'Ateneo;• Resa dei processi decisionali accessibili e trasparenti, aumentando l'interesse verso i ruoli di servizio;• Collaborazione con i media per promuovere educazione e consapevolezza della cultura politecnica e per aumentare la scala e l'impatto della comunicazione esterna, anche coinvolgendo e formando esperti interni;• Miglioramento delle modalità e degli strumenti della comunicazione interna, definendo processi per la gestione dei flussi di informazione;• Diffusione della cultura della comunicazione in Ateneo, educando e rendendo più consapevole l'intera comunità.	



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

Approfondimenti	Il Piano di Comunicazione 2025-2027 è in fase di definizione.
------------------------	---

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

Tipo	Programma
Denominazione	Programma dei lavori Programma degli acquisti di beni e servizi
Periodo	2025-2027

Nell'ambito delle azioni di inclusione, attenzione all'equilibrio di genere, alle dimensioni della diversity e del benessere, l'Ateneo

- si è dotato di un **Gender Equality, Diversity, Inclusion and Wellbeing Plan (GEDIW Plan)** che è l'evoluzione dei precedenti Gender Equality Plan (GEP) e Gender Equality Action Plan (GEAP) attuativo del GEP e di un **Piano di Azioni Positive (PAP)**;
- nell'ambito delle attività previste dal progetto "**Salute, Attività Motoria e Benessere in Accademia (S.A.M.B.A.)**", finanziato con il contributo del Ministero dell'Università e della ricerca (Bandi PROBEN 1 e PROBEN 2), intende promuovere azioni che si pongono, tra gli altri, obiettivi per il miglioramento del benessere psicologico della popolazione studentesca.

GEDIW Plan

Nella costruzione del GEDIW Plan le azioni hanno preso avvio dalle riflessioni e considerazioni del precedente GEP, del quale una minima parte di azioni deve essere effettivamente ancora attuata, del secondo Bilancio di genere pubblicato a novembre 2023 e in particolare dal workshop partecipativo "I LIVE POLITO", tenutosi a luglio 2024 per discutere il nuovo Piano Strategico di Ateneo, coinvolgendo 57 rappresentanti delle diverse comunità accademiche. L'obiettivo principale era creare un dialogo costruttivo e condividere esperienze e idee per il triennio 2025-2027 sui temi di Gender Equality, Diversity, and Inclusion (GEDI). I risultati del workshop sono stati sintetizzati in un report che ha guidato i tavoli di lavoro nella formulazione delle politiche GEDI. Un'attività di co-progettazione con 3 tavoli di lavoro a partecipazione libera e 9 sotto-tavoli, per un totale di 70 partecipanti che si sono incontrati/e in 4 riunioni per tre mesi di lavoro, ha permesso di affrontare le seguenti tematiche:

- sviluppo di un'ottica GEDIW mainstreaming in Ateneo per una penetrazione più profonda dei valori, della cultura e delle azioni GEDIW in ogni politica e in ogni azione;

- perseguimento di una sempre maggiore equità nel reclutamento, nelle progressioni di carriera e nella distribuzione delle posizioni decisionali;
- individuazione di strategie e azioni per favorire lo sviluppo di una comunità politecnica diversa e accogliente.

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

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

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

Aree di intervento del GEDIW Plan

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

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

Ognuna delle 17 Azioni è accompagnata da una breve descrizione testuale e approfondita nelle sue Sotto-azioni (da 2 a 4 Sotto-Azioni per ogni Azione, per un totale di 51 Sotto-Azioni).



in tutto il GEDIW Plan), riportate in una tabella in cui sono attribuite le responsabilità politiche e organizzative per la loro realizzazione.

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Area 5 - Progettare una organizzazione GEDIW a partire dalle evidenze Per il triennio 2025-2027, l'obiettivo è consolidare una struttura e una rete interna all'Ateneo che permetta di integrare le dimensioni GEDIW in ogni aspetto della vita organizzativa, garantendo una valutazione continua (ex ante, in itinere, ex post) dell'impatto delle politiche e della comunicazione dell'Ateneo su queste tematiche.

- 5.1 Costruire una struttura GEDIW capillare alle diverse strutture di Ateneo, in raccordo con la governance;
- 5.2 Far permeare le dimensioni GEDIW in ottica mainstreaming in tutti i processi di Ateneo;
- 5.3 Promuovere una comunicazione di Ateneo inclusiva, equa, intersezionale e capillare;
- 5.4 Diffondere la cultura GEDIW all'interno dell'Ateneo e nella società.

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

PAP – Piano di Azioni Positive

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

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

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

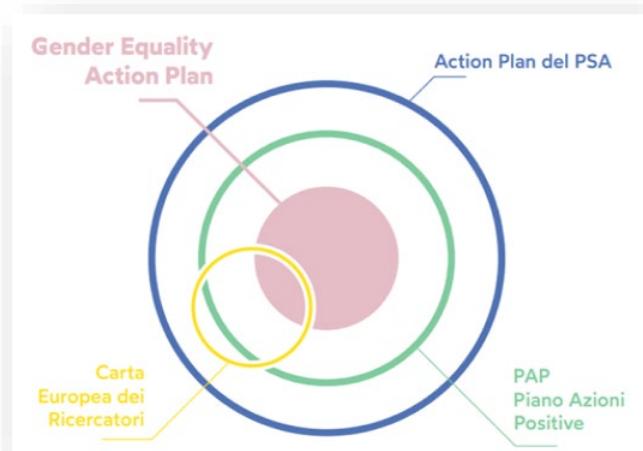


FIGURA 2 - RELAZIONI TRA PIANI DI ATTIVITÀ

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

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

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

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

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

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



2.3.3 Carta Europea dei Ricercatori

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

2.3.4 Coalition for Advancing Research Assessment

Tipo	Piano di Azioni
Denominazione	Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA)
Periodo	2025-2027
<p>CoARA (Coalition for Advancing Research Assessment) è un'iniziativa supportata dalla Commissione Europea, che coinvolge più di 700 membri tra organizzazioni di finanziamento della ricerca, enti di valutazione, università e società scientifiche. L'obiettivo di CoARA è promuovere una riforma sistemica della valutazione della ricerca, basata su principi comuni e un orizzonte temporale condiviso. Ogni istituzione firmataria è invitata a definire un Action</p>	



Plan che illustri azioni e milestone per implementare al suo interno gli impegni dell'Agreement on Reforming Research Assessment (ARRA).

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

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

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

Le azioni chiave previste includono:

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

L'Action Plan è pienamente integrato nelle politiche strategiche del Politecnico di Torino, con un particolare focus su:

- il policy making, per il miglioramento continuo dei processi di valutazione interni ed esterni;
- l'internazionalizzazione, tramite la partecipazione a reti globali e collaborazioni strategiche;
- l'allineamento agli standard europei, in coerenza con i principi della Carta Europea dei Ricercatori, e con le direttive della Commissione Europea.

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

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



2.3.5 Sostenibilità, piano decarbonizzazione, azioni per il contenimento energetico

Sostenibilità

Tipo	Strategie, azioni di mitigazione e adattamento e iniziative mirate per costruire un futuro più sostenibile per la comunità interna ed esterna al Politecnico.
Denominazione	La sostenibilità e il piano di decarbonizzazione e resilienza
Periodo	2025-2027

In linea con le linee di indirizzo del Piano Strategico 2024-2030, che mira anche alla piena attuazione della transizione ecologica e sociale dell'Ateneo entro il 2030, il Politecnico ha attivato un programma strutturato di azioni. Questo programma comprende azioni di mitigazione della produzione di gas climalteranti, strategie di adattamento al cambiamento climatico, iniziative per ridurre l'impatto ambientale, la gestione responsabile delle risorse, e progetti di collaborazione con imprese, enti pubblici e associazioni, finalizzati a costruire un futuro più sostenibile per la comunità interna ed esterna al Politecnico.

Questo approccio trova il suo riferimento programmatico e attuativo nel Piano di Decarbonizzazione e Resilienza, che viene aggiornato annualmente e rappresenta la guida per il percorso dell'Ateneo verso l'obiettivo "Net Zero" entro il 2040. Il piano dettaglia le azioni già intraprese e quelle previste per ridurre le emissioni di CO₂, fornendo un aggiornamento continuo grazie all'inventario delle emissioni del Campus.

Il piano, attualmente in corso di redazione definitiva, si sviluppa in azioni di mitigazione e di adattamento secondo le seguenti direttrici:

1. Monitoraggio di consumi ed emissioni

L'Ateneo, alla luce dei brillanti risultati delle sperimentazioni in campo condotte su casi pilota, si sta dotando di strumenti per il monitoraggio in continuo e la storicizzazione dei consumi di energia ed acqua per permetterne il controllo. In particolare:

- monitoraggio dei consumi di risorse (energia e acqua);
- ottimizzazione degli strumenti di gestione delle risorse per garantire risparmio ed efficienza nell'erogazione dei servizi agli utenti;
- adozione di manutenzione predittiva e ottimizzazione energetica per ridurre costi ed emissioni;
- sperimentazione di tecnologie innovative come motori di trasferimento tecnologico verso la società.

2. Monitoraggio e ottimizzazione della produzione di energia rinnovabile, anche in considerazione del programma di ampliamento dei sistemi di produzione di energia elettrica da impianti fotovoltaici e della costituenda CER, con lo scopo di massimizzare il funzionamento degli impianti, rilevare in modo automatico malfunzionamenti, ridurre i prelievi elettrici dalla rete ed incrementare l'autoproduzione di energia rinnovabile, riducendo l'impatto ambientale dell'uso dell'energia elettrica nell'Ateneo.



3. Nature Based Solution (NBS) - Progetti di infrastrutturazione verde e blu nell'ambito di uno specifico programma di adattamento al clima, per rigenerare gli ecosistemi alterati e rendere più resiliente la comunità di fronte alle sfide poste dai cambiamenti climatici.

A queste direttrici si affiancano soluzioni di adattamento che permettono di configurare l'Ateneo con un vero e proprio Living Lab, dove testare soluzioni innovative per la sostenibilità e dove diventare un laboratorio di sperimentazione di innovazioni tecnologiche aperte alla comunità e alla società.

Tali iniziative toccano i seguenti ambiti:

- coinvolgimento ed educazione della comunità, con l'obiettivo di trasformare lo sviluppo sostenibile in uno strumento chiave per l'impatto sociale e per la formazione delle competenze del futuro. Questo avviene attraverso iniziative diverse, come il Green Team allargato, lo Student Sustainability HUB e il Protocollo Itaca, oppure mediante il posizionamento dell'Ateneo al centro di una rete estesa di collaborazioni e networking;
- risorse ed economia circolare ambito in cui l'Ateneo adotta un approccio circolare nella gestione di risorse fondamentali, quali acqua, cibo e rifiuti;
- mobilità sostenibile, grazie a iniziative mirate a promuovere spostamenti multimodali, flessibili e a basso impatto ambientale per la comunità accademica nei trasferimenti quotidiani;
- inclusione ed equità, con l'obiettivo di rendere il Politecnico un luogo sempre più accogliente, equo e inclusivo, attento alle esigenze di chi studia e lavora, alle condizioni di difficoltà e fragilità, alle persone con disabilità e a chi proviene da contesti culturali, sociali ed economici diversificati.

Approfondimenti

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

2.3.6 Masterplan e gli spazi del futuro

Tipo	Programma
Denominazione	Infrastrutture edilizie per la transizione al Politecnico del futuro
Periodo	2025-2030

Il programma degli interventi su strutture ed infrastrutture necessariamente discende dagli indirizzi strategici di Ateneo, orientati al raggiungimento degli obiettivi caratterizzanti il nuovo Piano Strategico – tra cui un posto di rilievo è occupato dallo sviluppo di nuovi **luoghi per la didattica** e dall'implementazione di nuovi **spazi comuni** – e comportanti un'attenzione alla progettazione, atta a conseguire una riduzione dell'impatto ambientale ed energetico a vantaggio del complessivo miglioramento dell'eco sostenibilità senza dimenticare la qualità architettonica e la compliance estetica.

Agli obiettivi sopra menzionati si aggiungono gli obiettivi di accessibilità e di più generale offerta di servizi connessi; realizzare Campus smart and green così come renderli performanti



attraverso riqualificazioni mirate sull'esistente, concorre al prestigio delle istituzioni universitarie così come a quello del territorio e della città che le ospita.

Contesto e obiettivi esigono l'esercizio, in differenti ambiti e con differenti funzioni, di capacità tecniche e di modalità organizzative ottimali e risultano pertanto elementi sfidanti per la nuova governance dell'Ateneo, impegnata a incrementare il numero di studenti, a implementare metodi didattici innovativi, a riorganizzare e ricentralizzare gli spazi del Politecnico di Torino, creando interconnessioni nell'ottica di agevolare la condivisione delle risorse strumentali, didattiche e tecnologiche e di ridurre le distanze fisiche, sia nell'ambito delle diverse dimensioni del lavoro che nell'ambito delle diverse aree disciplinari, promuovendo una maggiore integrazione tra le attività di studio, ricerca, lavoro e vita universitari.

Per far fronte ad un ambizioso piano di sviluppo edilizio per oltre 60.000 mq di nuove volumetrie e riqualificazione degli spazi esistenti, con un investimento di oltre €250 milioni, a cui va aggiunto l'essenziale intervento relativo alla realizzazione della Spina della Didattica, è stato creato uno strumento tecnico-gestionale innovativo. Questo strumento assicura trasparenza, efficienza operativa e monitoraggio grazie alla digitalizzazione dei processi, con benefici in termini di allineamento contabile, prevenzione dei rischi e riduzione dei tempi di controllo da parte di stakeholder interni ed esterni, inclusi finanziatori (Regione Piemonte, Camera di Commercio, MUR, Mimit) e la comunità (studenti e cittadini), che possono così avere accesso ad informazioni aggiornate su tempi e costi delle opere pubbliche.

In particolare, alla fine del 2022, il Politecnico di Torino ha avviato il progetto introducendo, tra l'altro, la funzione di Program Management per supportare i Responsabili Unici di Progetto (RUP), garantendo l'allineamento al piano strategico e il monitoraggio dei progetti. La struttura si compone di tre team integrati con la Direzione Progettazione, Gestione, Edilizia e Sicurezza (PROGES), che coordina il processo edilizio e sono composti da personale docente e tecnico amministrativo:

- il Masterplan Team, cui è delegata l'attività di indirizzo progettuale e il concept dei nuovi edifici;
- il Program Management Advisors Team, composto da 5 docenti portatori di specifiche competenze nei vari ambiti di riferimento, cui è delegata l'attività di indirizzo e supporto tecnico ai RUP ed alla Direzione;
- il Program Management Office (PMO), che funge da supporto, collegando i team, la Direzione PROGES e i singoli RUP, con l'interazione diretta del Time & Cost Program Management Advisor.

A supporto di questi obiettivi, è stata implementata una piattaforma di Project & Program Management, basata su Microsoft Project Web App e PowerBI. Questa piattaforma permette la programmazione e il monitoraggio di tempi, costi e flussi di cassa del portafoglio progetti, con possibilità di personalizzazione secondo le esigenze della PA. Attraverso una maschera di selezione, si possono ottenere viste dettagliate dello stato attuale e previsionale, con focus su aspetti economici e temporali, differenziati per progetto, fonti di finanziamento e costi delle risorse impiegate.

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

- interventi sui luoghi della didattica, con un'attenzione particolare alla didattica innovativa (spazi per challenge, flipped classroom, seminari atelier);



- interventi su spazi da dedicare a nuovi laboratori per ricerca e trasferimento tecnologico, in particolare dedicati ai centri interdipartimentali ed alle grandi infrastrutture di ricerca;
- interventi su spazi comuni a favore della popolazione studentesca (**aumento di aule studio, riqualificazione e cablaggio delle aule didattiche, riqualificazione ed ottimizzazione degli spazi destinati alle associazioni studentesche, implementazione di parcheggi per le biciclette**);
- interventi sugli spazi per **favorire la convivialità del personale** dell'Ateneo;
- interventi sugli spazi per sviluppare ecosistemi di ricerca ed innovazione, aperti all'insediamento di aziende che sviluppano progetti e programmi in sinergia con l'Ateneo.

Lo sviluppo degli obiettivi si concretizza anche attraverso importanti interventi infrastrutturali quali la riqualificazione della sede di **Torino Esposizioni** e la realizzazione del Polo di Mirafiori (**Piattaforma del Manufacturing 4.0**) e del **Polo dell'Aerospazio** presso Corso Marche. Altri progetti strategici sono la costruzione di nuovi corpi di fabbrica della **Digital Revolution House** del **Giovanni Cottino Learning Center** oltre che la realizzazione della **Spina della Didattica**. Parimenti essenziali sono gli interventi di manutenzione straordinaria finalizzata all'efficientamento energetico nell'ambito della realizzazione del piano di decarbonizzazione di Ateneo, sia presso la sede centrale che presso la sede del Valentino.

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

La realizzazione di nuovi spazi di ricerca, anche in cooperazione con le imprese, passa attraverso l'edificazione di nuovi laboratori - si pensi agli interventi edilizi relativi alla **Piattaforma dell'Automotive (Manufacturing 4.0)** a Mirafiori e alla **Piattaforma dell'Aerospazio in Corso Marche** - ma anche mediante la riqualificazione di laboratori esistenti presso le attuali sedi di Ateneo (laboratori di eccellenza, ERC, laboratori informatici).

