

**2022-2024**

**PIANO DELLA PERFORMANCE DI  
ATENEIO  
Politecnico di Bari**

*adottato ai sensi dell'art. 10, comma 1, lett. a), d. lgs. n. 150/2009 (e s.m.i.)*



*Approvato dal C.d.A. nella seduta del 24  
MARZO-1 APRILE 2022*

## Piano della Performance del Politecnico di Bari 2022- 2024

### **SOMMARIO**

<b>NOTA INTRODUTTIVA</b> .....	<b>2</b>
<b>PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE 2022-2024</b> .....	<b>2</b>
<b>SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI</b> ..	<b>4</b>
Chi siamo e cosa facciamo .....	4
Organizzazione .....	5
Come operiamo: principi ispiratori .....	8
La didattica .....	8
La ricerca .....	9
La Terza Missione .....	11
I portatori di interesse .....	13
Il Politecnico "in cifre" .....	16
<b>SEZIONE I - INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO</b> .....	<b>19</b>
1. LINEE STRATEGICHE DI ATENEO .....	19
2. PROGRAMMA TRIENNALE 2021-2023.....	20
3. LINEE DI SVILUPPO DEI DIPARTIMENTI .....	23
4. POLITICHE DELLA QUALITA' .....	24
5. LE POLITICHE DI GENDER MAINSTREAMING.....	27
6. LE POLITICHE SULLA SOSTENIBILITA' .....	29
<b>SEZIONE II - LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>30</b>
Albero della performance.....	30
Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi .....	31
<b>SEZIONE III - ANALISI DEI RISCHI e SEZIONE IV – COMUNICAZIONE E TRASPARENZA</b> .....	<b>36</b>
<b>SEZIONE V - PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	<b>36</b>
<b>SEZIONE VI – PIANO DI LAVORO AGILE</b> .....	<b>39</b>
1. Esperienza applicativa dello Smart-working: analisi del livello di soddisfazione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario.....	39
2. La politica del Politecnico di Bari per l'introduzione del lavoro agile a regime .....	40
2.1. La mappatura dei processi, le misure di formazione e il potenziamento infrastrutturale .....	40
2.2. L'introduzione del lavoro agile a regime: la regolamentazione e la sottoscrizione degli accordi individuali	41
3. Monitoraggio dello stato di avanzamento del lavoro agile .....	44
4. La valutazione del personale in modalità di lavoro agile .....	44

### **Allegati tecnici**

Allegato n. 1 – Programma della Direzione Generale

Allegato n. 2 – Programma degli obiettivi di innovazione e di miglioramento continuo dei processi/servizi e TAC

## NOTA INTRODUTTIVA

Il D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modifiche in L. 6 agosto 2021, n. 113, prevede, all'art. 6, l'adozione, entro il 31 gennaio di ogni anno, di un Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) triennale, da aggiornare annualmente, nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del D. Lgs. n. 150/2009 e della L. n. 190/2012 e dei decreti ministeriali di attuazione, che abrogheranno le norme non più applicabili.

La successiva proroga per l'approvazione del PIAO, disposta con D.L. 30 dicembre 2021 n. 228, al 30 aprile 2022, non ha modificato la disciplina prevista dal D. Lgs. n. 150/2009, limitandosi a sospendere per il 2022 le sanzioni in caso di mancata approvazione del Piano Integrato.

Nelle more dell'adozione del PIAO, si è ritenuto necessario procedere con la redazione del *Piano della Performance 2022-2024* (così denominato per evitare confusione con il nuovo piano Integrato di Attività e Organizzazione -PIAO), redatto ai sensi di quanto disposto dall'art. 10 del D.Lgs n. 150/2009, per programmare le attività tecniche e amministrative per l'anno 2022, mentre l'elaborazione e l'esame del PIAO avverrà entro la scadenza di cui al D.L. 30 dicembre 2021 n. 228 (30/4/2022). In tale sede, i contenuti e gli obiettivi previsti in questo documento verranno opportunamente riversati, curandone la coerenza complessiva, nelle diverse sezioni del PIAO.

## PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE 2022-2024

Il Piano della Performance è il documento che sviluppa in maniera unitaria la pianificazione delle attività amministrative e tecniche delle università in ordine alla performance, alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali, della programmazione economico-finanziaria e delle politiche di assicurazione della qualità dell'Ateneo.

Il Piano, in stretta coerenza con quanto previsto dalle Linee Strategiche 2021-2023 dell'Ateneo, definisce gli obiettivi di performance organizzativa, gli obiettivi del Direttore Generale e i conseguenti programmi di innovazione e sviluppo.

Il Piano si inserisce in un quadro più ampio di cambiamento e sviluppo che l'Ateneo ha attivato negli ultimi anni e delle nuove sfide competitive che si accinge a cogliere come opportunità virtuose per una crescita globale, sostenendo i livelli di creazione di valore: sia come capacità di competere sul mercato, capitalizzando nuove risorse, sia come capacità nel suo insieme di garantire il servizio pubblico, la formazione continua, la creazione e diffusione di conoscenza per la società.

In continuità con il precedente ciclo di pianificazione integrata, le direttrici di sviluppo del Piano 2022-2024 sono rappresentate dalla **transizione digitale**, dall'**innovazione dei processi** e dallo **sviluppo organizzativo e professionale** degli individui e la **valorizzazione del capitale umano**, che trovano maggiore declinazione nella programmazione di specifici obiettivi di *performance organizzativa* che interessano tutte le strutture dell'Ateneo, secondo un approccio sistemico.

Il Piano recepisce le modifiche legislative relative al lavoro agile che, pur costituendo una specifica sezione del nuovo Piano Integrato di attività ed Organizzazione (PIAO), è destinato ad impattare sull'architettura del Piano della Performance, influenzando le politiche e gli obiettivi operativi dell'Ateneo con riferimento all'adozione di nuove modalità organizzative flessibili che, se da un lato garantiscono una migliore conciliazione dei tempi vita-lavoro, dall'altro, per quel che rileva in questa sede, rappresenta un valido strumento per accrescere la produttività del personale e, conseguentemente migliorare la performance individuale ed organizzativa.

I riferimenti procedurali e contenutistici per la redazione del presente Piano sono stati rappresentati principalmente dalle [Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane](#), come integrate dalla [Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020](#), e le [Linee Guida per la gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio delle università statali italiane](#) nella versione definitiva approvata dall'Agenzia il 23 gennaio 2019.

A queste si aggiungono i seguenti documenti:

1. [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#) – aggiornamento 2022 (SMVP);
2. [Linee Strategiche 2021-2023](#) approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 dicembre 2020;
3. Programma triennale 2021-2023 del Politecnico di Bari, di cui al D.M. 289 del 25 marzo 2021;
4. [Politiche della Qualità di Ateneo](#);
5. [Piano Integrato 2021 – 2023](#) e l'esito del monitoraggio sulla realizzazione dello stesso approvato dal Consiglio di Amministrazione del 26 ottobre 2021;
6. [Bilancio di Genere 2020](#)
7. Piano delle Azioni Positive 2021-2023.
8. Analisi delle principali risultanze della [Relazione sulla Performance 2020](#) e nel [Documento di Validazione della Relazione sulla performance 2020](#);
9. [Relazione annuale 2021 del Nucleo di Valutazione – sezione performance](#);
10. [Esiti rilevazione di gradimento dei servizi e sui costi ed efficienza](#) degli stessi, nell'ambito del progetto *Good Practice 2020/2021*;

In coerenza alle citate Linee Guida, il Piano è costituito da sei sezioni principali, precedute da una breve sezione introduttiva relativa alle principali informazioni di interesse per gli stakeholder:

1. Inquadramento strategico dell'ateneo
2. La performance organizzativa
3. Analisi delle aree di rischio
4. Comunicazione e trasparenza
5. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi
6. Il Piano di Lavoro Agile

Costituiscono parte integrante del piano gli allegati tecnici richiamati.

Il Piano costituisce l'esito di un processo che ha coinvolto a vari livelli tutte le strutture dell'Ateneo (Direzioni e Strutture dell'Amministrazione Centrale, Dipartimenti e centri), nella consapevolezza della rilevanza che i processi di programmazione e valutazione della performance rivestono per il miglioramento dei risultati complessivi dell'Ateneo. Per la sua formulazione sono stati organizzati specifici incontri con il Dirigente, i singoli Responsabili di struttura e i Direttori di Dipartimento e dei Centri Interdipartimentali, ai fini della concertazione degli obiettivi e delle correlate risorse assegnate alla realizzazione degli stessi, assicurando, pertanto, l'integrazione con il processo di budgeting.

## SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI<sup>1</sup>

### *Chi siamo e cosa facciamo*

Il Politecnico di Bari è un'università statale italiana a carattere scientifico-tecnologico; esso forma ingegneri e architetti, con diverse e innovative specializzazioni, puntando sulla qualità e sull'innovazione della didattica e della ricerca, che si sostanziano in un rapporto sempre più fecondo con la realtà economica e produttiva del territorio regionale e nazionale.

Il Politecnico di Bari organizza le attività didattiche nel rispetto dei principi espressi nel proprio Statuto, garantendo l'autonomia delle relative strutture, la libertà di insegnamento dei singoli docenti.

Il Politecnico favorisce, inoltre, l'attuazione di programmi di collaborazione con organismi internazionali, in particolare con l'Unione Europea; promuove e incoraggia gli scambi internazionali di professori, ricercatori, laureati, studenti, anche con interventi di natura economica.

A seguito della riforma determinata dalla Legge 240 del 2010 e delle conseguenti modifiche statutarie, il Politecnico di Bari ha strutturato la propria organizzazione su base esclusivamente dipartimentale, con una aggregazione su 5 dipartimenti, di cui uno interdipartimentale con l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro:

- Dipartimento di Ingegneria Elettrica e dell'Informazione
- Dipartimento di Meccanica, Matematica e Management
- Dipartimento di Scienze dell'Ingegneria Civile e dell'Architettura
- Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale, del Territorio, Edile e di Chimica
- Dipartimento Interateneo di Fisica Michelangelo Merlin

La sede principale dell'Ateneo è nel Campus universitario "Ernesto Quagliariello", che accoglie la gran parte delle strutture di didattica e ricerca. La sede del Rettorato e degli uffici dell'Amministrazione Centrale e il Comprensorio "ex-Officine Scianatico", che ospita importanti

<sup>1</sup> Per informazioni più dettagliate e relative alle analisi di contesto esterno e interno si rinvia al documento "Verso Poliba 2023 – Benessere, Qualità, Sviluppo" relativo alle Linee Strategiche 2021-2023 approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28/12/2020 e al compendio statistico ad esso allegato.

laboratori tecnologici, sono entrambi collocati in prossimità del Campus. Alcuni dipartimenti hanno sedi dislocate in quartieri limitrofi e nell'area metropolitana, che ospitano grandi laboratori tematici. Il Politecnico di Bari ha anche una sede nella città di Taranto, dove opera il Centro Interdipartimentale Magna Grecia, e una sede nella città di Foggia, entrambe impegnate in attività didattiche e di ricerca.