La realizzazione della **Digital Revolution House** - nuovo centro per la ricerca e la didattica innovativa nell'area limitrofa all'Energy Center - consentirà di aumentare l'impegno del Politecnico verso la terza missione e lo sviluppo di esperienze transdisciplinari nei campi dell'ingegneria, dell'architettura e del design. Costituirà uno spazio dove discipline diverse lavorano su progetti comuni collaborando anche con aziende esterne ed in cui ricercatrici e ricercatori, imprese e studenti possono cooperare per il trasferimento tecnologico della ricerca nella società. Nell'edificio è previsto l'insediamento della "Casa dei Team", di un'Area per i master e l'alta formazione e un'Area per la Ricerca.

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



formativi altamente distintivi per studenti, manager, organizzazioni private e istituzioni, attraverso una stretta collaborazione tra le due istituzioni.

La costruzione della **Spina della Didattica** che si articolerà in due fasi (realizzazione della **Manica della Didattica** e realizzazione della **Torre dei Dipartimenti**) si colloca nell'ambito strategico della creazione di campus compatti ma interconnessi che rispondano alle esigenze di un ambiente universitario contemporaneo, attraverso la realizzazione di un edificio che, oltre ad essere dedicato alle attività didattiche e formative, sia funzionale a recuperare e valorizzare gli spazi circostanti trasformandoli in zone di aggregazione, relax e benessere.

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

2.3.7 Piano Triennale della Transizione Digitale

Tipo	Piano
Denominazione	Piano Triennale per la Trasformazione Digitale dell'Ateneo (PTTD)
Periodo	2025-2027
<p>Gli obiettivi di valore pubblico e i risultati derivanti dalla realizzazione di azioni nell'ambito della digitalizzazione di servizi/processi hanno come finalità prioritaria la semplificazione e il miglioramento della qualità, dell'accountability e dell'efficacia dei servizi stessi, costituendo al contempo una forte leva e un potente strumento per innovare e far crescere l'organizzazione, le sue persone, le competenze e modalità del lavoro.</p> <p>In questo contesto il PIAO accoglie e integra le istanze prioritarie di digitalizzazione e transizione digitale del Politecnico attraverso il Piano Triennale per la Trasformazione Digitale 2025-2027 (5.5-7) il cui obiettivo è supportare la pianificazione, l'esecuzione e il monitoraggio delle azioni in ambito ICT che abilitano la trasformazione digitale dell'Ateneo. Il piano declina inoltre la strategia ICT dell'Ateneo in coerenza con le priorità e le tematiche previste dall'Agenzia per l'Italia digitale (AGID) nel Piano triennale per l'informatica nella PA che inquadra le sfide organizzative e tecnologiche che le amministrazioni devono con l'obiettivo di indirizzare le sfide legate sia al funzionamento del sistema informativo di un singolo organismo pubblico, sia al funzionamento del sistema informativo pubblico complessivo dell'intero Paese, nell'ottica del principio cloud-first e di una architettura policentrica e federata.</p> <p>Di seguito vengono riportati gli obiettivi generali in ambito di transizione digitale focalizzati dall'Ateneo, rimandando all'Allegato 4 al PIAO per i dettagli circa i progetti di trasformazione digitale 2025-2027 che ricomprendono sia i progetti di rilevanza strategica previsti dall'Action Plan, sia i progetti rilevanti per il supporto della realizzazione degli obiettivi previsti da AGID nel Piano triennale per l'informatica nella PA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Formazione: potenziamento dell'utilizzo delle Tecnologie per la didattica ed evoluzione delle soluzioni per le e gli studenti• Ricerca: evoluzione e arricchimento delle soluzioni a supporto della Progettualità nella Ricerca	



- **Infrastrutture e Cyber Security:** investimenti nelle **Infrastrutture di ricerca**, negli strumenti di supporto alla **Cybersecurity** e nelle soluzioni di networking
- **Soluzioni di AI:** attivazione di una **Task Force AI** con l'avvio di sperimentazioni verso la produttività individuale e i servizi alle e agli studenti
- **Digitalizzazione dei processi:** completamento dei progetti di potenziamento servizi IT in ambito HR
- **Comunicazione ed educazione alla Trasformazione digitale:** interventi di miglioramento della **Comunicazione interna** connessa al ciclo di vita delle soluzioni IT di Ateneo
- **Linee di intervento Piano triennale per l'informatica nella PA (AGID):** programma di migrazione verso il Cloud, miglioramento dei servizi digitali, incremento degli e-service PDND, obiettivi aggiornati in tema Cybersecurity.

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

I progetti del filone BI&A sono finalizzati alla realizzazione di cruscotti direzionali tematici (Ambiti: Indicatori strategici e di sostenibilità finanziaria, Didattica e studenti, Dottorato, pubblicazioni, Ricerca finanziata e commerciale, Personale, Public Engagement, Trasferimento Tecnologico, Ranking internazionali etc.) in coordinamento con il **Centro Studi Strategie** che persegue le seguenti finalità:

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

Ulteriori dettagli sono descritti al par. 0 - *Framework di riferimento per reporting* nel quale vengono descritti gli strumenti per il monitoraggio previsti dal PIAO in riferimento al supporto alle decisioni.

Approfondimenti	ALLEGATO 4: Piano per la Trasformazione Digitale 2025-2027 (PTTD)
------------------------	---



2.3.8 Programmazione triennale 2024-2026 (PRO3): sintesi

Tipo	Programma
Denominazione	Programmazione Triennale 2024-2026
Periodo	2024-2026
<p>All'interno delle azioni e degli obiettivi contenuti nell'Action Plan si collocano alcuni filoni progettuali che rispondono alla normativa ministeriale legata all'attribuzione del fondo per la Programmazione Triennale 2024-2026 (TAG PRO3).</p> <p>La Programmazione Triennale 2024-2026 di Ateneo è stata redatta sulla base del Decreto Ministeriale n. 773 del 10.06.24 che ha previsto che ogni Ateneo definisse la propria programmazione scegliendo 2 obiettivi tra i 5 proposti (Innovare la didattica universitaria; Potenziare i servizi per il benessere delle e degli studenti; Essere protagonisti di una dimensione internazionale; Promuovere le reti di ricerca e valorizzare l'attrattività del Paese; Valorizzare il personale delle università) e almeno 2 indicatori target per ciascun obiettivo.</p> <p>Gli obiettivi scelti dall'Ateneo riguardano:</p> <p>Obiettivo A - Innovare la didattica universitaria</p> <p>Il progetto "Valorizzazione delle Competenze Trasversali degli Studenti attraverso l'uso degli Open Badge" mira a sviluppare e riconoscere le competenze trasversali delle e degli studenti, come il pensiero critico, la risoluzione dei problemi, il lavoro di squadra, le abilità comunicative e relazionali. Utilizzando gli Open Badge, il progetto intende fornire un metodo strutturato e organizzato per certificare queste competenze, rendendole visibili e riconosciute sia all'interno che all'esterno dell'ambiente universitario, affiancando il processo di ampliamento dell'offerta di tali competenze. In questa visione di ampliare l'offerta delle attività formative ed esperienziali che contribuiscono all'acquisizione delle competenze trasversali da parte delle e degli studenti, l'Ateneo ha scelto in particolare di investire sul potenziamento delle opportunità di mobilità fisica, aderendo a partire dal 2024 alla sperimentazione del cosiddetto "Erasmus Italiano", come ulteriore opportunità per lo sviluppo di percorsi esperienziali che possono favorire la crescita personale e il successivo inserimento nel mondo del lavoro.</p> <p>Obiettivo E - Valorizzare il personale delle università</p> <p>Negli ultimi anni, l'Ateneo ha avviato un processo di trasformazione connesso all'evoluzione del contesto esterno. Ai mutati scenari l'Ateneo ha risposto, e risponde tutt'ora, anche con una spinta alla transizione del suo modello organizzativo per mantenere e potenziare la propria competitività, nazionale e internazionale, come istituzione di creazione e diffusione delle conoscenze.</p> <p>Sul piano funzionale, per gli aspetti connessi alla struttura dedicata ai servizi tecnici e amministrativi, queste nuove sfide hanno determinato crescenti fabbisogni quantitativi (numero di FTE da coinvolgere) e qualitativi (nuove professionalità e competenze) messe in campo.</p> <p>La transizione strutturale in essere richiede, pertanto, risorse stabili e altamente qualificate, con un mindset internazionale e professionalità competitive su scala internazionale, per</p>	



garantire una gestione efficiente e sostenibile per l'Ateneo di domani e per supportare puntualmente le transizioni già in corso.

Approfondimenti | -

2.3.9 Programma triennale Beni e Servizi e Programma triennale lavori pubblici

Tipo	Programma
Denominazione	Programma dei lavori Programma degli acquisti di beni e servizi
Periodo	2025-2027
	<p>In attuazione di quanto previsto dall'art. 37 del D. Lgs. n. 36/2023 e successive modifiche, l'Ateneo provvede annualmente alla predisposizione del Programma triennale dei lavori e del Programma triennale degli acquisti di beni e servizi, in cui sono elencate le procedure di affidamento previste per il periodo di riferimento di importo stimato superiore alla soglia prevista per l'affidamento diretto (al momento fissata in euro 150.000 euro per i lavori e 140.000 euro per servizi e forniture). Il contenuto, le modalità di pubblicazione e di aggiornamento dei Programmi sono anch'essi indicati nel dettaglio dalla normativa in materia di appalti pubblici (All. I.5 del D. Lgs. n. 36/2023).</p> <p>In considerazione della stretta correlazione con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo, entrambi i Programmi seguono il ciclo temporale previsto per la predisposizione del Budget ed approvati dal Consiglio di Amministrazione contestualmente ad esso.</p>
Approfondimenti	<p>https://www.polito.it/amministrazione-trasparente/bandi-di-gara-e-contratti/bandi-di-gara-e-contratti-fino-al-31-12-2023/atti-delle-amministrazioni-aggiudicatrici-e-degli-enti/atti-relativi-alla-programmazione-di-lavori-opere-servizi-ei</p> <p>https://www.serviziocontrattipubblici.it/it/consultazione/programmazione-lavori-beni-e-servizi/</p> <p>https://www.itaca.org/nuovosito/primopiano.asp?id=624</p>

2.3.10 Altri programmi e piani

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



2.4 Performance

Il Piano degli obiettivi di performance 2025-2027 si articola in un insieme coordinato di iniziative e progetti derivanti dalle azioni previste dall'Action Plan, che a sua volta discende dal Piano Strategico, integrati da iniziative e progetti di carattere trasversale o gestionale sotto l'indirizzo della Direzione Generale.

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

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

In particolare, considerata la rilevanza e l'impatto sull'organizzazione dell'attuazione del PNRR, la Direzione Generale ha confermato di indirizzare in modo forte gli obiettivi da raggiungere in questo ambito da parte delle Direzioni e delle strutture amministrative identificando 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.

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

2.4.1 Piano obiettivi 2025

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

Nei paragrafi successivi vengono sintetizzati gli obiettivi STRATEGICI e PROGETTUALI della Direzione Generale e delle strutture dirigenziali.

2.4.2 Obiettivi STRATEGICI della Direzione Generale e delle strutture dirigenziali

La tabella seguente riporta in sintesi gli obiettivi STRATEGICI assegnati per il 2025 alla Direzione Generale e alle strutture dirigenziali, in coerenza con il SMVP. Ciascun obiettivo è caratterizzato dalla definizione di valori SOGLIA e TARGET che costituiscono rispettivamente i livelli minimi e pieni di risultato attesi.



PERFORMANCE 2025-2027 - Obiettivi STRATEGICI della Direzione Generale e delle strutture dirigenziali	
TITOLO	PESO
#1 PNRR – allineamento delle strategie esecutive	30%
#2 Action Plan - allineamento delle strategie esecutive	30%
#3 Organizzazione della struttura amministrativa, gestionale e tecnica con focus sul modello di supporto e accompagnamento dell'evoluzione continua dell'Ateneo nel perseguimento degli obiettivi di missione strategica prefissati	40%

FIGURA 3 - OBIETTIVI STRATEGICI PERFORMANCE DIREZIONE GENERALE E STRUTTURE DIRIGENZIALI

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

2.4.3 Obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale

La tabella seguente riporta gli obiettivi di carattere PROGETTUALE assegnati per l'anno 2025 alla Direzione Generale in coerenza con il SMVP. Ciascun obiettivo è caratterizzato dalla definizione di valori soglia e target che costituiscono rispettivamente i livelli minimi e pieni di risultato attesi.

Piano della PERFORMANCE 2025-2027 - Obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale	
TITOLO	PESO
#1 Prosecuzione delle attività connesse alla riorganizzazione dell'Amministrazione con focus sul modello di supporto e accompagnamento dell'evoluzione continua dell'Ateneo nel perseguimento degli obiettivi di missione strategica prefissati	40%
#2 Consolidamento delle attività e dei risultati ottenuti attraverso i programmi finanziati dal PNRR/PNC ed individuazione di eventuali azioni correttive	20%
#3 Controllo di gestione e monitoraggio economico finanziario, anche con riferimento all'impatto del PNRR	40%

TABELLA 5 - OBIETTIVI PROGETTUALI PERFORMANCE DIREZIONE GENERALE

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

2.4.4 Obiettivi progettuali delle strutture dirigenziali

La tabella seguente riporta in sintesi gli obiettivi di carattere PROGETTUALE assegnati per l'anno 2025 ai/alle responsabili delle Direzioni. Ciascun obiettivo è caratterizzato dalla definizione di valori soglia e target che costituiscono rispettivamente i livelli minimi e pieni di risultato attesi.



Direzione	TITOLO	PESO
ARIA	Monitoraggio e analisi dello stato di avanzamento delle attività ambito PNRR/PNC - periodo 2022-2025	20%
ARIA	Gestione integrata dei processi di promozione e comunicazione degli eventi di Ateneo	40%
ARIA	Valorizzazione delle biblioteche di Ateneo	40%
ISIAD	Monitoraggio e analisi dello stato di avanzamento delle attività ambito PNRR/PNC - periodo 2022-2025	20%
ISIAD	Coordinamento progetti IT dell'Action Plan per l'Area di Intervento "Task force su Intelligenza Artificiale" specifica della Direzione ISIAD	40%
ISIAD	Coordinamento progetti IT dell'Action Plan su altre Aree di Intervento (ADI)	40%
PEPS	Monitoraggio e analisi dello stato di avanzamento delle attività ambito PNRR/PNC - periodo 2022-2025	20%
PEPS	Prosecuzione delle attività connesse alla riorganizzazione dell'Amministrazione con focus sul modello di supporto e accompagnamento dell'evoluzione continua dell'Ateneo attraverso la formazione.	40%
PEPS	Azioni volte alla valorizzazione del personale	40%
PIFIC	Monitoraggio e analisi dello stato di avanzamento delle attività ambito PNRR/PNC - periodo 2022-2025	30%
PIFIC	Supporto metodologico e tecnico alla razionalizzazione e semplificazione dei meccanismi alla base della contribuzione studentesca e completamento dell'integrazione tra il sistema informativo SID e UGOV	30%
PIFIC	Potenziamento dei meccanismi di controllo di gestione finalizzato anche ad una maggiore capacità di pianificazione triennale	40%
PROGES	Monitoraggio e analisi dello stato di avanzamento delle attività ambito PNRR/PNC - periodo 2022-2025	30%
PROGES	Progettazione e realizzazione di spazi aggiuntivi per didattica innovativa	30%
PROGES	Attività di supporto manutentivo-logistico alla riorganizzazione di Ateneo	40%
RIMIN	Monitoraggio e analisi dello stato di avanzamento delle attività ambito PNRR/PNC - periodo 2022-2025	40%
RIMIN	Rinnovato assetto organizzativo per la Direzione RIMIN	40%
RIMIN	Creazione di servizio di supporto alla collaborazione con le imprese per la ricerca e il trasferimento tecnologico	20%
SAIL	Monitoraggio e analisi dello stato di avanzamento delle attività ambito PNRR/PNC - periodo 2022-2025	40%
SAIL	Modello di gestione della ricerca federale	40%
SAIL	Sostenibilità di Ateneo	20%
STUDI	Monitoraggio e analisi dello stato di avanzamento delle attività ambito PNRR/PNC - periodo 2022-2025	20%
STUDI	Supporto tecnico-gestionale alla revisione, definizione e implementazione del nuovo modello didattico di Ateneo e elaborazione di una proposta di revisione del sistema di contribuzione studentesca	40%
STUDI	Progettazione di un modello integrato di segreteria studenti e di Student & Welcome Hub	40%

TABELLA 6 - OBIETTIVI PROGETTUALI STRUTTURE DIRIGENZIALI

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

2.4.5 Obiettivi organizzativi – Soddisfazione degli utenti

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

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

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

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

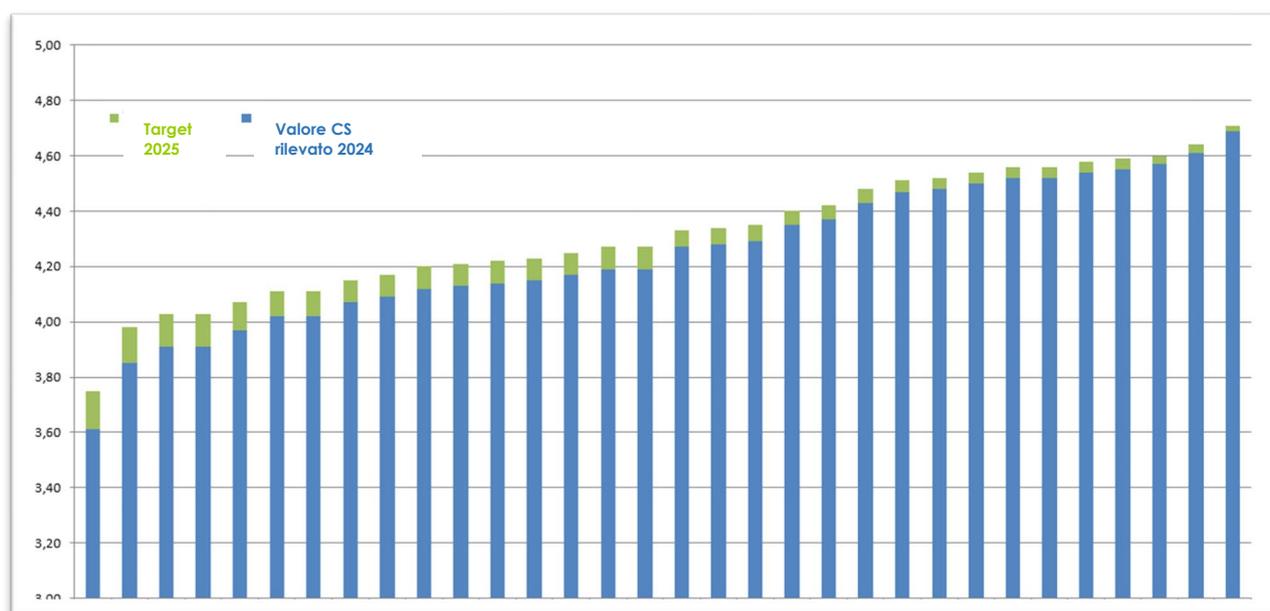


FIGURA 4 - LOGICA DI DEFINIZIONE DEI TARGET PER STRUTTURA, SULLA BASE DI UN SET DI INDICATORI ED IN FUNZIONE DEI RISULTATI PRECEDENTI

A partire dal 2023 il set di indicatori di *customer satisfaction* è stato ulteriormente razionalizzato al fine di poter definire obiettivi differenziati sia per le strutture di I livello che, qualora più coerente al contesto di servizi, per strutture di II livello. Questo processo ha inoltre portato ad omogeneizzare indicatori e obiettivi per i Distretti di Dipartimento.