Oltre al Centro Interdipartimentale Magna Grecia, nel Politecnico è presente anche il Centro Interdipartimentale "Startup Lab", inteso come luogo fisico e virtuale, di attività di ricerca, didattica e trasferimento tecnologico sul territorio, volte in primis a innescare attività imprenditoriali innovative. Nel Politecnico hanno, inoltre, sede diversi laboratori Pubblico-privato, costituiti a seguito di accordi con importanti player industriali.

### *Organizzazione*

Nello Statuto, adottato con D.R. n. 175 del 14 marzo 2019, speciale espressione dell'autonomia dell'Ateneo, e nei Regolamenti interni (tutti consultabili al link: <http://www.poliba.it/it/ateneo/regolamenti>), sono enunciati i principi generali di organizzazione e funzionamento del Politecnico di Bari.

In particolare, gli Organi di Ateneo sono distinti in:

#### **Organi di Governo dell'Ateneo**

- a) Rettore
- b) Senato Accademico
- c) Consiglio di Amministrazione
- e

#### **Altri Organi di Ateneo**

- a) Collegio dei Revisori dei Conti
- b) Nucleo di Valutazione di Ateneo
- c) Direttore Generale
- d) Collegio di Disciplina
- e) Consiglio degli Studenti
- f) Comitato Unico di Garanzia
- g) Scuola di Dottorato
- h) Presidio di Qualità di Ateneo

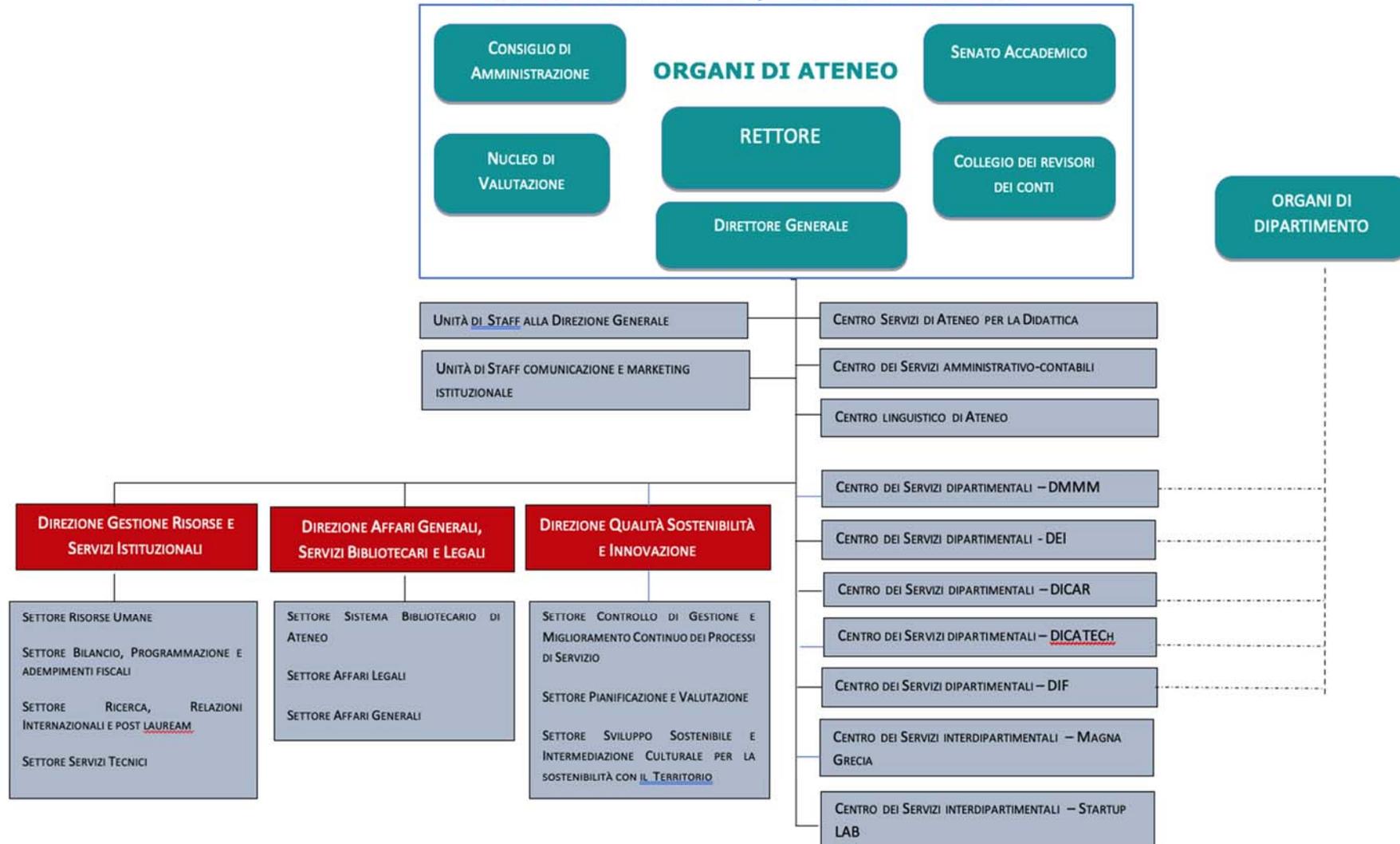
Il modello organizzativo adottato dal Politecnico di Bari prevede, oltre alla Direzione Generale, tre Direzioni dell'Amministrazione Centrale e due Centri di Servizi di Ateneo, preordinati alla gestione di servizi comuni ai Dipartimenti, di didattica e di ricerca e di raccordo con le strutture dell'Amministrazione Centrale, con l'obiettivo di realizzare economie di scala e di specializzazione