2.4.6 Performance individuale e obiettivi comportamentali

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

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

Strutture e soggetti

Come previsto dal SMVP sono coinvolti nel ciclo della performance tutti i soggetti cui vengono assegnati incarichi organizzativi. È possibile consultare dinamicamente l'elenco completo degli incarichi organizzativi oggetto di valutazione per l'anno 2025 sul sito web di Ateneo nella sezione dedicata alla struttura organizzativa dell'Amministrazione:

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

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

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

Obiettivi individuali: COMPORTAMENTALI

Gli obiettivi COMPORTAMENTALI 2025 sono anch'essi assegnati a tutti i soggetti in valutazione come previsto dal SMVP. Questi obiettivi, che confluiscono nella scheda obiettivi individuale, sono descritti e gestiti analiticamente per ciascun valutato nel Sistema Informativo della Performance (SIP) che implementa l'intero processo che sottende al ciclo di vita degli obiettivi (definizione > assegnazione > accettazione > valutazione in itinere > eventuale rimodulazione > valutazione finale > informazione al valutato degli esiti della valutazione).

2.4.7 Obiettivi organizzativi previsti dalla normativa

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

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



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

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

Logiche di calcolo degli indicatori:

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

Per quanto concerne l'applicazione della norma occorre considerare che il Politecnico di Torino ha investito già parecchi anni fa nella dematerializzazione del processo di fatturazione e nella centralizzazione delle fasi di ricezione, pagamento e monitoraggio lasciando alle singole strutture le sole fasi di approvazione tecnica e autorizzazione alla liquidazione. Il risultato tangibile di questi investimenti, affiancati da azioni formative specifiche del personale coinvolto, è riscontrabile in valori degli indicatori PCC nel corso degli ultimi anni sono risultati strutturalmente migliori rispetto a quelli previsti dalla norma. Alla luce di queste considerazioni e del fatto che i processi di pagamento delle fatture sono fortemente distribuiti e diffusi nelle strutture organizzative dell'Amministrazione, come fatto per il 2024 la valutazione di un obiettivo in tal senso, unico e comune a tutti i Dirigenti e alla Direzione Generale, verrà effettuata a fine ciclo performance per l'intera organizzazione.

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

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

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

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



2.4.8 Performance organizzativa di Ateneo e performance individuale

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

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

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

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

2.4.9 Ciclo Performance – fasi e responsabilità

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

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

TABELLA 2 - CICLO 2025: TEMPI, AZIONI E RESPONSABILITÀ

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



2.5 Rischi corruttivi e Trasparenza

2.5.1 Contesto di riferimento

In analogia agli anni passati si è proceduto a sviluppare il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (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.

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

Per il terzo anno consecutivo si conferma il forte impatto della gestione dei fondi assegnati con il PNRR sulle attività di prevenzione della corruzione. In particolare, come già rilevato negli anni precedenti, l'aumento delle attività, la loro portata e il numero di risorse umane dispiegato nelle operazioni ha confermato la necessità di potenziare le azioni connesse all'anticorruzione. A tal fine, come già segnalato nel PIAO 2023-2025 e 2024-2026, da gennaio 2023 sono stati previsti a supporto del Responsabile della prevenzione della corruzione (RPCT) due professionalità: un "*Esperto di Dominio Anticorruzione, Trasparenza e Trattamento Dati*" (ora incardinato presso la Direzione ARIA) ed una "*Esperta di Dominio Referente di Ateneo per l'Accesso ed il Controllo delle Dichiarazioni Sostitutive*" (Struttura in Staff AVVVO), nonché un raccordo con il Gruppo di Lavoro che per i prossimi anni seguirà il PNRR, inoltre, a seguito del processo riorganizzativo avvenuto nel 2024, a far data dal 01/07/2024, è stata prevista l'istituzione dell'Ufficio Anticorruzione, Trasparenza, Privacy e Supporto al Comitato Etico che, tra i vari compiti, fungerà da raccordo e coordinamento in materia di anticorruzione e trasparenza ed sarà chiamato a supportare il RPCT nelle proprie funzioni.

Per quanto qui rileva, risulta opportuno evidenziare che il concetto di corruzione deve intendersi in senso lato, ossia "*comprensivo delle varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati. Le situazioni rilevanti sono quindi evidentemente più ampie della fattispecie penalistica [...] e sono tali da comprendere non solo l'intera gamma dei delitti contro la pubblica amministrazione disciplinati nel Titolo II, Capo I, del codice penale, ma anche le situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni pubbliche ovvero l'inquinamento dell'azione amministrativa ab externo, sia che tale azione abbia successo sia nel caso in cui rimanga a livello di tentativo*" (Circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica).

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

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

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



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

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

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

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

2.5.1.1 Il contesto interno

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

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 a *SEZIONE 1 - SCHEDE ANAGRAFICHE 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. 2.5.2 - *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.

2.5.1.2 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, nonché dalla Relazione Annuale della Direzione Centrale per i Servizi Antidroga 2023 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, dall'analisi risulta emergere 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.

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

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

Il documento citato 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 c.d. "sartoriali".

In particolare, è stata rilevata 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 che potrebbero essere assunte come indicatori di ricorrenza del fenomeno:

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

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, ecc.).



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.

A livello soggettivo, i Comuni rappresentano gli enti maggiormente a rischio, infatti 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 dal Rapporto testimonia, pertanto, 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, ecc.) che riducano a monte i fattori di rischio.

In ultimo, appare, altresì, utile citare la pubblicazione statistica denominata "*I Reati Corruttivi*" del febbraio 2022 prodotta dal Ministero dell'Interno – Dipartimento della Pubblica Sicurezza – Direzione Centrale della Polizia Criminale – Servizio Analisi Criminale. La succitata pubblicazione evidenzia che: "*a condizionare in modo negativo la percezione (n.d.r. della corruzione) per il nostro Paese concorrono vari fattori. Tra questi:*

- *la complessità di molte procedure burocratiche e la diffusa percezione di inefficienza dell'amministrazione pubblica;*
- *la frequente emersione di comportamenti certamente riprovevoli, con i quali i cittadini quotidianamente si confrontano nell'approcciarsi con la Pubblica Amministrazione. Si tratta di fattori che, spesso, attengono ad aspetti socio-culturali e morali che andrebbero rimossi (ma che entro certi limiti sono fisiologici e correlati alla stessa natura umana), i quali però sono spesso privi di rilevanza penale, anche se concorrenti alla creazione di un terreno di coltura per la corruzione in senso proprio;*
- *la coscienza dell'esistenza del fenomeno mafioso (con il suo portato di pratiche corruttive che si associano alla violenza ed al condizionamento) spesso presente anche all'estero, ma ivi sottovalutato perché non riconosciuto o qualificato giuridicamente."*

Per quanto concerne l'Ateneo, ulteriori elementi di contesto che, in continuità con gli anni precedenti, hanno un impatto sulle attività sono:

- alcune misure adottate durante il periodo pandemico che, in parte, permangono tutt'ora, quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo:
 - possibilità di erogare attività formative a distanza, per le attività diverse dalle attività pratiche e di laboratorio, in misura non superiore ad un terzo del totale;
 - garantire i servizi amministrativi e tecnici da remoto;
 - definizione di nuove modalità di coordinamento e monitoraggio del lavoro;
- l'attuazione del PNRR, per cui il Politecnico si è organizzato come descritto al par. 1.1.3 - *Organizzazione e dati di rilievo* prevedendo un'articolata struttura di supporto e raccordo trasversale per la gestione integrata delle attività.

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



2.5.1.3 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, c. 7, L. 190/2012 prescrive che: *“L'organo di indirizzo individua, di norma tra i dirigenti di ruolo in servizio, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, disponendo le eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare funzioni e poteri idonei per lo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività [...]”*.

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

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

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

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

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 Coordinamento Anticorruzione, Trasparenza e Privacy, nominato con D.D.G. n 1925 del 5 novembre 2021, integrato nella sua composizione con D.D.G. n. 1623 del 26 luglio 2023 e oggetto di revisione nel mese di Gennaio 2025. Con l'integrazione della composizione del gruppo ai sensi del provvedimento di luglio 2023, si è inteso rafforzare la rappresentanza relativa all'ambito degli Acquisti e degli Appalti alla luce delle modifiche normative intervenute che impattano fortemente sull'ambito delle Gare e dei Contratti ed i numerosi Regolamenti attuativi dell'ANAC correlati.

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 riportato nell'**ALLEGATO 8: Ruoli e responsabilità nella predisposizione e adozione del PTPCT e nella gestione e monitoraggio delle misure di prevenzione**.



Ad inizio del 2025, tenuto conto del processo riorganizzativo dell'Ateneo e della creazione dell'Ufficio Anticorruzione, Trasparenza, Privacy e Supporto al Comitato Etico, si procederà ad aggiornare la composizione del Coordinamento Anticorruzione, Trasparenza e Privacy e del Gruppo dei Referenti dell'Anticorruzione e della Trasparenza.

2.5.2 Mappatura dei processi e valutazione del rischio

2.5.2.1 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 precedenti 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-numeric.

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

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



	Affari legali e contenzioso	Aree di rischio generali – Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
Università	Gestione delle attività di ricerca	Aree di rischio specifiche – Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
	Gestione della didattica	Aree di rischio specifiche – Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
	Reclutamento dei docenti	Aree di rischio specifiche – Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
	Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne	Aree di rischio specifiche – Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
	Gestione degli enti e delle attività esternalizzate delle università	Aree di rischio specifiche – Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017

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

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

Con l'emanazione del PNA 2015, in occasione del 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. Un gruppo di lavoro composto da 8 tra Vice e Delegati del Rettore ha svolto, con l'ausilio delle strutture amministrative competenti, una *gap analysis* tra quanto raccomandato dall'ANAC, e poco dopo dal MIUR con il c.d. "Atto Fedeli" del maggio 2018, al fine di focalizzare le azioni già intraprese, i regolamenti e i codici interni in ambito e verificare eventuali gap da colmare (si veda il PTPCT 2018-2020 adottato il 25/07/2018).

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

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

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

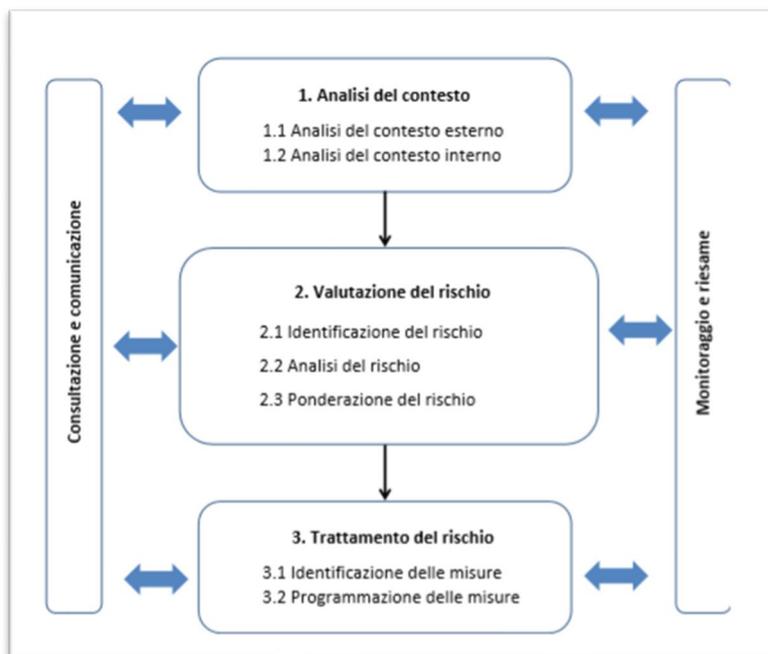


FIGURA 6: IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO DI CORRUZIONE (FONTE: ANAC-P.N.A. 2019)

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

- attività di mappatura dei processi svolti in Ateneo, a partire dall'analisi del contesto interno ed esterno ed in base agli ambiti di rischio indicati dall'ANAC – tabella 8;
- attività di valutazione del rischio dei processi;
- programmazione di misure correttive/integrative laddove 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.

2.5.2.2 Mappatura dei processi

Per quel che riguarda i processi mappati negli scorsi anni, si rimanda ai precedenti Piani di prevenzione della corruzione e Trasparenza.

Nel corso del 2023 sono stati mappati i processi e le attività svolti presso i Distretti dei Dipartimenti: in particolare con D.D.G n. 867/2023 Istituzione Gruppo di lavoro "Sviluppo organizzativo: descrizione e analisi dei processi e delle attività dei Dipartimenti per l'aggiornamento dell'organizzazione dei Distretti" si sono svolti lavori di mappatura e analisi focalizzati sull'intero set di attività svolte presso i Distretti (Affari Generali e gestione del personale; Acquisti, Contabilità, Ricerca, Supporto tecnico). Il focus ha permesso di individuare peculiarità e criticità e di suggerire misure di tipo organizzativo finalizzate alla razionalizzazione e semplificazione delle procedure, quale ad esempio la creazione delle Reti Professionali e di strutture organizzative nuove per il presidio degli Acquisti.

In particolare, sono state attivate la Rete Professionale Buyer ed il Team dei Referenti della programmazione degli acquisti, quest'ultima è attiva nella raccolta dei dati da inserire nella programmazione e di quelli da inserire negli aggiornamenti infrannuali della stessa.



Inoltre, in seguito alla riorganizzazione delle strutture centrali dell'Amministrazione, in vigore dal 1° novembre 2022, la nuova Direzione PEPS - Persone, Programmazione e Sviluppo nel corso del 2023 ha proseguito la mappatura dei processi legati al reclutamento e alla gestione del personale al fine della semplificazione e digitalizzazione degli stessi. L'attività di mappatura è proseguita, altresì, nel corso del 2024 anche a seguito dell'aggiornamento dell'assetto organizzativo delle strutture centrali dell'Amministrazione, in vigore dal 1° luglio 2024, finalizzato alla connessione tra assetto e mission dell'organizzazione al programma del nuovo mandato rettorale in vista della realizzazione degli obiettivi in esso contenuti.

2.5.2.3 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;
- organizzazione e rotazione;
- protezione e segnalazione;
- semplificazione e informatizzazione;
- trasparenza.

2.5.3 Misure per prevenire i rischi di corruzione

2.5.3.1 Misure di formazione

Dall'entrata in vigore della normativa anticorruzione, l'Ateneo si è impegnato nel diffondere a tutte le componenti del personale sia messaggi che contenuti formativi e informativi finalizzati a disseminare la cultura dell'etica e della legalità. Hanno sempre ampio seguito i corsi rivolti al personale sulle norme, il corso illustrativo sul Codice di comportamento interno, gli approfondimenti organizzati internamente sull'accesso civico generalizzato, sulla gestione degli accessi, sul temperamento 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 nuovo CCNL e gestione e rendicontazione dei fondi 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 2024 è stato un anno ricco di momenti formativi sui temi della normativa, organizzati centralmente quali occasioni di formazione generale, proposta ad ampie platee di utenti e/o per famiglie professionali; di seguito si elencano i principali:

- il Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici. Principi di Etica nella Pubblica Amministrazione e di prevenzione della corruzione - modulo rivolto a tutti i neoassunti 2023-2024;
- il nuovo CCNL del comparto Istruzione e Ricerca ('19 -'21) sottoscritto il 18 gennaio 2024 – proposto agli addetti alla gestione del personale;
- Organi di governo e atti deliberativi: istruttoria, modalità di redazione e gestione – offerto a tutto il personale della Direzione che si occupa della didattica;
- l'Attestazione ISEE: normativa, modalità e strumenti per lo svolgimento efficace dei controlli – offerto alle strutture coinvolte;
- l'utilizzo della piattaforma di approvvigionamento U-Buy;
- l'affidamento diretto;
- l'esecuzione dei contratti di servizi e forniture alla luce del D.lgs. 36/2023;
- corso di Formazione Base ISOIVA;
- Beni pubblici: Gestione, inventari ed ammanchi dinanzi alla Corte dei Conti;
- la tutela delle innovazioni nelle università. Il nuovo art.65 CPI: opportunità e sfide;
- la gestione dei debiti commerciali e la PCC;
- la tutela delle innovazioni conseguite in ambito accademico;
- nuova normativa e aspetti contrattuali relativi alla gestione del personale universitario e degli enti di ricerca nei progetti di ricerca;
- rendicontazione e audit dei progetti Horizon Europe – il nuovo Annotated Grant Agreement – CORSO AVANZATO;



- come scrivere una proposta nel programma Infrastrutture di Ricerca;

Nel corso del triennio 2025-2027 le attività di formazione proseguiranno attraverso l'erogazione di:

- moduli a carattere generale inerenti la cultura amministrativa, la legalità e l'etica pubblica;*
- moduli a carattere specialistico inerenti le normative di settore (appalti, acquisti e contratti, CCNL, etc);*

I corsi saranno organizzati sia internamente, sia attraverso la partecipazione di Esperti esterni.

Inoltre 6 risorse parteciperanno, nel corso del 2025, al corso di formazione di II livello "Anticorruzione e trasparenza: strumenti per un approccio interdisciplinare" organizzato da Valore PA INPS "Anticorruzione Trasparenza e Integrità: strategie preventive e sistemi di compliance".

2.5.3.2 Misure connesse ai regolamenti

Le attività del Politecnico sono regolate dalla legislazione nazionale e da specifici atti interni. Il principale riferimento normativo interno è lo Statuto, emanato con D.R. 774/2019, pubblicato in G.U. 174/2016 ed in vigore dal 26/07/2019.

L'Ateneo che, come previsto dall'art. 1, c. 3 dello Statuto, ha "*autonomia didattica e scientifica ed ha altresì autonomia amministrativa, organizzativa, finanziaria e contabile*", nell'ambito dei Principi Generali che ne regolano l'azione:

- assicura trasparenza e informazione (art. 3, c. 3);
- adotta il Codice Etico (art. 3, c.6);
- assicura la corretta conservazione dei documenti e predispone gli strumenti atti a garantirne la consultazione (art. 3, c. 7).

Come previsto dai principi organizzativi di cui all'art. 6 del suddetto Atto, 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 lato.

Per quanto concerne l'attività amministrativa, il comma 5 del succitato art. 6, evidenzia che la stessa 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.

In merito al reclutamento, il Politecnico garantisce un'adeguata pubblicità e tempestività:

- 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 la selezione di personale docente e ricercatore (art. 7, c. 1);
- degli avvisi di selezione e si adopera per assicurare l'imparzialità e rapidità delle procedure e l'adozione di metodi di selezione oggettivi e trasparenti assicurando una composizione delle commissioni selezionatrici con esperti di provata competenza nelle materie di concorso per la selezione di personale tecnico-amministrativo, ivi compresi i dirigenti (art. 7, c.2).

In merito alla gestione delle risorse umane l'Ateneo garantisce la parità di diritti e doveri in un'ottica di trasparenza dei risultati e delle risorse impegnate per il loro conseguimento, così come garantisce la massima trasparenza delle informazioni concernenti i criteri di valutazione individuali e collettive (cfr. art. 7, c. 4 e 5).



Nell'articolazione prevista dallo Statuto assumono rilievo fondamentale i Dipartimenti, ossia 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 (art. 21, c. 1).

Nello Statuto sono, altresì, esplicitate:

- le modalità con cui vengono assunte e rese pubbliche le deliberazioni e le decisioni attraverso cui si attua parte dell'azione di governo e amministrativa (art. 33 e 34);
- le cause di incompatibilità e decadenza previsti per il Rettore e i componenti degli Organi di Governo (art. 35).

Ulteriore riferimento normativo interno è il Regolamento Generale di Ateneo, emanato con D.R. 984/2023, in vigore dal 3/10/2023.

Il Titolo VIII del Regolamento 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 (art. 37, c. 1);
- 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 (art. 37, c. 2).

Sul sito istituzionale di Ateneo, in attuazione della previsione di cui all'art. 39 del Regolamento Generale di Ateneo 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>

Si segnala, in particolare, che nel corso del 2024 sono stati emanati i seguenti provvedimenti:

- Allegati e schemi contrattuali relativi al Regolamento Convenzioni e Contratti per attività in collaborazione o per conto terzi;
- Policy di Ateneo per la gestione dei dati della ricerca;
- Schema tipo di Regolamento di Corso di Dottorato di Ricerca;
- Regolamento per l'Immatricolazione ai corsi di laurea – a.a. 2024/25;
- Regolamento per la designazione del Consiglio di Amministrazione;
- Regolamento di Ateneo per il reclutamento dei ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della legge n. 240/2010;
- Regolamento per il riconoscimento dei Team Studenteschi e per il finanziamento di progetti dei Team Studenteschi del Politecnico di Torino;
- Regole Operative per il riconoscimento di attività e il finanziamento di progetti dei Team e delle Associazioni Studentesche del Politecnico di Torino;
- Regolamento contribuzione studentesca del Politecnico di Torino a.a. 2024/2025;
- Regolamento Studenti;
- Regolamento per l'utilizzo delle carte di credito;

Inoltre, sono stati revisionati i seguenti regolamenti:

- Regolamento del Politecnico di Torino relativo alla Proprietà Industriale e Intellettuale;
- Regolamento Spin Off e Start Up del Politecnico di Torino;



- Regolamento del Laboratorio Interdipartimentale per il Trasferimento Tecnologico;

A seguito dell'entrata in vigore la Legge n. 102 del 24 luglio 2023, recante "Modifiche al codice della proprietà industriale, di cui al decreto legislativo 10 febbraio 2005, n. 30" (di seguito, la "L. 102/2023" – Allegato A) si è reso necessario l'avvio di un processo interno di revisione del Regolamento del Politecnico di Torino relativo alla Proprietà Industriale e Intellettuale (di seguito, il "Regolamento IP di Ateneo"), al fine di adeguare il vecchio testo del Regolamento IP di Ateneo alla normativa sovraordinata.

La legge 102/2023 ha modificato l'art. 65 del D.lgs. 30/2005 (di seguito, il "C.P.I."), disciplinante la titolarità dei diritti di proprietà industriale sulle invenzioni dei ricercatori delle università e degli enti pubblici di ricerca, prevedendo la titolarità dei diritti patrimoniali sulle stesse in capo a "Università, anche non statali legalmente riconosciute, degli Enti pubblici di ricerca e degli Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS)" (di seguito, gli "Enti") anche in caso di Ricerca Istituzionale, così abolendo il c.d. "Professor's Privilege" per un confronto tra il vecchio e il nuovo testo dell'art. 65 C.P.I. si veda l'Allegato B).

Il nuovo Regolamento del Politecnico di Torino relativo alla Proprietà Industriale e Intellettuale è entrato in vigore da gennaio 2025.

Parallelamente alla suddetta revisione l'Ateneo ha aggiornato, modificato e ampliato anche il vigente "Regolamento per la costituzione di "Spin off del Politecnico di Torino" e per la partecipazione del personale dell'ateneo alle attività degli stessi".

Il nuovo Regolamento Spin Off e Start Up del Politecnico di Torino entrerà in vigore a gennaio 2025.

Nel corso del triennio 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 Ricercatori a Tempo determinato;*
- *Regolamento per l'integrità della ricerca;*
- *Regolamento del Comitato etico per la ricerca.*

Si procederà, inoltre, alla valutazione dell'integrazione di regolamenti e policy in tema di reclutamento del personale e conferimento di incarichi individuali di natura autonoma

2.5.3.3 Il Codice di comportamento di Ateneo e il Codice Etico

Il comma 44 della L. 190/2012, modificando l'art. 54 del D.lgs. 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, c. 6, del D.lgs. 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. 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'art. 54 del D.lgs. 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'art. 2 del Codice di Comportamento Nazionale, si estende, per quanto compatibile, a tutti i soggetti che intrattengono rapporti con l'Ateneo e, in particolare a:

- collaboratori e consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, ivi inclusi gli incarichi di didattica ai sensi dell'art. 23 della L. 240/2010;
- collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni e di servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione;
- titolari di contratti di assegni di ricerca di cui all'art. 22 della L. 240/2010;
- titolari di borse di studio e di ricerca;
- 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, c. 1, let. f-bis, D.lgs. 165/2001 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'art. 55-quater, c. 1, lett. a), d), e) ed f) del D.lgs. n. 165/2001 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, il succitato ufficio 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'art. 3, c. 2 del D.lgs. 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, di segnalare 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'art. 19, c. 6 del D.lgs. 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 al seguente link:



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'art. 3, c. 2, del D.lgs. 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.

Altresì, per gli Affidatari di contratti pubblici è espressamente previsto nei contratti che: *"...omissis... nell'esercizio delle attività inerenti all'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 le e 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, 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 il Decreto del Presidente della Repubblica 13 giugno 2023, n. 81 recante *"Regolamento concernente modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante: «Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165"* in attuazione di quanto di quanto previsto dal D.L. 36/2022, convertito con L. 79/2022 (c.d. "PNRR 2"). Nello specifico, si evidenziano le maggiori aree di intervento della novella:

- l'uso delle tecnologie informatiche da parte dei dipendenti pubblici;
- i criteri di misurazione della performance e la responsabilità dei dirigenti per la crescita dei propri collaboratori;



- l'utilizzo dei social media e mezzi di informazione da parte dei dipendenti pubblici;
- i rapporti con il pubblico;
- la formazione sul tema dell'etica pubblica e del comportamento etico.

Proprio su tale ultimo punto, in virtù di quanto disciplinato dalla normativa di riferimento, l'Ateneo, nel corso del 2024, ha organizzato un corso di formazione per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario avente ad oggetto "Il Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici. Principi di Etica nella Pubblica Amministrazione e di prevenzione della corruzione"

Nel 2025 si proseguirà con il momento dedicato di presentazione del Codice di comportamento durante gli appuntamenti di Welcome organizzati in occasione dell'accoglienza e la presentazione dei servizi ai neo assunti il primo giorno di servizio. Nel corso del triennio 2025-2027 l'Ateneo procederà a valutare dove adeguare e/o 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.

2.5.3.4 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. La L. 190/2012 affronta il tema del conflitto con riguardo sia al personale interno dell'amministrazione sia a soggetti esterni destinatari di incarichi nelle amministrazioni.

Con l'art. 1, c. 41, della L. 190/2012 è stato introdotto nella legge sul procedimento amministrativo (L. 241/1990) l'**obbligo di astensione** in capo al **responsabile del procedimento** o al **titolare dell'ufficio** competente ad adottare pareri, valutazioni tecniche, atti endoprocedimentali e 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, inoltre, il dovere di **segnalarlo**.

La materia del conflitto di interessi è, altresì, trattata nel **Codice di comportamento dei dipendenti pubblici** (D.P.R. n. 62/2013) ed è ripresa 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 suddetto Codice, 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.

Inoltre, ai sensi di quanto previsto all'art. 7 del Codice interno 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 **astenersi** 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 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 alla stessa.

Il successivo art. 14 dello stesso atto prevede che il lavoratore non concluda, 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. Se a trovarsi nelle situazioni di cui sopra è un dirigente, questi informa per iscritto il Direttore Generale; qualora sia il Direttore Generale stesso, 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'art. 3, c. 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:

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

Nel 2025 si proseguirà con il momento di presentazione del Codice di comportamento durante gli appuntamenti di Welcome organizzati in occasione dell'accoglienza e la presentazione dei servizi ai neo assunti il primo giorno di servizio.

Ambito Appalti

Relativamente alle procedure di affidamento di contratti sono stati predisposti appositi modelli di dichiarazione – aggiornati alla normativa del nuovo Codice dei Contratti Pubblici (D.lgs. 36/2023) – 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. 445/2000 e sono sottoposte ai soggetti che intervengono nella procedura relativamente alle procedure di affidamento in qualità di:

- Responsabile Unico del Progetto - RUP;
- Direttore dell'Esecuzione del Contratto / Direttore Lavori;
- Componenti del Seggio di Gara o Commissione Giudicatrice;
- Responsabile di procedimento per le fasi di programmazione, progettazione ed esecuzione (ove nominato);
- Responsabile del procedimento per la fase di affidamento (ove nominato);
- Organo competente all'adozione dei Provvedimenti (Direttore 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 titolo, in una situazione di conflitto di interessi, anche potenziale, così come esplicitato all'art. 16, D.lgs. 36/2023 e agli artt. 3, 6, 7 e 13 del Codice di comportamento del Politecnico di Torino, emanato con D.R. 72/2014 ed in vigore dal 11/03/2014;



- impegnarsi a segnalare qualunque situazione di conflitto di interessi e/o ragioni di astensione e/o incompatibilità dovessero insorgere;
- 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. 231/2001;
- non essere a conoscenza di essere sottoposti a procedimenti penali;
- 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.

Inoltre, ai sensi del nuovo Codice dei Contratti Pubblici, il soggetto ha l'obbligo di dichiarare di:

- non essere stato, nel biennio precedente all'indizione della procedura di aggiudicazione, componente di organi di indirizzo politico della stazione appaltante (specifico per il Presidente della Commissione);
- non essere stato condannato, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel Capo I del Titolo II del Libro II del codice penale;
- non trovarsi in una situazione di conflitto di interessi con uno degli operatori economici partecipanti alla procedura.

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

In sede di prima riunione della Commissione le dichiarazioni vengono acquisite dai suoi componenti, come previsto dalla disciplina interna per la nomina delle Commissioni, definita dall'Ateneo e, inoltre, le stesse vengono salvate nelle apposite cartelle o archiviate nei fascicoli di gara.

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

La completa digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti, prevista dal nuovo Codice dei Contratti Pubblici, rende opportuno procedere alla digitalizzazione delle dichiarazioni dirette ad attestare l'assenza di conflitto di interesse: nell'anno 2025, gli Uffici competenti dell'Area AGACON e della Direzione PROGES dell'Ateneo procederanno all'attuazione della predetta attività, attraverso:

- *il censimento di ruoli/funzioni obbligati a rendere dichiarazioni in materia di conflitto di interesse;*
- *l'individuazione delle milestone di processo per la presentazione della dichiarazione;*
- *la predisposizione di form di dichiarazione differenziati per ruolo/funzione;*
- *l'individuazione della modalità per sottoscrizione digitale delle dichiarazioni.*

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 relativi alla fase di esecuzione del contratto contiene espliciti riferimenti al D.P.R. n. 62/2013 ed al Codice di Comportamento di Ateneo. Anche in questo caso sono stati predisposti appositi modelli di dichiarazione – aggiornati alla normativa del nuovo Codice dei Contratti Pubblici (D.lgs. 36/2023) – in merito all'insussistenza di cause di incompatibilità, astensione, conflitto di interessi. Le dichiarazioni vengono rese ai sensi dell'art. 47 D.P.R. 445/2000 e sono sottoposte ai soggetti che intervengono nella procedura relativamente alle procedure di affidamento in qualità di:
 - Componente/i per parte Ateneo del Collegio consultivo tecnico di cui agli artt. 215 – 216 – 217 – 218 e l'allegato V. 2 del D. Lgs. 36/2023;
 - Componente della Commissione di Collaudo e/o Collaudatore Tecnico Amministrativo e/o Collaudatore per le Strutture e Collaudatore Tecnico Funzionale degli impianti.

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."

A partire dal 2024 il RUP dei lavori è stato nominato dal Direttore Generale su proposta del Dirigente della Direzione PROGES.

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

L'art. 53 del D.lgs. 165/2001, come modificato dalla L. 190/2012, 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 delle informazioni 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.

Nella sotto-sezione "[Consulenti e collaboratori](#)" della sezione Amministrazione trasparente del sito di Ateneo, 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 del nuovo "Regolamento Spin Off e Start Up 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 D.M. 168/2011.

In esso sono disciplinate:

- la partecipazione del personale docente e ricercatore agli spin-off (art.12), sostanzialmente immutato rispetto al precedente regolamento;
- la partecipazione del personale tecnico amministrativo agli spin-off (art.13);
- le incompatibilità (art. 15): *"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. È 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"*.

Di seguito si riportano gli articoli di maggiore interesse per gli aspetti che qui rilevano:

Art. 12: Ricercatori

Ai sensi del comma 2, i Ricercatori non soci dello Spin Off PoliTo possono essere designati dal Rettore come rappresentanti del Politecnico di Torino per la partecipazione agli organi di governo delle società, ma non possono assumere cariche operative.

Il comma 3 dispone che la partecipazione di cui al precedente comma 2 in rappresentanza del Politecnico di Torino costituisce attività istituzionale di gestione e non è necessario chiedere l'autorizzazione preventiva.