nelle attività che, per loro connotazione, si prestano ad una gestione accentrata, secondo il modello di Share Service Center, affermato in numerose realtà aziendali. Il modello organizzativo prevede, inoltre, la presenza di strutture dipartimentali e interdipartimentali presso le quali permane il presidio dei seguenti processi:

- a. programmazione, gestione e valutazione delle attività strettamente riconducibili alla didattica, alla ricerca e alla terza missione, ivi incluse le attività a diretto supporto della ricerca e della terza missione svolte dal personale tecnico;
- b. gestione degli organi dipartimentali;
- c. processi riconducibili ai servizi generali e al supporto informatico e tecnico.

Tali funzioni sono svolte in maniera complementare rispetto a quelle assegnate ai Centri di Servizio. Nella figura seguente è riportato l'organigramma dell'Ateneo con riferimento agli Organi di Ateneo e all'articolazione delle strutture organizzative di I e II livello.

**ASSETTO ORGANIZZATIVO/GESTIONALE DI ATENEO**



### *Come operiamo: principi ispiratori*

Il Politecnico di Bari opera secondo i principi della democrazia, del pluralismo e delle libertà individuali e collettive, garantendo la partecipazione più ampia e la trasparenza dei processi decisionali, assicurando la pubblicità di tutti gli atti conseguenti.

La centralità degli individui rappresenta il cuore e il punto di raccordo dei principi ispiratori dello Statuto e delle linee in cui si declina la visione strategica dell'Ateneo, che costantemente opera, nel rispetto delle personali inclinazioni, per la valorizzazione dei talenti, attraverso attenti percorsi di formazione e crescita professionale e culturale e per la tutela del benessere dei membri della comunità, assicurando un ambiente di studio e lavoro dinamico, creativo, stimolante, aperto al territorio e alle contaminazioni, e un'elevata qualità della vita sotto il profilo fisico, sociale e psicologico.

Il Politecnico di Bari è un Ateneo inclusivo, che ha sviluppato una cultura basata sull'ospitalità, sull'accoglienza e sulla solidarietà e che promuove l'integrazione e l'equità come opportunità di arricchimento per la comunità.

Il Politecnico di Bari è consapevole del ruolo che riveste nella formazione delle generazioni future e conseguentemente adotta un modello gestionale e organizzativo attento alla sostenibilità e al rispetto dell'ambiente e del territorio, orientando azioni volte all'accrescimento della conoscenza tecnico-scientifica negli ambiti dello sviluppo sostenibile e dell'innovazione tecnologica legata all'evoluzione dei processi produttivi e alla trasformazione digitale.

Per il conseguimento delle proprie finalità, l'Ateneo, con il concorso delle sue tre componenti fondamentali, studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, si impegna per sviluppare l'innovazione culturale, scientifica e tecnologica, anche mediante forme di cooperazione con altre università, enti di ricerca e organizzazioni pubbliche e private nazionali ed internazionali.

### *La didattica*

I principi che hanno sempre guidato le azioni dell'Ateneo in ambito didattico sono:

- la centralità dello studente;
- il rigore nella formazione e nell'insegnamento;
- l'attenzione al mondo del lavoro nella selezione delle discipline dei diversi corsi di studio.

Il Politecnico di Bari negli ultimi anni ha avviato un percorso di ampliamento e diversificazione della propria offerta didattica, privilegiando corsi innovativi e multidisciplinari, coerenti con le esigenze del territorio di formazione di specifiche figure professionali e di competenze immediatamente spendibili nel mercato del lavoro e aperti al contesto internazionale, il costante miglioramento della loro qualità e l'arricchimento dei contenuti dell'offerta, il rafforzamento delle iniziative di longlife learning e il potenziamento delle attività funzionali all'acquisizione di competenze trasversali, di capacità di pensiero critico, di abilità nelle relazioni interpersonali, di attitudine al problem solving, al lavoro di gruppo e allo spirito imprenditoriale.

Le politiche strategiche attuate in ambito didattico sono state dirette, inoltre, a rendere maggiormente attrattiva la sede di Taranto, sia attraverso una sostanziale riprogettazione dei corsi che insistono su

tale sede e con la presenza della formazione di III livello, sia attraverso il potenziamento dei servizi logistici.

Attraverso i propri programmi e la qualità della metodologia di insegnamento, l'Ateneo trasmette conoscenze e competenze non solo per raggiungere la laurea, ma anche per perfezionare la formazione ai fini di carriere professionali ambiziose, anche impegnandosi in una formazione continua sempre più diffusa, fornendo strumenti tecnici e concettuali affinché i propri studenti possano proseguire il loro impegno intellettuale per tutta la vita.