Il comma 4 prevede che i Ricercatori a tempo pieno, soci o non soci dello Spin Off PoliTo, possono:

a) partecipare, previa autorizzazione del Rettore del Politecnico di Torino, sentita la Commissione di Valutazione, agli organi di governo dello Spin Off PoliTo per un periodo massimo di 10 (dieci) anni a partire dalla costituzione dello Spin Off PoliTo. Prima dello scadere dei 10 (dieci) anni, il soggetto può richiedere, in via eccezionale, di continuare a partecipare agli organi di Governo per un massimo di ulteriori 5 (cinque) anni. La richiesta, presentata per iscritto e adeguatamente motivata, è soggetta anch'essa all'autorizzazione del Rettore ed è sottoposta al parere della Commissione di Valutazione. Tali autorizzazioni possono essere rilasciate per l'assunzione di responsabilità formali, anche retribuite, nella gestione della società, nel limite temporale della sussistenza dello Spin Off PoliTo, senza poteri di rappresentanza o non comportanti la titolarità di alcun autonomo potere quali, a titolo esemplificativo, la carica di componente del consiglio di amministrazione o di componente del comitato esecutivo.

b) assumere cariche operative nello Spin Off PoliTo, previa specifica autorizzazione del Rettore del Politecnico di Torino, sentita la Commissione di Valutazione, per un periodo massimo di 6 (sei) anni. Prima dello scadere dei 6 (sei) anni, il soggetto può richiedere di continuare a rivestire la carica operativa per un massimo di ulteriori 4 (quattro) anni. La richiesta, presentata per iscritto e adeguatamente motivata, è soggetta anch'essa all'autorizzazione del Rettore ed è sottoposta al parere della Commissione di Valutazione.



Tali autorizzazioni possono essere rilasciate per l'assunzione di responsabilità formali, anche retribuite, nella gestione della società, nel limite temporale della sussistenza dello Spin Off PoliTo, con poteri di rappresentanza o con deleghe operative, quali, a titolo esemplificativo, le cariche di presidente dell'organo amministrativo della società, amministratore delegato, amministratore unico, rappresentante dell'impresa, Chief Technical Officer (CTO), Chief Scientific Officer (CSO), direttore R&D.

Art. 13: Personale Tecnico Amministrativo

Ai sensi del comma 2 il personale tecnico amministrativo non socio dello Spin Off PoliTo può essere designato dal Rettore come rappresentante del Politecnico di Torino per la partecipazione agli organi di governo delle società, ma non può assumere cariche operative. Per questa attività, da svolgersi al di fuori dell'orario di lavoro, non è necessario chiedere l'autorizzazione preventiva.

Il successivo comma 3 prevede che il personale tecnico amministrativo a tempo pieno o parziale nella misura superiore al 50% dell'orario di lavoro, socio o non socio dello Spin Off PoliTo, può, previa autorizzazione del Direttore Generale, partecipare senza poteri di rappresentanza e non comportanti la titolarità di alcun autonomo potere, agli organi di governo delle società quali a titolo esemplificativo la carica di componente del consiglio di amministrazione o di componente del comitato esecutivo, per un periodo massimo di 10 (dieci) anni a partire dalla costituzione dello Spin Off PoliTo. Prima dello scadere dei 10 (dieci) anni, il soggetto può richiedere, in via eccezionale, di continuare a partecipare agli organi di Governo per un massimo di ulteriori 5 (cinque) anni. La richiesta, presentata per iscritto e adeguatamente motivata, è soggetta anch'essa all'autorizzazione del Direttore Generale. Tale attività a favore dello Spin Off PoliTo deve essere svolta al di fuori dell'orario di lavoro e non deve arrecare pregiudizio al regolare svolgimento dei compiti istituzionali.

Il personale tecnico amministrativo a tempo parziale nella misura pari o inferiore al 50% dell'orario di lavoro può altresì assumere cariche operative nello Spin Off PoliTo (quali, a titolo esemplificativo, le cariche di presidente dell'organo amministrativo della società, amministratore delegato, amministratore unico), previa comunicazione agli Uffici competenti.

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

La disciplina dettata dal D.lgs. 39/2013, decreto attuativo della L. 190/2012, concerne le ipotesi di inconferibilità e incompatibilità di incarichi nelle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, c. 2, D.lgs. 165/2001.

Secondo le indicazioni del PNA 2019, le disposizioni del decreto tengono conto dell'esigenza di evitare che lo svolgimento di certe attività/funzioni possa agevolare la preconstituzione 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, inoltre, ha 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 alcuni 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, 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, 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, ai sensi del comma 4 dello stesso articolo, è condizione di efficacia dell'incarico.

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. Vengono, invece, acquisite annualmente 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.

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

Ambito affidamento contratti pubblici

La nomina della Commissione Giudicatrice avviene con provvedimento, a norma dell'art. 93, D.lgs. 36/2023 e del Decreto del Direttore Generale n. 288/2024 del 29.01.2024 che ha definito, secondo regole di competenza e trasparenza, i criteri per la nomina delle commissioni di aggiudicazione.



Ai sensi del nuovo Codice dei contratti pubblici (D.lgs. 36/2023), non possono essere nominati commissari coloro che:

- a) nel biennio precedente all'indizione della procedura di aggiudicazione sono stati componenti di organi di indirizzo politico della stazione appaltante;
- b) sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel Capo I del Titolo II del Libro II del Codice penale;
- c) si trovano in una situazione di conflitto di interessi con uno degli operatori economici partecipanti alla procedura. Costituiscono situazioni di conflitto di interessi quelle che determinano l'obbligo di astensione previste dall'[art. 7 del D.P.R. 62/2013](#), recante "*Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici*".

Ambito 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

Gli incarichi extraistituzionali dei dipendenti della pubblica amministrazione sono disciplinati dalla norma generale definita dalla D.lgs.165/2001 all'art. 53.

Tale norma definisce la materia di incompatibilità, cumulo di impieghi e incarichi per cui i dipendenti pubblici non possono svolgere incarichi, non compresi nei compiti e doveri di ufficio, che non siano espressamente previsti o disciplinati da legge o altre fonti normative o che non siano espressamente autorizzati.

La norma definisce che i dipendenti pubblici con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e/o determinato ed a tempo pieno (compresi i tempi parziali con prestazione lavorativa superiore al 50% di quella a tempo pieno), non possono intrattenere altri rapporti di lavoro dipendente o svolgere attività libero-professionale.

Viene stabilito, inoltre, che le amministrazioni pubbliche che conferiscono o autorizzano incarichi devono comunicare al Dipartimento della funzione pubblica gli incarichi conferiti e autorizzati e i compensi erogati da esse o della cui erogazione abbiano avuto comunicazione.

La normativa lascia la possibilità alle amministrazioni di stabilire, con propri regolamenti, criteri oggettivi e predeterminati che tengano conto della specifica professionalità, in base ai quali rilasciare l'autorizzazione.

Personale Docente e Ricercatore

Normativa di riferimento

Oltre alla normativa generale definita dall'art. 53 della D. Lgs. 165/2001, gli incarichi extraistituzionali dei Docenti e Ricercatori sono disciplinati anche dall'art. 6 della L. 240/2010. Tale articolo sancisce che la posizione di professore e ricercatore è incompatibile con l'esercizio del commercio e dell'industria fatta salva la possibilità di costituire società con caratteristiche di spin off o di start up universitari.

I professori e i ricercatori a tempo definito possono svolgere attività libero-professionali e di lavoro autonomo anche continuative, purché non determinino situazioni di conflitto di interesse rispetto all'ateneo di appartenenza.



Il "Regolamento disciplinante gli incarichi esterni all'ateneo e il regime delle incompatibilità per i professori e i ricercatori" è stato approvato dal Senato Accademico del 16 marzo 2022 ed emanato con D.R. n. 344 del 21 aprile 2022. Il regolamento è in vigore dal 2 maggio 2022.

Il Regolamento adottato disciplina:

- a) le attività incompatibili con lo status di Professore e Ricercatore universitari, a tempo indeterminato o a tempo determinato, in regime di impegno a tempo pieno o a tempo definito;
- b) le attività compatibili con lo status di Professore e Ricercatore universitari, a tempo indeterminato o a tempo determinato, in regime di impegno a tempo pieno o a tempo definito, le quali possono essere svolte liberamente;
- c) le attività compatibili con lo status di Professore e Ricercatore universitari, a tempo indeterminato o a tempo determinato, in regime di impegno a tempo pieno o a tempo definito, le quali possono essere svolte previa autorizzazione e ne disciplina i criteri e le procedure connesse con il suo rilascio.

Le attività disciplinate dal regolamento riguardano gli incarichi esterni, anche occasionali, non compresi nei compiti e doveri d'ufficio, sia a titolo gratuito sia retribuiti.

Procedura informatica

Il Politecnico, a fine giugno 2023, ha attivato una procedura informatica per le richieste di autorizzazione che è stata implementata in attuazione del Regolamento sopra citato (vedasi l'art. 1, c. 4: "Attraverso procedure informative dedicate, il Politecnico di Torino verifica costantemente l'adempimento dei compiti istituzionali dei propri docenti. Ai professori e ricercatori, a prescindere dal regime di impegno prescelto, che non hanno assolto e rendicontato i propri compiti istituzionali nei confronti dell'Ateneo è in ogni caso precluso lo svolgimento di ogni incarico esterno")

La procedura segnala al docente lo stato di compilazione del registro dell'attività didattica con un codice di colori (rosso se non compilato; arancione se compilato e non vistato dal Direttore di Dipartimento; verde se compilato e vistato dal Direttore di Dipartimento) in funzione del quale può procedere o meno con la richiesta di autorizzazione.

Il docente può procedere solo se il registro è stato compilato e vistato dal Direttore di Dipartimento.

Il registro delle attività didattiche (autocertificazione annuale sull'effettivo svolgimento dei compiti didattici e di servizio, ai sensi dell'art. 6, c. 7, L. 240/2010) comprende sia le attività didattiche svolte in aula, sia le attività integrative e di servizio (orientamento, consulenze, commissioni di laurea, etc..), quindi, le autorizzazioni vengono concesse solo se il docente ha svolto entrambe le tipologie di attività.

Nella pagina iniziale della procedura, oltre allo stato del registro dell'attività didattica, sono riportate, a titolo informativo, le tipologie di attività schematizzate secondo quattro classificazioni: attività che non necessitano di autorizzazione; attività per le quali è prevista la comunicazione annuale; attività che necessitano di richiesta di autorizzazione e attività incompatibili.

Una volta che il docente conclude l'iter per la richiesta, quest'ultima viene protocollata automaticamente. Il sistema invia una notifica al docente di avvenuto invio della richiesta e al Direttore di Dipartimento che attraverso la sua *homepage* può visualizzare la richiesta e vistarla oppure procedere a richiedere eventuali modifiche e/o integrazioni.

Nel caso di richiesta per un'attività di didattica a titolo oneroso o gratuito configurabile come titolarità di insegnamento/modulo nell'ambito di corsi di studio di primo e secondo livello presso



altre Università (art. 5, c. 2, lettera b) del Regolamento succitato), successivamente al visto del Direttore di Dipartimento, è necessario inserire l'estratto della delibera del Consiglio di Dipartimento. Questo passaggio viene effettuato, sempre per il tramite della procedura informatica, dai Responsabili Gestionali di Distretto o da loro collaboratori delegati.

L'iter termina con la produzione della lettera di autorizzazione che viene approvata e firmata dal Rettore. La procedura invia automaticamente la lettera, congiuntamente al modulo dell'anagrafe delle prestazioni, al docente richiedente e al contatto dell'ente che ha conferito l'incarico.

Nel corso del 2025 è previsto un aggiornamento della procedura finalizzato a potenziare il monitoraggio dei compensi erogati dagli enti che hanno conferito gli incarichi e a ottimizzare la gestione del flusso dati da trasmettere al Dipartimento della Funzione Pubblica.

Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario

Oltre alla normativa generale sopra riportata, è in fase di redazione avanzata un Regolamento, ex art. 53 del D.lgs. 165/2001, specifico per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario (è pacifico che, in assenza di Regolamento, l'Ateneo ha operato con riferimento alla normativa e le autorizzazioni sono rilasciate direttamente dal Direttore Generale).

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.

V. Divieti post-employment (o *pantouflage*)

Il divieto post-employment (o *pantouflage*) è disciplinato dall'art. 53, c. 16-ter, D.lgs. 165/2001 il quale prevede che 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 (cd. "*periodo di raffreddamento*"), **attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri**.

L'art. 21 del D.lgs. 39/2013 specifica che sono considerati dipendenti delle pubbliche amministrazioni anche i soggetti titolari di uno degli incarichi di cui al succitato decreto, ivi compresi i soggetti esterni con i quali l'amministrazione, l'ente pubblico o l'ente di diritto privato in controllo pubblico stabilisce un rapporto di lavoro, subordinato o autonomo. Tali divieti si applicano a far data dalla cessazione dell'incarico.

in caso di violazione del divieto sono previste specifiche sanzioni che hanno effetti sul contratto di lavoro dell'ex dipendente pubblico presso il soggetto privato nuovo datore di lavoro e sull'attività contrattuale dei soggetti privati che abbiano assunto o conferito un incarico all'ex dipendente pubblico.

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 **precostituirsì delle situazioni lavorative vantaggiose** con la prospettiva di un incarico/rapporto di lavoro presso l'impresa o il soggetto privato con cui entrano in contatto esercitando, per l'appunto, poteri autoritativi o negoziali. 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).

Ambito appalti di beni, servizi, forniture e lavori

L'Amministrazione, conformemente a quanto stabilito dall'Autorità Nazionale Anticorruzione e dal nuovo Codice dei Contratti Pubblici ha previsto nel proprio disciplinare di gara, quale causa di esclusione dalla procedura, l'aver affidato incarichi in violazione dell'art. 53, c. 16-ter del D.lgs. 165/2001 a soggetti che hanno esercitato, in qualità di dipendenti, poteri autoritativi o negoziali presso l'amministrazione affidante negli ultimi tre anni.

Inoltre, il Documento di gara unico europeo (DGUE) predisposto dalla Stazione Appaltante contempla, tra i requisiti generali di partecipazione previsti a pena di esclusione e oggetto di specifica dichiarazione da parte dei concorrenti, la condizione che il soggetto privato partecipante alla gara non abbia stipulato contratti di lavoro, o comunque attribuito incarichi, a ex dipendenti pubblici, in violazione dell'art. 53, c. 16-ter, D.lgs. 165/2001.

In particolare, tra le cause di esclusione automatica, è previsto che l'Operatore Economico dichiari di trovarsi o meno nella condizione prevista dall'art. 53, c. 16-ter del D.lgs. 165/2001 (*pantouflage o revolving door*) e più precisamente di indicare se ha o meno 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.

Nel corso del 2024 la Direzione PEPS ha predisposto, come misura preventiva, una dichiarazione da far sottoscrivere al dipendente al momento della cessazione dal servizio o dall'incarico con cui dichiara di conoscere la norma. Tale dichiarazione entrerà nel flusso documentale delle cessazioni a partire dal 2025.

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.

Nell'ambito delle procedure di affidamento – **lavori, forniture e servizi** – l'Ateneo si è dotato di un "Patto di integrità" volto a regolare i comportamenti che vengono posti in essere con riferimento agli appalti. Il modello viene messo a disposizione degli Operatori Economici già in fase di partecipazione alle procedure di gara e stabilisce la reciproca, formale obbligazione tra le Parti di rispettare espressamente l'impegno anti-corrruzione, di non offrire e accettare o richiedere somme di denaro o qualsiasi altra ricompensa, vantaggio o beneficio, sia direttamente, sia indirettamente, al fine dell'assegnazione del contratto e/o al fine di distorcerne la corretta esecuzione.

In esso vengono disciplinate le norme sul dovere di correttezza, sulla concorrenza, sui rapporti con gli uffici dell'Amministrazione. Di notevole importanza è la previsione concernente il dovere di segnalazione da parte dell'Operatore Economico di qualsiasi tentativo di turbativa, irregolarità o distorsione nelle fasi di svolgimento della gara e/o durante l'esecuzione del contratto, da parte di ogni concorrente o interessato. L'operatore economico, inoltre, è chiamato a segnalare alla Stazione appaltante qualsiasi richiesta illecita o pretesa da parte dei dipendenti dell'Ateneo o da parte di chiunque possa influenzare le decisioni relative all'affidamento.

Con la presentazione dell'offerta gli Operatori Economici si impegnano al rispetto del Patto di Integrità predisposto dall'Amministrazione.

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. 445/2000** (*"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 ha il compito di verificare il recepimento da parte degli uffici delle linee guida al fine di fornire al RPCT un report annuale sui controlli effettuati.

Con D.D.G. 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 di tali controlli, anche attraverso l'organizzazione di momenti di formazione di natura sia generale che specifica e, con il D.D.G. 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 e Didattica e PEPS – Persone, Programmazione e Sviluppo.

Obiettivo dell'operazione:

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

Le strutture già nel primo anno di entrata in vigore delle precitate Linee Guida hanno provveduto al recepimento delle stesse: si cita a titolo esemplificativo che la Direzione PEPS ha adottato la



Determina n. 25863 del 18 maggio 2023 "Misure di controllo in merito alle Dichiarazioni Sostitutive di Certificazione e/o di Atto di Notorietà rese ai sensi del D.P.R. 445/2000" in cui ha esplicitato il sistema dei controlli interno.

Nel corso del 2024 sono proseguite le attività connesse ai controlli da parte delle varie Strutture di Ateneo in virtù di quanto previsto all'interno delle succitate Linee Guida.

Contestualmente, sono stati previsti momenti di confronto, sia di carattere generale, sia di carattere più specifico, con le Strutture interessate, mediante anche l'analisi di alcuni modelli di dichiarazione sostitutiva di certificazione e di atto di notorietà ai fini dell'opportuna revisione.

Con riferimento alle sopracitate Linee Guida, nel corso del 2025, si provvederà ad un aggiornamento del testo al fine di allineare il provvedimento alle modifiche introdotte dal Codice dei Contratti Pubblici in tema di controlli delle dichiarazioni sostitutive di certificazione.

Nel corso del 2024, inoltre, sono proseguite le attività da parte del **Servizio ispettivo di Ateneo**, così come previsto dal Regolamento emanato con D.R. n. 1993 del 22/12/2021, sulla base di un controllo a campione che ha interessato il personale docente e ricercatore e tecnico amministrativo in servizio presso il Politecnico di Torino (il campione corrisponde al 3% per ogni categoria professionale, dunque nell'anno si è proceduto ad analizzare, in diverse sedute, le posizioni di 58 soggetti).

L'obiettivo della verifica consiste nel determinare l'eventuale svolgimento di:

- attività extraistituzionale non denunciata o non autorizzata dall'Amministrazione;
- 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.

Ambito PNRR

Al fine di disciplinare gli adempimenti operativi imposti sui Soggetti attuatori degli interventi finanziati a valere sulla Missione 4, Componenti 1 e 2 del PNRR in materia di conflitto di interessi, nell'ambito delle procedure di gara espletate ed alla rendicontazione delle spese, è stato adottato il D.D.G. 64/2025 disciplinante le modalità applicative per procedere alle verifiche sostanziali previste dalla Circolare MUR 1706/2024, recepente quanto indicato dalle Circolari MEF-RGS n. 27/2023 e n. 13/2024.

In particolare, con l'adozione del succitato Decreto è stato previsto che:

- le verifiche sostanziali sulle dichiarazioni di assenza di conflitto di interesse rese dal personale dell'Ateneo coinvolto nelle procedure di affidamento e dagli operatori economici affidatari saranno svolte su un campione costituito dagli affidamenti diretti e dalle procedure negoziate per lavori, servizi e forniture, finalizzate all'attuazione di progettualità finanziate dalle Misure PNRR, di importo superiore ad euro 20.000,00 oltre I.V.A.;
- le succitate verifiche saranno effettuate mediante accesso diretto alle banche dati al momento disponibili per l'Ateneo;
- l'attività di verifica sostanziale e, ove richiesta, l'eventuale predisposizione della *check list* di controllo sono demandate alla struttura che gestisce l'iter di affidamento.



Nel corso del 2025 si monitorerà l'efficacia dei controlli, adeguando eventualmente la metodologia all'evoluzioni normative in materia ed alla disponibilità di ulteriori basi dati pubbliche.

2.5.3.5 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 (RIMIN) in tutto il 2024, perseguendo le finalità auspiccate dal PNA 2017 e in linea con gli obiettivi emersi dalla *gap analysis*.

Nell'ambito del PNRR oltre a proseguire con diffusione e comunicazione dei bandi a cascata emanati dall'Ateneo nel corso dell'anno, sono state recepite le indicazioni di cui alla circolare «Circolare MEF – Dipartimento RGS n.13 del 28.03.2024» relativa ai seguenti temi:

- prevenzione e controllo del conflitto di interessi ex art. 22, Reg. (UE) 2021/241;
- duplicazione dei finanziamenti ex art. 22, par. 2, lett. c), Reg. (UE) 2021/241.

Gli aggiornamenti normativi sul tema sono inoltre costantemente diffusi ai beneficiari dei bandi a cascata mediante informative *ad hoc* da parte del Politecnico di Torino e diffusi ad Unioncamere Piemonte, ente che collabora con il Politecnico di Torino per l'implementazione dei bandi a cascata PNRR. In aggiunta sono state predisposte linee guida per le commissioni di Valutazione e comitati tecnici dei progetti finanziati che recepiscono quanto prescritto in materia di prevenzione e controllo del conflitto di interessi. Ciò in linea anche con quanto approvato dal CdA di Ateneo per ottemperare ai principi di economicità, efficacia, imparzialità, pubblicità e trasparenza per il tramite di strumenti quali:

- procedure di valutazione caratterizzate da meccanismi di selezione che garantiscano qualità, oggettività, imparzialità, trasparenza, efficacia;
- terzietà dell'Ateneo rispetto alle decisioni da assumere sia durante il processo di valutazione *ex ante*, in itinere ed *ex post* con selezione di esperti di valutazione esterni ed indipendenti;
- gestione del bando a cascata tramite l'attivazione di collaborazioni istituzionale con enti qualificati con esperienza nella gestione di bandi a cascata;
- previsione dell'obbligatorietà da parte dell'impresa vincitrice di avvalersi di auditor/revisori esterni, iscritti nel registro dei Revisori legali che certifichino le spese sostenute e i rendiconti, nel rispetto delle norme comunitarie e delle procedure di revisione in essere.

È stato portato avanti il progetto "**Anagrafe della Ricerca**" – congiuntamente dalle Direzioni RIMIN (Ricerca, Rapporti con le Imprese e Innovazione) e ISIAD (Infrastrutture Servizi Informatici e Amministrazione Digitale) – al fine di rendere possibile la consultazione di tutte le informazioni relative alla ricerca condotta in Ateneo attraverso un unico strumento.

Il progetto ha l'obiettivo 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.



Al fine di dare visibilità alla attività offerte dall'Ateneo e dalla Direzione RIMIN e facilitare l'accesso agli strumenti predisposti, sono state inserite nel sito le **Carte dei servizi** in merito a:

- supporto alla ricerca in fase di *pre-award*, con una sezione particolare ai servizi specifici per il programma Horizon Europe;
- attività dell'Hub a Bruxelles;
- attività con e per le imprese;

Nel corso del triennio 24-26 le strutture RIMIN, SAIL, STUDI, PROSIQ, i Distretti dei Dipartimenti ed il Gruppo di lavoro trasversale dedicato al PNRR proseguiranno nella complessa gestione dei fondi. Viene mantenuta una connessione tra il GdL PNRR e quello anticorruzione finalizzata all'analisi e al monitoraggio dei processi "critici" in ottica di prevenzione degli illeciti, la partecipazione delle diverse strutture e del Coordinatore del gruppo PNRR al Coordinamento Trasparenza.

In particolare, in ottica di prevenzione degli illeciti, è stato previsto che la Direzione ARIA, in aggiunta alle attività presidiate dal "Referente aspetti giuridico-amministrativi" svolgerà attività di consulenza e supporto sui temi dell'anticorruzione, della privacy e della 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 è del 22/07/2024, mentre del Regolamento di Ateneo per il Reclutamento dei Ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della Legge n. 240/2010 è del 27/11/2024;
- 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. 5 *Candidati ammissibili alle selezioni*";
 - Regolamento di Ateneo per il reclutamento RTD: "Art. 8 *Requisiti di partecipazione alle selezioni*";
- la formazione delle commissioni giudicatrici prevede il sorteggio; i componenti appartengono di norma al Gruppo Scientifico Disciplinare/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. 1172/1948). 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. 1172/1948);

- in seguito alle esigenze emerse con la *gap analysis*, l'Ufficio Reclutamento Personale Docente e Ricercatore acquisisce una dichiarazione da parte dei componenti delle Commissioni, prima della 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 D.M. 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 procedure di reclutamento 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.

Inclusività

In tutti i bandi è inserita la seguente indicazione:

Il Politecnico di Torino, in linea con i Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite, con la Carta Europea dei Ricercatori e con il suo Piano Strategico Polito4Impact, incoraggia fortemente le candidature di donne e di minoranze (Risoluzione del Parlamento europeo del 13 novembre 2018 su norme minime per le minoranze nell'UE (2018/2036(INI))).

Inoltre, in attuazione di iniziative contro i pregiudizi inconsapevoli nel processo di selezione dei concorsi, in accordo con i principi della Carta Europea dei Ricercatori, per tutte le procedure di selezione I e II fascia e RTD, l'accesso alla documentazione dei candidati viene abilitato solo dopo che ogni componente della commissione ha preso visione del video sui *Recruitment Bias* utilizzato dai panel di valutazione della CE.

In relazione all'evoluzione normativa, si procederà nel corso del triennio 24-26 alla valutazione per la revisione dell'impianto regolamentare in tema di reclutamento accademico.

2.5.3.6 Misure organizzative: rotazione ordinaria e straordinaria del personale

Il RPCT, in relazione a quanto previsto dalla L. 190/2012, 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.

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 verifichi 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.

Il 1° gennaio 2024 è entrata in vigore la riorganizzazione dei Distretti dei Dipartimenti.

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 e di garantire un maggior presidio di alcuni processi e attività quali ad esempio quelli degli acquisti.

Nell'ambito del disegno complessivo della riorganizzazione si è passati da 75 a 117 posizioni organizzative e sono stati nominati 5 nuovi Responsabili Gestionali di Distretto – su 11 totali - ruotando in questo modo quasi la metà degli incarichi di secondo livello.

Si segnala che alla data del 31/12/2024 risultano assegnate ad interim al Direttore Generale 3 posizioni di Responsabile di Direzione e che nel corso del 2025, anche a seguito di procedure selettive in corso, le posizioni verranno riassegnate.

Nel corso del 2024 non è stato necessario il ricorso alla rotazione straordinaria non essendosi verificati i necessari presupposti.

Nel corso del 2025 si procederà nella verifica, assestamento e revisione (ove necessario) dell'assetto organizzativo disegnato nei due processi di riorganizzazione (Amministrazione Centrale e Distretti) con conseguente possibile riassegnazione e rotazione degli incarichi.

2.5.3.7 Misure di protezione per il dipendente che segnala illeciti (c.d. whistleblower)

L'Ateneo si è dotato di un applicativo informatico in grado di garantire la riservatezza dell'identità del segnalante, dei facilitatori, della persona coinvolta, nonché dei soggetti menzionati, a qualunque titolo, nella segnalazione. Lo strumento, inoltre, assicura la riservatezza della segnalazione e della documentazione ad essa allegata.

I soggetti autorizzati ad accedere alle informazioni contenute nelle segnalazioni sono il RPCT e lo Staff di supporto al RPCT, debitamente e specificamente formato in materia.

Nella [pagina web istituzionale dedicata al Whistleblowing](#) è pubblicata una dettagliata informativa che chiarisce la ratio della misura di prevenzione, i destinatari, i contenuti, la forma e la modalità della segnalazione, la tutela della riservatezza, l'istruttoria.



Si rimanda al Piano 2024-2026 per una disamina completa dell'applicativo, nonché delle modifiche introdotte a seguito dell'entrata in vigore del D.lgs. 24/2023, recante "Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali" e dall'emanazione della Delibera ANAC n. 311/2023, denominata "linee guida in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali. Procedure per la presentazione e gestione delle segnalazioni esterne".

Il link di accesso all'applicativo informatico è: polito.wbisweb.it.

Sono pervenute tramite il servizio n. 4 segnalazioni nell'anno 2024.

Nel corso del 2025 si monitorerà l'efficacia del sistema, adeguandolo eventualmente all'evoluzioni normative in materia.

All'interno del Codice di Comportamento di Ateneo, inoltre, 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 RPCT eventuali situazioni di illecito di cui sia venuto a conoscenza.

2.5.3.8 Contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica

Il Politecnico di Torino ha istituito un [Punto di ascolto](#) per promuovere il benessere fisico, psicologico e sociale di chi lavora e studia nell'Ateneo. In collaborazione con il Dipartimento di psicologia dell'Università degli Studi di Torino, offre ascolto, consulenza e sostegno in modo riservato tramite personale esperto in tale ambito.

Da diversi anni, inoltre, è attiva la figura della [Consigliera di fiducia](#), figura esterna all'Ateneo, che fornisce consulenza e assistenza a chiunque abbia subito discriminazioni o molestie e che contribuisce all'attuazione dei principi del Codice Etico.

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, altresì, istituito la figura del [Garante dei Ricercatori](#) che interviene in caso di reclami e conflitti tra supervisor e ricercatori, assicurando imparzialità e riservatezza.

Infine, il Comitato Paritetico per la Didattica d'Ateneo nomina un referente per le funzioni di garanzia delle e degli studenti, il [Garante degli Studenti](#), che, sulla base delle segnalazioni pervenute da parte delle e degli studenti ed a seguito dei necessari accertamenti, propone agli organi competenti le opportune iniziative e ne riferisce al Comitato. Per le questioni che implicano problemi di riservatezza personale il Garante riferisce direttamente al Rettore.

2.5.4 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure

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

- monitorare periodicamente lo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione la loro idoneità;



- svolgere stabilmente un'attività di controllo sull'attuazione da parte delle strutture dell'Ateneo degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente.

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

2.5.5 Misure per la trasparenza

La trasparenza, come noto, è uno degli assi portanti della politica anticorruzione impostata dalla L. 190/2012 e ss.mm.ii.

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

Con le modifiche introdotte dal D.lgs. 97/2016 al D.lgs. 33/2013, 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”*, nonché *“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”*.

A partire dal 01/01/2024, è stato introdotto un significativo cambiamento in materia di trasparenza relativamente all'ambito della contrattualistica pubblica con l'entrata in vigore dell'art. 28, rubricato *“Trasparenza dei contratti pubblici”*, del D.lgs. 36/2023. L'articolo ha imposto i seguenti tre principali obblighi:

- le stazioni appaltanti devono trasmettere tempestivamente tutti i dati e le informazioni relativi all'intero ciclo degli appalti di lavori, servizi e forniture alla **Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici (BDNCP)**, attraverso le piattaforme digitali. Di conseguenza, le stazioni appaltanti non dovranno più pubblicare atti e documenti, ad eccezione di:
 - quelli previsti per la pubblicità legale;
 - altri atti, dati e informazioni che non devono essere comunicati alla BDNCP ma che sono oggetto di pubblicazione obbligatoria nella sezione *“Amministrazione Trasparente”* come individuati nell'Allegato 1) della Delibera ANAC n. 264/2023 e ss.mm.ii.;
- le stazioni appaltanti devono assicurare il collegamento della propria sezione *“Amministrazione Trasparente”* alla BDNCP;

l'ANAC deve garantire la tempestiva pubblicazione dei dati ricevuti e gli effetti giuridici della pubblicazione decorrono dalla pubblicazione nella suddetta Banca.



2.5.5.1 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 che, come evidenziato nel paragrafo 2.4.1.3, è in capo al Direttore Generale, dott. Vincenzo Tedesco.

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

Ruoli	Responsabilità
Il RPCT, supportato dal Coordinamento Anticorruzione, Trasparenza e Privacy	<ul style="list-style-type: none">• monitora le norme;• agisce in maniera coordinata con il DPO d'Ateneo e con i Dirigenti;• monitora la sezione "Amministrazione trasparente";• promuove la diffusione delle norme nell'Ateneo;• aggiorna il Programma interno della Trasparenza, confluito nel PTPCT;
I Dirigenti, ed i Responsabili delle strutture di primo livello	<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 dell'Anticorruzione e 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 la protezione dei dati personali;• partecipano agli incontri di coordinamento e aggiornamento• stimolano la diffusione delle buone prassi e della trasparenza nella propria struttura;
Il Nucleo di Valutazione	<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

* Al fine di favorire la realizzazione degli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, si è ritenuto opportuno, in aggiunta all'istituzione dell'Ufficio di supporto al RPCT (denominato "Ufficio Anticorruzione, Trasparenza, Privacy e Supporto al Comitato Etico" e collocato presso la Direzione ARIA), aggiornare la composizione del Gruppo dei Referenti dell'Anticorruzione e della Trasparenza di ciascuna struttura dell'Ateneo.

Nel corso del 2025, tenuto conto del processo riorganizzativo dell'Ateneo e della creazione dell'Ufficio Anticorruzione, Trasparenza, Privacy e Supporto al Comitato Etico, si procederà ad aggiornare la composizione del Coordinamento Anticorruzione, Trasparenza e Privacy e del Gruppo dei Referenti dell'Anticorruzione e della Trasparenza.



2.5.5.2 Regolamento per la gestione dell'Accesso

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

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

Nello specifico, la norma, agli artt. 22 e ss. disciplina l'**accesso documentale**, per tale intendendosi la possibilità, da parte di chiunque abbia un interesse diretto, concreto e attuale – corrispondente a una situazione giuridicamente tutelata e collegata al documento del quale è richiesto l'accesso – di prendere conoscenza di tali atti detenuti o formati dalla p.a., mediante la visione ed estrazione di copia.

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.5.5.3 Processo di attuazione del programma: pubblicazione dei dati

I dati, le informazioni e i documenti concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Amministrazione, soggetti a pubblicazione obbligatoria, sono pubblicati nella sezione della homepage istituzionale denominata "*Amministrazione trasparente*" raggiungibile al seguente link: <https://www.polito.it/amministrazione-trasparente>.



I contenuti sono pubblicati in “formato aperto” come definito dall'art. 1, c. 1, let. I-bis del Codice dell'amministrazione digitale (D.lgs. 82/2005), non vengono adottati filtri e/o altre soluzioni tecniche atte ad impedire ai motori di ricerca web di indicizzare ed effettuare ricerche e, al fine di permettere l'uniformità nonché la comparabilità con le altre amministrazioni, sono state adottate le indicazioni riportate nella Delibera ANAC n. 1310/2016 che fornisce le principali prescrizioni per adempiere agli obblighi di trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

L'Ateneo si impegna, inoltre, 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, c. 15, L. 190/2012 e ss.mm.ii. ed evidenziato dall'art. 1, c. 2, D.lgs. 33/2013 e ss.mm.ii., contemperando la pubblicazione con l'interesse costituzionalmente protetto della tutela della riservatezza.

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

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

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

Nel corso del 2024 sono state apportate le modifiche richieste dagli artt. 19 e ss. del D.lgs. 36/2023 (“Codice dei contratti pubblici”) e dalla Delibera ANAC n. 264/2023 e ss.mm.ii. alla sottosezione “Bandi di gara e contratti”.

Nell'**ALLEGATO 9: Pubblicazione dei dati – Stato di avanzamento e principali novità** sono indicati 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 al D.lgs. 33/2013 dal D.lgs. 97/2016.