A seguito del processo di accreditamento periodico avvenuto nel maggio 2019, l'Ateneo, cogliendo come stimoli assolutamente positivi i suggerimenti e le proposte di miglioramento contenute nel Rapporto finale di Accreditamento, ha avviato un processo di revisione critica dell'offerta formativa di I, II e III livello del Politecnico, in attuazione dei principi dell'assicurazione della qualità, al fine di garantire anche maggiore flessibilità e interdisciplinarietà dei percorsi formativi. Tutti i Dipartimenti sono stati invitati a ripensare la propria offerta didattica, sia attraverso la modifica di percorsi di laurea esistenti, sia attraverso l'attivazione di nuovi CdS triennali o magistrali su tematiche emergenti, anche in attuazione alle *Mission* del PNRR.

L'esperienza di nuove forme di modalità di erogazione della didattica, diverse dai modelli convenzionali, maturata dapprima durante la fase pandemica e poi proseguita nel corso dell'anno 2021, ha consentito di avviare un processo di riflessione critica per sviluppare ipotesi di ripensamento del modo di fare didattica e introdurre meccanismi innovativi, nuovi metodi, strumenti e tecniche didattiche, che possano anche realizzare un abbattimento delle barriere culturali e una maggiore inclusione di studenti con disabilità o con bisogni educativi speciali. Il Politecnico di Bari conferma l'impegno alla sperimentazione di nuove strategie e metodologie didattiche per coinvolgere gli studenti ed incoraggiarli a partecipare in modo attivo e consapevole alle attività didattiche.

### La ricerca

Le attività di ricerca del Politecnico di Bari, sia di base sia applicata, sono organizzate all'interno di 5 Dipartimenti e di Centri interdipartimentali di Ricerca ad essi connessi. Il frutto della costante attività di ricerca, di innovazione, di cooperazione con altri organismi di ricerca nazionali ed internazionali e di interscambio anche mediante la mobilità del personale docente, ha consentito un crescente incremento del numero di prodotti scientifici (articoli, brevetti ecc.), nonché un miglioramento della qualità degli stessi, con un consolidamento anche a livello internazionale della reputazione citazionale<sup>2</sup>.

Importanti sono i risultati della ricerca sin qui ottenuti dal Politecnico di Bari, sia in termini di capacità di attrarre risorse, con finanziamenti per progetti di ricerca nazionale e internazionale ottenuti che superano i 60 mln nell'ultimo quinquennio; sia in termini di capacità di fare sistema nel territorio, attraverso una capillare rete di interazioni con aziende ed istituzioni, favorite anche da architetture

---

<sup>2</sup> Nell'anno 2020, il Politecnico di Bari si è posizionato al 75° percentile della classifica generale del ranking di QS World University, attestandosi al 248° posto per reputazione citazionale e all'86° posto nella categoria "Young University".

innovative, quali i laboratori pubblico-privati, con importanti player industriali, i distretti tecnologici ed il centro di competenza I4.0 MediTech.

La presenza presso l'Ateneo del Dipartimento di eccellenza di Meccanica, Matematica e Management, con un progetto ammesso a finanziamento per € 9.330.030,00 per il quinquennio 2108 –2022, concorre a favorire e incrementare la collaborazione interdisciplinare tra i settori scientifici e con i ricercatori del Politecnico e di altri atenei e centri di ricerca nazionali e internazionali.

Tali elementi concorrono a consolidare il ruolo dell'Ateneo nello sviluppo della società civile, per centrare i grandi obiettivi di crescita sostenibile dei prossimi anni, potenziando le attività di ricerca e sviluppo e favorendo investimenti nei settori più avanzati.

Il Politecnico di Bari è consapevole che la capacità di supportare l'innovazione e il servizio al territorio devono essere costantemente alimentate da attività di ricerca rivolte ad applicazioni e ambiti nuovi ed emergenti, condotte con approcci non convenzionali e con il coinvolgimento di competenze trasversali. Una ricerca resiliente, curiosity driven, multidisciplinare costituisce, pertanto, la base ottimale per cogliere le opportunità offerte dal PNR (2021-2027) e dal PNRR-*Next Generation Italia*, operando a servizio dell'inclusione sociale e della crescita economica.

Nei prossimi anni l'attenzione principale dell'Ateneo sarà rivolta a tematiche quali Ambiente, Energia, Mobilità Sostenibile, Spazio, Calcolo ad elevate prestazioni, tecnologie per la transizione digitale, in linea con le vocazioni dei suoi ricercatori, nonché a cogliere le importanti sfide del nuovo e ambizioso programma *UE Horizon Europe 2021-2027* negli ambiti tematici dello sviluppo tecnologico, della digitalizzazione, dell'innovazione, della competitività e del miglioramento degli ambienti e delle condizioni di vita.

Gli obiettivi ambiziosi, definiti dal PNR2021-2027, dal PNRR e dalle linee guida di Horizon Europe, richiedono la valorizzazione e il potenziamento del capitale umano per la ricerca.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) rappresenta una straordinaria opportunità di investimento sul capitale umano, sulla formazione e ricerca e deve essere teso alla costruzione di un forte legame tra istruzione e mondo economico. In quest'ottica, il Politecnico di Bari investirà nel potenziamento della struttura tecnico-amministrativa a supporto, e nel reclutamento di giovani ricercatori e figure tecnico-specialistiche a sostegno delle attività di ricerca.