Il 2024 è stato caratterizzato da una carenza di informazioni e indicazioni operative certe e organiche da parte degli attori di riferimento nazionale soprattutto nell'ambito della contrattualistica pubblica.

Nel corso del 2025, in considerazione del processo riorganizzativo interno e delle evoluzioni normative tuttora in corso, si procederà con una rimappatura degli obblighi di pubblicazione, corredata delle tempistiche e degli uffici competenti per l'aggiornamento.

2.5.5.4 Trasparenza e tutela dei dati personali

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



La pubblicazione sul web di documenti contenenti dati personali per finalità di trasparenza amministrativa, ossia la diffusione verso un pubblico indeterminato, pertanto, è ammessa esclusivamente in presenza di idoneo presupposto normativo.

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

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

Ai sensi della normativa europea, il Responsabile della Protezione dei Dati (RPD o, nella versione inglese, *Data Protection Officer*, DPO) 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).

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



3 SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

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

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

3.1 Struttura organizzativa dell'Amministrazione

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

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

- Revisione delle strutture centrali dell'Amministrazione (Direzioni e Aree in staff): in vigore dal 1° novembre 2022;
- Revisione delle strutture amministrative di supporto all'attività dipartimentale (Distretti dei Dipartimenti): in vigore dal 1° gennaio 2024;
- Manutenzione organizzativa e assestamento degli assetti in particolare attraverso la revisione organizzativa in linea con la mission e i focus del nuovo mandato rettorale: in vigore dal 1° luglio 2024.

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

Gli obiettivi connessi a questo percorso possono essere così sintetizzati:

- promuovere e potenziare la **cultura dei servizi e dei risultati** d'insieme con riferimento alla cultura della qualità;
- promuovere e sviluppare la **cultura della responsabilità sociale** dell'Ateneo (*accountability*), sia come strumento di autovalutazione, sia come elemento di vantaggio competitivo;
- **separare le funzioni di indirizzo e di scelta degli obiettivi, dall'attività gestionale**. Ciò permette di responsabilizzare le figure gestionali circa il raggiungimento degli obiettivi assegnati e di valorizzarne la professionalità;
- **definire gli ambiti propri delle attività gestionali rispetto a quelli delle attività didattiche e di ricerca**, ciò anche al fine di alleggerire i docenti da compiti amministrativo-burocratici e dalle relative responsabilità;
- promuovere la **flessibilità e il pluralismo organizzativo**: le strutture tecnico-amministrative non devono avere necessariamente tutte la medesima forma organizzativa;
- sviluppare nuovi **strumenti di coordinamento e integrazione** che permettano di conciliare autonomia e responsabilità con la condivisione di strategie, visioni, azioni comuni, superando la logica dei "silos organizzativi";
- promuovere **meccanismi di coordinamento e differenziazione**, basati su ruoli professionali altamente specializzati, anche tenuto conto della peculiare importanza dei ruoli tecnici;



- investire sulla **centralità della persona** come risorsa fondamentale per lo sviluppo e il vantaggio competitivo dell'Ateneo. Ciò comporta la definizione di nuove metodologie di organizzazione del lavoro rivolte al benessere organizzativo e allo sviluppo professionale anche mediante incremento delle attività di formazione.

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

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

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

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

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

Nel seguito alcuni ambiti di supporto tecnico amministrativo particolarmente impattati dalla recente revisione organizzativa di luglio 2024:

- sono state potenziate mediante l'attivazione di una nuova struttura di I livello (Direzione) le attività di supporto alla governance e ai processi di prevenzione della corruzione, trasparenza e privacy per le notevoli implicazioni con la dimensione degli appalti e la diffusione dei meccanismi di etica della pubblica amministrazione;
- sono state potenziate e unificate l'ambito dell'edilizia, della sicurezza e della logistica per una gestione accentrata dello sviluppo e della conservazione del patrimonio edilizio e delle attività di Facility Management nell'ottica di un migliore utilizzo delle risorse e di una migliore efficienza nell'erogazione dei servizi;
- sono state diversamente organizzate le attività inerenti la comunicazione istituzionale e gli eventi al fine di un presidio efficace e capillare delle azioni attraverso la creazione di un Nucleo dedicato alla comunicazione, alla promozione e alla valorizzazione e alla collocazione dell'organizzazione e gestione degli eventi in staff alla nuova Direzione dedicata al supporto alla governance;
- sono state potenziate le attività a supporto dell'E-learning;
- è stata creata la Scuola della Formazione per il PTAB al fine di promuovere la formazione quale leva di sviluppo professionale e personale all'interno di una Struttura dedicata alla valorizzazione delle persone che gestisce anche la performance individuale.

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

Nel corso del 2025 ulteriori azioni organizzative verranno attuate con lo scopo di:

- potenziare le attività relative all'internazionalizzazione dell'Ateneo, con particolare riferimento alle attività di gestione delle relazioni internazionali, adesione a Reti e network, cooperazione e sviluppo internazionale, promozione della mobilità;
- integrare e creare maggiori sinergie nell'ambito degli acquisti, tra strutture dell'Amministrazione e Distretti dei Dipartimenti;
- ridefinire gli assetti delle strutture che gestiscono il supporto alla Ricerca e ai Centri interdipartimentali al fine di creare sinergie;
- aggiornare la Struttura che gestisce i processi di programmazione integrata e presidia i processi centrali di assicurazione della qualità, di performance strategica e di analisi di efficacia ed efficienza.

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

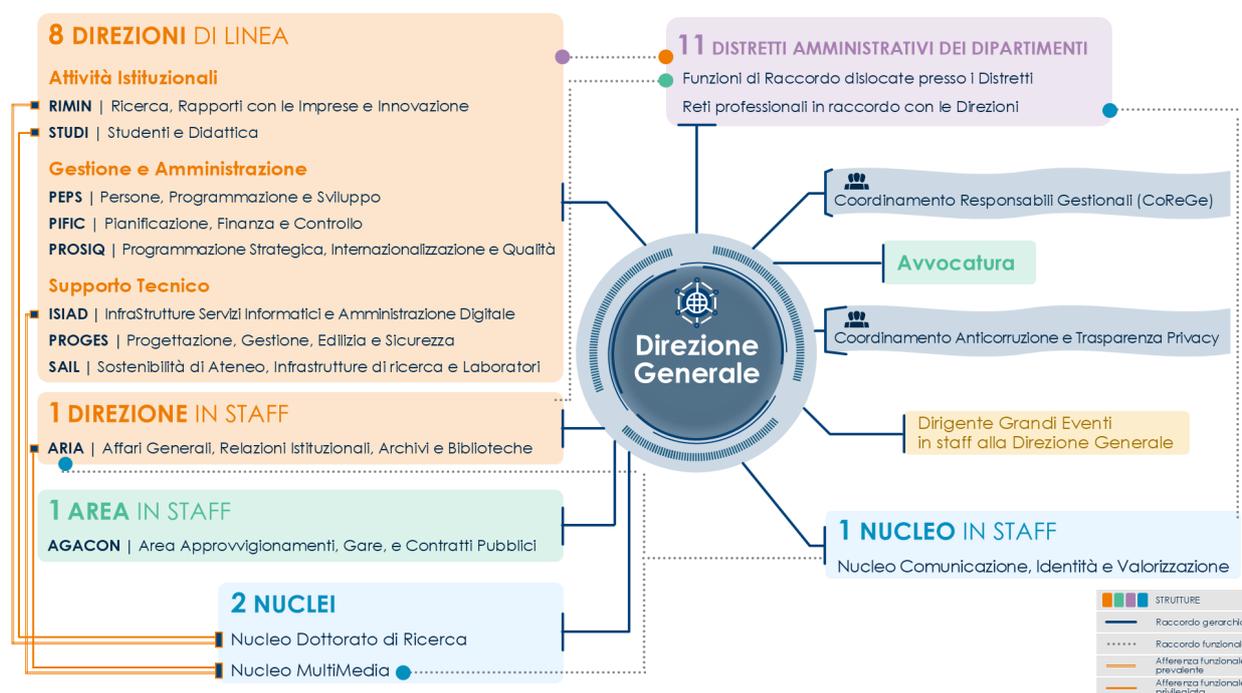


FIGURA 5 - ORGANIGRAMMA DELL'AMMINISTRAZIONE



3.2 Organizzazione del lavoro agile

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

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

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

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

Si riportano di seguito i dati riferiti alla situazione circa il ricorso al lavoro agile o ad altre forme di flessibilità al 31 dicembre 2024.

Personale tecnico-amministrativo in Servizio	1.010
di cui: abilitati al Lavoro Agile (con contratto o categorie Fragili)	718
di cui: con contratto di Telelavoro	80
% dipendenti che possono usufruire del LA	71%
% dipendenti che possono usufruire di forme di lavoro non in presenza	79%
% ore lavorate in remoto	22,7%

TABELLA 13 LAVORO AGILE 2024

Nel 2024 è stata adottata per tutte le strutture dell'Ateneo la nuova funzionalità nel sistema informativo MyPoli/InfoPoint Presenze/Lavoro Agile (avviata in via sperimentale nel 2023 per due strutture) che consente al personale di rendicontare le attività effettuate durante le giornate svolte in agile e ai responsabili di migliorare le attività di monitoraggio e valutazione della performance.

Inoltre, alla luce di quanto già evidenziato nella direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 29 dicembre 2023 in merito alla necessità di garantire ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza, nel corso del 2024 è stata normalizzata la gestione del ricorso al lavoro agile estensivo in situazioni straordinarie.



Nel 2025 l'Ateneo adotterà il nuovo Regolamento per l'utilizzo degli istituti di lavoro a distanza secondo quanto definito nel CCNL e dalla normativa vigente con l'obiettivo di conciliare le esigenze di benessere del personale, la flessibilità dell'attività lavorativa e le pari opportunità per il personale con gli obiettivi di miglioramento dei servizi erogati, di promozione di una visione del lavoro incentrata sul conseguimento dei risultati, grazie anche alle nuove tecnologie e strumenti di produttività individuale e di comunicazione, anche prevedendo momenti di formazione specifica per i dipendenti che lavorano in modalità a distanza e per i loro responsabili.

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

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

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

Contesto normativo e regole del settore Università

La disciplina in merito alla programmazione del fabbisogno di personale per le Università oltre che dalle norme di carattere generale applicabili a tutte le pubbliche amministrazioni previste dal D.lgs. 165/2001, è dettata principalmente 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 turn-over registrato nell'anno precedente, per le Università tale limite è applicato a livello di Sistema Universitario nel suo complesso (art. 66, comma 13-bis, del D.L. 112/2008) con successiva attribuzione alle singole università effettuata dal Ministero dell'Università e della Ricerca sulla base di una quota fissa, pari al 50% delle cessazioni avvenute nell'anno precedente, e di una quota premiale ripartita tra gli Atenei in relazione al peso sul Sistema dell'indicatore ISEF di ciascuno di essi.

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



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

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

Il Consiglio di Amministrazione, tenendo conto dei suindicati vincoli imposti dalla normativa, ha adottato una programmazione pluriennale per il periodo 2021/2025 sulla base del turn-over stimato nonché delle risorse derivanti dai Piani Straordinari 2022/2026. Il C.d.A. ha ripartito, di norma, i punti organico disponibili, tra il personale docente e il personale tecnico amministrativo (PTA) anche in modo proporzionale alle cessazioni avvenute per ciascuna categoria l'anno precedente; tuttavia in relazione alla crescita delle attività dell'Ateneo e della sua complessità, della numerosità di docenti e studenti, il C.d.A. per il periodo 2021/2025 ha destinato specifiche ulteriori risorse al personale tecnico amministrativo per il reclutamento di nuovo personale in settori strategici per l'Ateneo e in particolare per l'assunzione di profili tecnici nei Dipartimenti e nei Centri Interdipartimentali, in coerenza con gli obiettivi del Piano strategico dell'Ateneo. Le risorse assegnate per la programmazione pluriennale, sulla base della stima del turnover, sono successivamente utilizzate per effettuare assunzioni nei limiti dei punti organico effettivamente assegnati annualmente dal ministero.

3.3.2 Focus personale docente e ricercatore

La programmazione dell'Ateneo viene supportata ormai da diversi anni da un modello di distribuzione dei punti organico ministeriali alle strutture dipartimentali finalizzato alla programmazione pluriennale. Il modello si basa, da un lato, su considerazioni che tengono conto delle specificità delle aree dell'architettura e dell'ingegneria, dall'altro da dati oggettivi che combinano in un algoritmo le attività erogate e i risultati conseguiti nelle varie missioni dell'Ateneo.

Un'ulteriore attribuzione di Punti Organico deriva dalla risposta che i dipartimenti sono in grado di esprimere rispetto alle richieste formulate dai 24 indicatori di valorizzazione dipartimentale del piano Strategico di Ateneo, su delibera del CdA a valle delle analisi e delle valutazioni condotte dal NdV.

Il CdA inoltre riserva alle proprie disponibilità un definito quantitativo di Punti Organico per attuare interventi strategici o perequativi di reclutamento del personale docente e di ricerca. A questo proposito è stata lanciata una call per chiamate dirette per raccogliere candidature di interesse inquadrabili nello strumento delle chiamate dirette (art. L 240/2010), con l'attivazione di una commissione ad hoc, l'approvazione di una procedura operativa, la creazione di una pagina web e l'attivazione di altri strumenti di comunicazione rivolti a tutti i potenziali interessati. Da evidenziare come questa e altre iniziative sono state orientate a valorizzare anche il perseguimento delle strategie definite dal Gender Equality Plan di Ateneo.



Altre iniziative di reclutamento strategico hanno riguardato l'attribuzione di POM per il potenziamento di nuovi ambiti di ricerca o il consolidamento di settori con specifiche criticità (didattiche, rilevante numero di quiescenze, ...).

Per quanto riguarda il reclutamento di personale docente e di ricerca di alta qualificazione, si richiama la pagina web PoliTO Careers (<https://careers.polito.it>), nella quale sono accessibili le informazioni e le modalità per l'attivazione dei vari strumenti di reclutamento e di attrazione, anche solo temporanea (visiting professors).

3.3.3 Focus personale tecnico-amministrativo e bibliotecario

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

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

3.4 Sviluppo e formazione del personale tecnico amministrativo e bibliotecario

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

3.4.1 Sviluppo

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

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

3.4.1.1 Nuovo approccio metodologico

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

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

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



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

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

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

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

3.4.2 Formazione

3.4.2.1 Quadro di riferimento e linee di indirizzo

Contesto normativo

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

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

DECRETO LEGISLATIVO 30 MARZO 2001, N. 165

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

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

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

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

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

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

DIRETTIVA DEL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE DEL 24 MARZO 2023

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

DIRETTIVA DEL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE DEL 14 GENNAIO 2025

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

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

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

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

Nello specifico si tratta dei seguenti Piani e linee guida:

- il **Gender Equality Action Plan (GEAP)**
- il **Piano azioni positive (PAP)**
- la **Carta europea dei ricercatori**
- il **Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (PTPCT)**
- il piano della **Performance**,
- il piano di azioni legate al **Progetto del Green Team**.

3.4.2.2 Classificazione della formazione per il personale tecnico amministrativo bibliotecario

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

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

Nel primo insieme si considerano gli ambiti di formazione:

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

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

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, ma concorre alla definizione delle iniziative di formazione offerte al personale tecnico amministrativo bibliotecario.

Formazione specialistica - promossa autonomamente dalle singole Strutture

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

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

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

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

3.4.2.3 Gruppi target

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

Formazione di interesse generale per l'intera comunità

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

Es. Etica, Privacy, Sicurezza...

Formazione per posizioni organizzative

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



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

Formazione per squadra di Lavoro o “team”

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

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

Formazione per le reti professionali e le funzioni di raccordo

A valle della riorganizzazione dell'Amministrazione sono state identificate le *Reti professionali* dell'Ateneo: “realtà organizzative composte da personale, con o senza posizione organizzativa o funzione specialistica, collegate ai Distretti o all'Amministrazione Centrale, che si raccordano funzionalmente e tematicamente con determinate Strutture centrali dell'amministrazione (strutture di riferimento) in relazione agli ambiti di attività”. L'insieme delle Reti professionali dell'Ateneo, costituisce un ulteriore input per la formazione: ai Referenti è demandata un'attività di ricognizione circa le esigenze formative dei componenti delle Reti da cui far derivare iniziative specifiche.

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

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

Altri gruppi target

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

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

3.4.2.4 Modalità di erogazione della formazione

Sul piano delle modalità di erogazione, la programmazione della formazione sarà caratterizzata da una pluralità di proposte che, in base ai diversi ambiti di competenze da sviluppare e agli obiettivi della formazione, si avvarrà di modalità di erogazione differenti, che spaziano dalla formazione frontale, a modalità blended, webinar o all'utilizzo di piattaforme di e-learning, al fine di una migliore garanzia in termini di efficacia e di opportunità.

Formazione E-learning

Questo tipo di metodologia di erogazione della formazione si riferisce a quel tipo di iniziative che sfruttando la tecnologia 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.

Formazione frontale

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.

Formazione on the Job

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

3.4.2.5 Master e/o corsi lunghi

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

Si definiscono **corsi lunghi** i percorsi formativi con forte impiego di risorse, sia personali sia professionali sia economiche e che rappresentano una crescita professionale in tema di



acquisizione di competenze e di confronto, ma anche una crescita personale in termini di acquisizione di un titolo di studio, come nel caso dei master universitari:

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

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

I corsi possono essere:

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

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

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

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

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

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

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

- attraverso una richiesta del/della Responsabile di Struttura di afferenza del candidato alla Scuola di Formazione del PTAB;
- direttamente dalla Scuola di Formazione del PTAB in correlazione a specifiche esigenze e dinamiche connesse con i processi di riorganizzazione;
- direttamente dalla Direzione Generale.