A supporto dell'attività di ricerca si segnalano le seguenti attività realizzate dal Politecnico di Bari:

- [Research Catalogue](#). Il Catalogo dei Servizi di Ricerca e Trasferimento Tecnologico del Politecnico di Bari riporta tutti i servizi a supporto delle attività di ricerca e trasferimento tecnologico svolte dall'Ateneo. Il Catalogo, interamente redatto in lingua inglese, reca un elenco dei Laboratori e strutture di ricerca, Partnership in corso con imprese industriali, Laboratori Pubblico-Privati, brevetti, società spin off, uffici amministrativi di supporto, ed è corredato da contatti email, telefonici e link dei siti web a cui accedere per approfondimenti e ulteriori informazioni.
- Catalogo Ricerca ([IRIS](#)) per la gestione integrata del repository istituzionale dei prodotti della Ricerca dell'Ateneo e la valutazione ministeriale relativa alla produzione scientifica (VQR).

- Mappatura laboratori e portale [PolibaLabs](#) per la valorizzazione dei laboratori e dei risultati della ricerca.
- Mappatura delle competenze tecnico-scientifiche, avviata già a partire nell'anno 2021 che vedrà la pubblicazione ed utilizzo degli esiti nel corso dell'anno 2022

### La Terza Missione

Il Politecnico promuove il sostegno e lo sviluppo della "Terza missione", attraverso attività di ricerca e sviluppo capaci di favorire la creazione di valore per le istituzioni, le imprese e, in generale, la società, in un'ottica di eco-sistema virtuoso nel quale il trasferimento tecnologico e l'offerta di servizi di innovazione sono motore della crescita del territorio. A tal fine, l'Ateneo promuove le occasioni di confronto e crescita tra imprese ed enti del territorio, supportando e guidando il bisogno di innovazione, in un'ottica di sostenibilità. Le attività caratterizzanti della Terza Missione sono costituite da una serie di interventi volti a favorire la valorizzazione della ricerca mediante brevetti, spin off, consulenze e attività conto terzi, e con l'istituzione di strutture di intermediazione come uffici di trasferimento tecnologico, uffici di placement, incubatori, etc.

Oltre alla valorizzazione della ricerca, le attività di Terza Missione includono una serie di servizi alla società come la attività culturali e di valorizzazione del patrimonio storico-artistico, le attività per la salute pubblica, la formazione continua e il *public engagement*.

Il Politecnico è - e tende sempre di più ad essere - il punto di riferimento del territorio e delle aziende che presentano domanda di ricerca industriale ed innovazione ed è divenuto anche, in particolare per le piccole e medie imprese, il centro di ricerca applicata che, spesso, queste realtà non possono permettersi di avere "in house". I risultati delle politiche di integrazione e contaminazione sul territorio del Politecnico di Bari sono rappresentati, in primo luogo, dalla fitta rete di iniziative di **cooperazione con università o Enti di ricerca, e istituzioni pubbliche e private**<sup>3</sup> che si sono intensificate negli ultimi anni.

<sup>3</sup> Tra le iniziative di cooperazione con università o Enti di ricerca, e istituzioni pubbliche e private, attive presso il Politecnico di Bari si citano, a titolo di esempio

- **Centro Interateneo di Ricerca Industria 4.0** con l'Università del Salento e l'Università di Foggia, con lo scopo di condurre congiuntamente ricerche sulle tematiche dell'industria 4.0.

- **Centro di Competenza I 4.0**, polo di eccellenza nazionale, costituito congiuntamente con altri 7 Atenei italiani, al fine di valorizzare le competenze di Università ed industria con l'obiettivo di facilitare il trasferimento tecnologico verso le imprese italiane.

- **DigiLab**, istituito in collaborazione con prestigiosi partner locali, nazionali ed internazionali, tra cui Università, Imprese, Distretti Tecnologici e Produttivi, Associazioni No Profit, Ospedali, Enti pubblici, Operatori del credito e della finanza, Incubatori, che ha l'obiettivo di diventare un centro di riferimento per la promozione di idee e cultura imprenditoriale rivolte allo sviluppo di soluzioni innovative basate sull'utilizzo di ICT, con applicazioni dal terzo settore al business, nelle varie industrie.

- **Accordo con istituti di credito** per il sostegno di iniziative imprenditoriali. Il Politecnico di Bari ha stipulato accordi con Istituti di credito (Banco di Napoli e Unicredit, congiuntamente a Università degli Studi di Bari e Confindustria) con lo scopo di promuovere la crescita di iniziative imprenditoriali favorendo la creazione di reti di imprese, del capitale umano, dell'innovazione e internazionalizzazione.

- **Factory MARS 1 e CROWD 1**, costituite da una pluralità di soggetti pubblici e privati quali università, organismi formativi, incubatori di imprese, associazioni di promozione della cultura d'impresa e dell'imprenditorialità innovativa, consorzi di imprese e distretti produttivi, aventi l'obiettivo di favorire il trasferimento di competenze e di know-how verso Team composti da aspiranti imprenditori e/o potenziali startupper

- **progetto "PIT STOP: Innovation Pathways for Urban development"** con l'obiettivo generale di avviare processi virtuosi per l'economia locale, in grado di promuovere un migliore dialogo tra ricerca e industria e di incoraggiare la creazione di nuove opportunità di lavoro per i giovani.