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

Gestione

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

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

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



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

Per quanto riguarda l'accesso a corsi singoli/moduli di corsi della Scuola Master e Formazione Permanente (anche se non rientrano nella definizione di corsi lunghi) si precisa quanto segue: ove la modularità sia prevista ex ante o autorizzata ad hoc dal/dalla Coordinatore Coordinatrice del corso si applicano le regole di accesso sopra riportate (in quel caso il processo è gestito con semplice scambio di comunicazioni email). Il costo è calcolato con il principio sopra riportato in proporzione del numero di ore ed è di norma a carico della struttura proponente (se non rientra nella categoria dei corsi lunghi per il numero di ore) ⁽¹⁾

3.4.2.6 Gestione della formazione

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

Portale della Formazione

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

Il portale, strumento a supporto del processo formativo, ha visto sviluppare:

- 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 gestione della valutazione del gradimento

Nel corso del 2025 si intende implementare le funzionalità dello strumento per renderlo un Portale Integrato della Formazione e delle Competenze acquisite ai fini del riconoscimento in carriera di

¹ Ai sensi della delibera del CDA del 26 gennaio 2021 a gestione del tempo da parte del dipendente verrà determinata in relazione all'organizzazione didattica del corso (se prevalentemente in orario lavorativo o no) di norma riconoscendo una parte dell'impegno didattico diretto (tipicamente ore di aula o di virtual classroom) all'interno dell'orario di servizio e una parte al di fuori anche attraverso il ricorso a permessi o altri istituti di assenza dal servizio (ferie, recuperi, ecc.).

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

esperienze formative ulteriori: staff training; crediti, competenze e certificazioni derivanti da corsi fruiti esternamente.

Attribuzione degli incarichi per attività di formazione

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

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

3.4.2.7 Programmazione triennale 2025-2027

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

Si riportano i principali Input, oltre alla normativa di settore, della presente programmazione:

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

Nel triennio 2025-2027 saranno attuate un insieme di azioni volte allo sviluppo delle persone attraverso momenti integrati di assessment e mappatura delle competenze, percorsi di formazione, percorsi di mobilità interna, in particolare:

- In accompagnamento ai processi di riorganizzazione, l'Ateneo proseguirà nella programmazione e organizzazione di corsi formativi volti a sviluppare le competenze tecniche e comportamentali del personale al fine del miglioramento continuo della performance individuale e organizzativa, dello sviluppo del potenziale, della crescita professionale e personale.
- In accompagnamento ai nuovi ingressi, l'Ateneo programmerà e organizzerà momenti di onboarding strutturati.

Una particolare attenzione nel triennio 2025-2027 sarà riservata:

- alla compagine tecnica del personale, che contempla professionalità che operano nei laboratori dei Dipartimenti e dei Centri interdipartimentali, nell'ambito IT e nell'ambito dell'edilizia dell'Ateneo;
- a garantire maggiore capillarità e diffusione dell'offerta formativa quale opportunità di accrescimento per vaste platee di utenti, anche in linea con le direttive della recente ministeriale in ambito del gennaio 2025;



- alla fruizione da parte del personale dei corsi offerti dalla piattaforma Syllabus - offerta ampliata rispetto all'ambito delle competenze digitali.

Proseguirà nel triennio il percorso di aggiornamento continuo per famiglie professionali sulla normativa di settore e sulle competenze di dominio. Verranno promosse, in collaborazione con le Direzioni STUDI e PROSIQ, esperienze di staff training all'estero. Verrà potenziata l'offerta formativa relativa alle competenze linguistiche e all'interculturalità.

L'*ALLEGATO 3: Formazione PTAB: Tabella della Programmazione triennale 2025-2027* presenta in forma aggregata le principali milestone per macro ambiti di attività da svolgere nel triennio.



4.1 Sintesi degli strumenti e delle modalità monitoraggio

Con il PIAO 2025-2027 prosegue l'esperienza di consolidamento avviata dall'Ateneo per garantire un processo via via più unitario di armonizzazione di un insieme articolato e diversificato di strumenti di programmazione e pianificazione in gran parte preesistenti, ai quali si affiancano nuovi piani e piani di azione (es. Piano per la Transizione Digitale, Piano CoARA, GEDIW Plan, ecc.).

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. Va inoltre sottolineato come una reale azione di semplificazione sia anche alla base di una maggior efficacia dell'azione di prevenzione della corruzione.

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

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

Framework di riferimento per reporting e supporto alle decisioni

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

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

Business Intelligence, Analytics e qualità

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

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



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

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

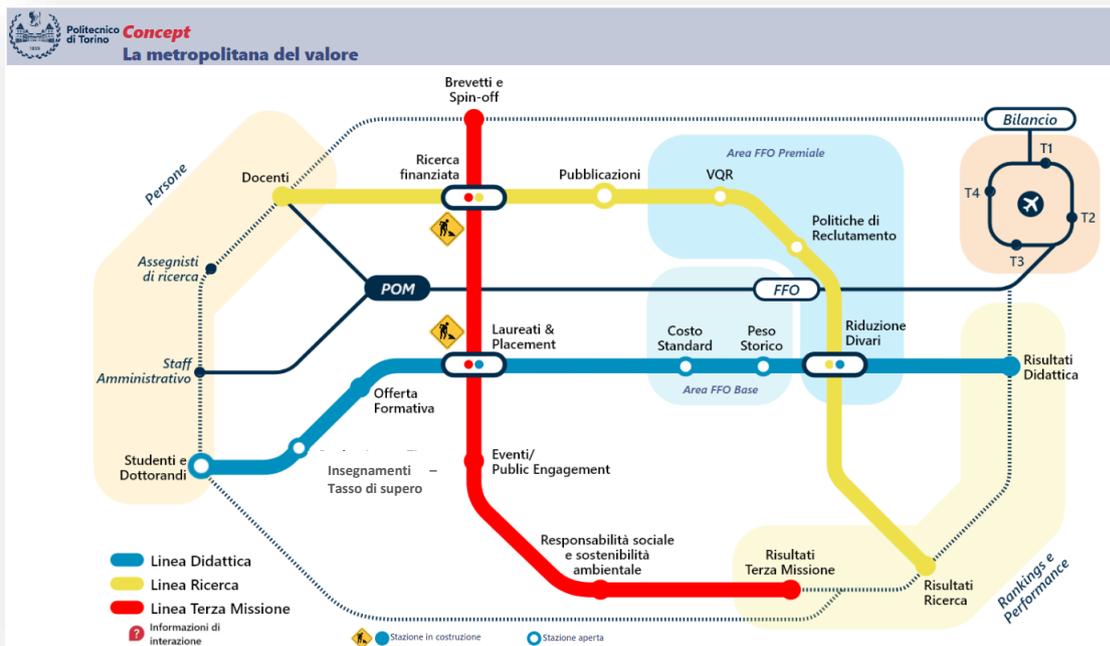
- potenziamento dei cruscotti di analisi, strumento fondamentale per il supporto delle decisioni strategiche: i cruscotti vengono realizzati su piattaforma di BI Tableau, integrando ambiti di analisi nuovi come la gestione del personale, il public engagement e i ranking internazionali con aree di analisi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

Strumenti e servizi di monitoraggio

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

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

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



Questi i principali cruscotti di analisi e monitoraggio già disponibili:

Didattica

- Didattica I e II livello: immatricolati/iscritti/laureati + focus studenti internazionali
- ANVUR: benchmarking su dati ANVUR tra classi di L e LM a livello nazionale
- Dottorato: avvii di carriera/iscritti/titoli conseguiti - 1° release
- Insegnamenti-tasso di superamento: tasso di supero esami per insegnamento/docente

Ricerca

- Pubblicazioni: posizionamento nazionale

Indicatori strategici

- FFO: andamento delle singole componenti e analisi di benchmark (tutti i docenti)
- POM: scomposizione nelle singole unità di calcolo

Indicatori di sostenibilità finanziaria

- Indicatori ISP, ISEF, indebitamento: andamento e benchmark

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

- Insegnamenti-tasso di superamento: vista docente
- Personale
- Ricerca finanziata
- Ranking
- Dottorato: borse e mobilità
- Ricerca commerciale
- Trasferimento tecnologico e Public Engagement



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

4.2 Monitoraggio del Valore Pubblico

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

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

4.2.1 Monitoraggio dell'Action Plan

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

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

- la fase di monitoraggio del primo semestre prevede la comunicazione negli Organi di Governo dello stato di avanzamento;
- la fase di monitoraggio annuale e la proposta di aggiornamento per l'anno successivo prevede di passaggio deliberativo nelle sedute degli Organi di Governo di dicembre di ciascun anno, in linea con il budget.

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

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

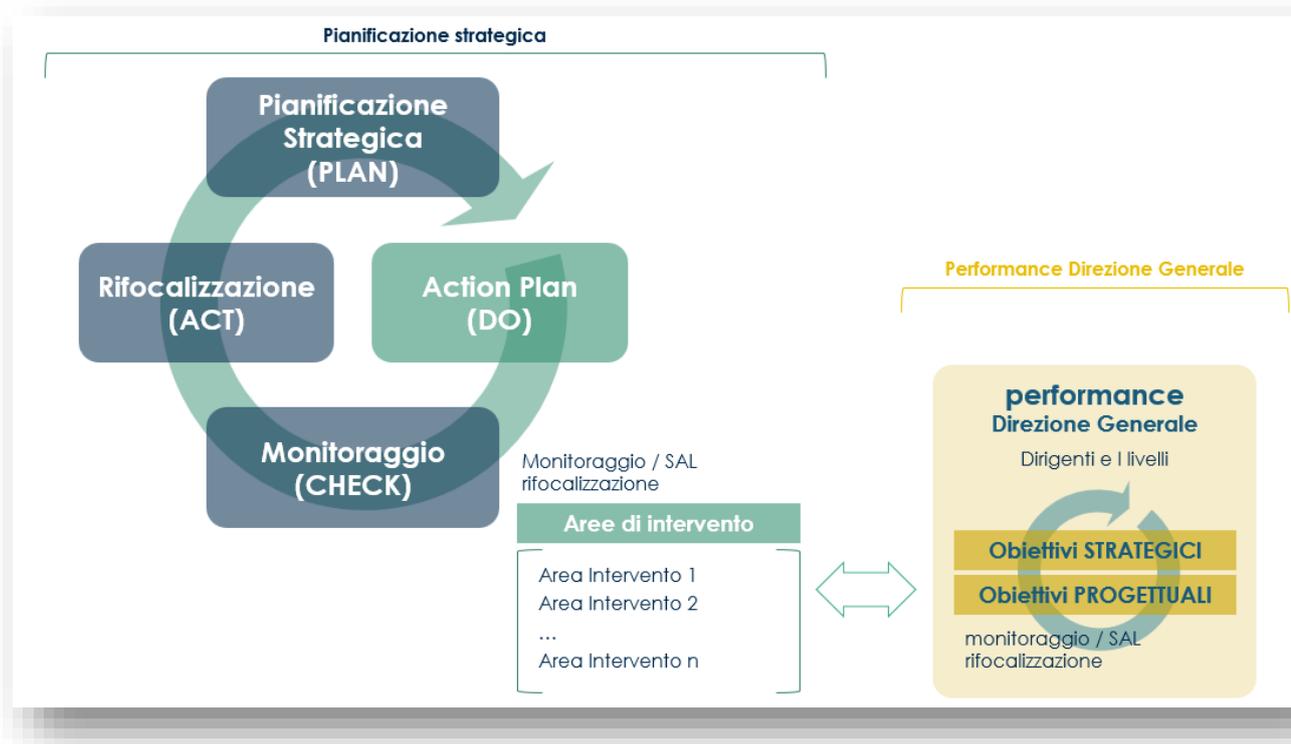


FIGURA 6 – MONITORAGGIO INTEGRATO ACTION PLAN ↔ PERFORMANCE

Process Owner: il coordinamento delle azioni di monitoraggio è presidiato dalla Direzione Programmazione Strategica, Internazionalizzazione e Qualità (PROSIQ).

4.3 Monitoraggio del ciclo della performance

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

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

Sono previsti e attuati diversi livelli di monitoraggio:

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

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

4.4 Monitoraggio delle azioni di prevenzione della corruzione

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

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

4.5 Organizzazione e Capitale Umano: monitoraggio delle azioni di sviluppo

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

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

Tra gli strumenti utilizzabili si evidenziano:

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

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

4.5.1 Monitoraggio della formazione

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

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

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

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

4.5.2 Monitoraggio da parte del Nucleo di Valutazione

Il Nucleo di Valutazione viene costantemente informato dalla Direzione Generale sulle evoluzioni dell'assetto organizzativo dell'Ateneo e nel contempo effettua il monitoraggio della Sezione Organizzazione e Capitale umano su base triennale al fine di verificare la coerenza delle azioni di

sviluppo organizzativo e di potenziamento delle competenze de 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 la componente studentesca che il personale che usufruisce dei servizi erogati dall'Ateneo.

Tra i principali strumenti di monitoraggio attualmente attivi sono:

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

- **UTENTI interessati:** studenti iscritte/i al primo anno, studenti iscritte/i ad anni successivi al primo, dottorande/i, assegniste/i di ricerca, personale docente, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario;
- Il monitoraggio della cd. **customer satisfaction** viene effettuato in modo 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 oltre 50 tra Atenei pubblici e non statali e 5 Scuole Superiori). Attraverso questionari che vengono erogati annualmente alla popolazione studentesca ed al personale viene monitorata la soddisfazione per i principali servizi tecnici e gestionali erogati dalle strutture dell'Amministrazione;
- La soddisfazione degli utenti è inoltre oggetto specifico di valutazione nel sistema della Performance e ogni struttura viene annualmente valutata e posta nella condizione di tendere al miglioramento continuo dei servizi;
- Più recentemente la soddisfazione degli utenti è diventata anche la base per la definizione di indicatori di qualità percepita utili al monitoraggio dei livelli di servizio previsti dalla [Carta dei Servizi di Ateneo](#), strumento di comunicazione che individua e descrive i principali servizi erogati dal Politecnico di Torino ai propri utenti, intesi in senso lato, ossia: sia agli utenti interni che studiano, lavorano o operano nell'Ateneo, sia agli utenti esterni che interagiscono con la nostra comunità.

I cruscotti a disposizione delle strutture permettono di monitorare in modo sintetico ed analitico il livello di soddisfazione espresso di anno in anno dalle diverse componenti di utenti sui numerosi servizi.

COMITATO PARITETICO PER LA DIDATTICA

- **UTENTI interessati:** studenti iscritte/i, docenti
- Attraverso il Comitato Paritetico per la Didattica l'Ateneo eroga questionari sui singoli insegnamenti e a partire dall'A.A. 2019/2020 i questionari di fine percorso. Dall'A.A. 2020/2021 è stata attivata l'erogazione sperimentale del questionario post esame.
- I risultati dei questionari erogati permettono di:
 - Monitorare l'offerta formativa, la qualità e l'organizzazione della didattica;
 - Individuare gli indicatori per la valutazione dei risultati dei questionari studenti e docenti;



- Formulare pareri e proposte per il miglioramento dell'offerta formativa e trasmetterli al Nucleo di Valutazione, al Presidio per la Qualità di Ateneo, ai Coordinatori dei Collegi e ai Referenti dei Corsi di Studio.
- I risultati complessivi e analitici vengono consolidati nella Relazione Annuale sulla didattica.

5 ALLEGATI

La figura riportata di seguito sintetizza il livello di integrazione di piani e piani di azione nel PIAO 2025-2027. Quelli totalmente incorporati sono allegati al PIAO e ne costituiscono parte integrante.

Nome Piano	PIAO	Altri documenti autonomi esterni al PIAO
Performance	integrato + allegato	no
Anticorruzione	integrato + allegato	no
Programmazione triennale (PRO3)	integrato nel testo	si
Programmazione Triennale del Personale	Integrato nel testo	no
Formazione PTAB	integrato + allegato	no
Comunicazione In fase di definizione	scheda sintesi + allegato	si
Gender Equality, Diversity, Inclusion and Wellbeing (GEDIW)	scheda sintesi + allegato	si
Carta Europea del Ricercatore (CER)	scheda sintesi + allegato	si
Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA)	scheda sintesi + allegato	si
Triennale per la Trasformazione Digitale (PTTD)	scheda sintesi + allegato	si
Master Plan (spazi futuri)	scheda sintesi	si
Triennale Lavori Pubblici	coerente	si
Triennale beni e servizi	coerente	si

FIGURA 7 - MAPPA PIANI INTEGRATI CON IL PIAO 2025-2027

Legenda:

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

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

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

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

5.1 ALLEGATO 1: Estratto ACTION PLAN 2025-2027

L'allegato contiene le azioni presenti nell'Action Plan 2025–2027 suddivise per Aree di Interesse.

5.2 ALLEGATO 2: Piano degli obiettivi della Direzione Generale e delle strutture dirigenziali

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

5.3 ALLEGATO 3: Formazione PTAB: Tabella della Programmazione triennale 2025-2027

L'allegato contiene la tabella delle azioni formative previste dalla programmazione triennale della formazione 2025–2027.

5.4 ALLEGATO 4: Piano per la Trasformazione Digitale 2025-2027 (PTTD)

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

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

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

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

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

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

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

5.8 ALLEGATO 8: Ruoli e responsabilità nella predisposizione e adozione del PTPCT e nella gestione e monitoraggio delle misure di prevenzione

5.9 ALLEGATO 9: Pubblicazione dei dati – Stato di avanzamento e principali novità



**Politecnico
di Torino**

www.polito.it