- **Progetto PoliBa Technology Transfer. - PoliBa TT.** Il Progetto costituisce un'opportunità per contribuire alla crescita del tessuto produttivo regionale e all'aumento della capacità innovativa delle piccole e medie imprese, agevolando l'assorbimento e lo sviluppo di conoscenza scientifico-tecnologica in specifici settori produttivi e ambiti locali.

- **Progetto RIAPRO-RIconversione Aziendale per la PROduzione di DPI.** Il Progetto RIAPRO, in collaborazione con Università, Regione Puglia, Istituzioni e Imprese, avviato durante il lock-down nella primavera 2020 per supportare le PMI pugliesi nella riconversione della propria attività e nell'avvio della produzione di dispositivi di protezione individuale.

Il Politecnico ha, inoltre, rafforzato nel corso degli anni, un modello di *knowledge hub* già attivato dall'anno 2010, creato presso le ex-Officine Scianatico, con la concentrazione in un'area attrezzata di laboratori per le collaborazioni strategiche (di lungo periodo) con le imprese.

Il Politecnico di Bari intende consolidare il proprio ruolo nel territorio per contaminare e disseminare l'innovazione tecnologica e incrementarne l'impatto sociale, economico e culturale, contribuendo alla trasformazione del mondo industriale e portando un contributo deciso allo sviluppo dell'imprenditorialità, in una sempre più stretta collaborazione sinergica con gli stakeholder del territorio stesso.

A tal fine, sulla base del già collaudato modello di *knowledge hub*, l'Ateneo intende contribuire allo sviluppo di imprenditorialità ad elevata innovazione, istituendo strutture di ricerca sinergica con il mondo industriale a supporto del trasferimento tecnologico (*Innovation Hub*), in partnership strategica, dedicati a progetti d'impresa. Queste strutture sono intese come spazi, fisici e virtuali, in cui una comunità di ricercatori universitari ed esperti aziendali possano lavorare su progetti scientifici di comune interesse, condividendo e scambiando informazione, definendo percorsi di innovazione strategica, concordando modalità innovative di formazione, collaborazione e *mentoring* per gli studenti.

Saranno, inoltre, favorite azioni di *incubazione di sviluppo* in cui valorizzare le idee volte a fare impresa e trasformarle in progetti imprenditoriali, impegnandosi nella sua attivazione.

L'incubatore potrà valorizzare i risultati dell'attività di ricerca e il trasferimento tecnologico dell'Ateneo, promuovere la cultura imprenditoriale in ambito accademico, favorire le interazioni con il territorio e sostenere la creazione e l'avvio di nuove imprese ad elevato contenuto di conoscenza.

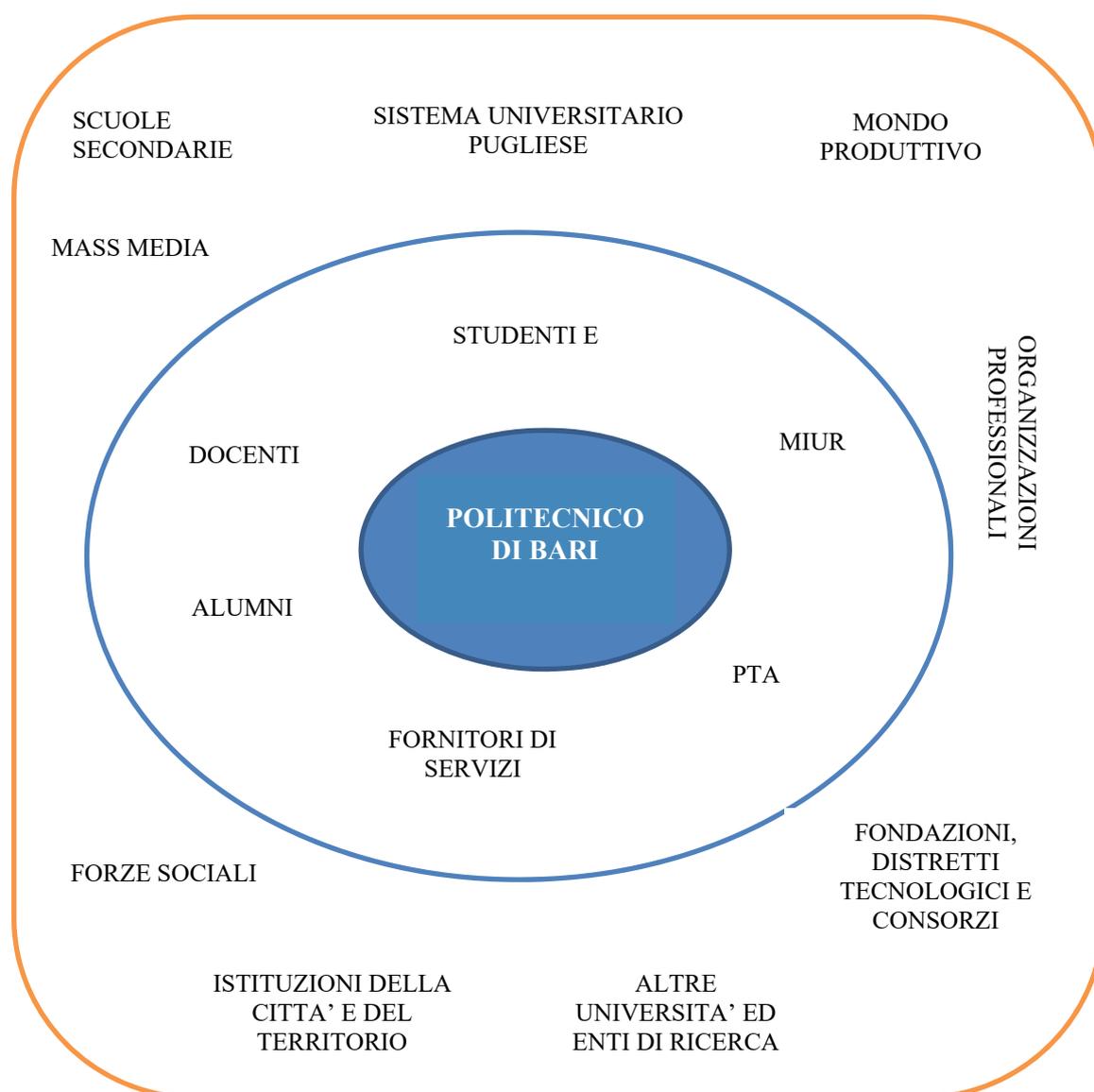
Nell'ambito delle azioni di miglioramento della visibilità dell'ateneo di terza missione è stata attivata una apposita pagina del sito web istituzionale (<https://terzamissione.poliba.it/>). In essa, sono riepilogate le informazioni relative alle attività dei servizi al territorio e al trasferimento tecnologico realizzate dall'Ateneo, distintamente per le sotto categorie:

- Servizi alla società e al territorio (Public engagement, formazione continua)
- Trasferimento tecnologico (brevetti, spin-off, convenzioni per progetti di ricerca industriali, strutture di intermediazioni)
- Servizi alle imprese (Offerte di lavoro e recruitment, Distretti e consorzi)

### *I portatori di interesse*

I soggetti principali di riferimento per l'Ateneo sono rappresentati nella seguente figura che ne sintetizza l'influenza, più o meno elevata, a seconda del posizionamento dell'interlocutore nell'area più vicina all'ellissi centrale rappresentativa dell'Ateneo.

*Figura 1. Grado di interesse degli stakeholder del Politecnico di Bari*



I primi fruitori di tutti i servizi offerti dal Politecnico sono gli STUDENTI e le FAMIGLIE. Il soddisfacimento dei bisogni degli studenti non è strettamente connesso con il solo bisogno formativo, ma spazia dai servizi accessori in termini infrastrutturali come i servizi bibliotecari e i laboratori per le attività didattiche, ai servizi di stage e tirocini, alle convenzioni per le attività di formazione all'estero (progetti Erasmus, tesi redatte in co-tutela con partner straniero) e ai servizi post-laurea come il placement. L'attenzione del Politecnico verso i propri studenti si è arricchita dal 2016 con la costituzione dell'Associazione Alumni del Politecnico di Bari (<https://alumni.poliba.it/>) che si propone

di contribuire all'inserimento dei laureati e diplomati del Politecnico di Bari nel mondo del lavoro e fornire sostegno, anche materiale, a progetti di sviluppo dell'Ateneo con particolare riferimento alla Offerta Formativa, agli Studenti, alla Ricerca. Gli ALUMNI costituiscono pertanto una risorsa preziosa in quanto permettono all'Istituzione di implementare il suo network di collaborazione con aziende, università, centri di ricerca, ecc. e sono al tempo stesso fruitori dei servizi di *placement* offerti dall'Ateneo. Anche le FAMIGLIE degli studenti sono importanti perché rappresentano un soggetto determinante per il percorso universitario dei loro figli in quanto, da una parte, sono chiamate a sostenerli e dall'altra beneficiano dei risultati positivi da essi conseguiti.

Oltre agli studenti, un importante pilastro è tutta la COMUNITÀ ACCADEMICA. Il bisogno formativo degli studenti viene soddisfatto, garantendo la presenza di docenti con un'ottima preparazione scientifica, stimolando gli stessi agli scambi internazionali e nazionali al fine di poter ampliare la propria attività didattica, di ricerca e di trasferimento tecnologico. A supporto dei docenti e degli studenti vi sono tutte le PROFESSIONALITÀ TECNICHE AMMINISTRATIVE (dirigenti, amministrativi, tecnici e bibliotecari) che con le proprie competenze operative, tecnico-specialistiche rappresentano un valido supporto per lo svolgimento quotidiano delle attività del Politecnico.

Un altro importante portatore di interesse è rappresentato dalla SCUOLA SECONDARIA, che ha il compito di formare le future matricole in funzione del percorso accademico, fornendo metodo di studio e concetti di base adeguati all'acquisizione di nuove nozioni e alla quale l'Ateneo costantemente si raccorda supportandone le attività di orientamento.

L'Ateneo, inoltre, mantiene relazioni continuative con interlocutori nazionali (MIUR, MISE, e altri Ministeri), internazionali e locali (Comuni, Province/Città Metropolitane e Regione) al fine di favorire un posizionamento ottimale rispetto agli altri Atenei nazionali ed esteri.

Al fine di favorire la promozione della ricerca scientifica e garantire un adeguato trasferimento tecnologico, il Politecnico stimola e promuove rapporti di collaborazione con ENTI DI RICERCA E DI STUDIO e con FONDAZIONI, DISTRETTI TECNOLOGICI e CONSORZI.

Inoltre, ricerca continuamente rapporti con il MONDO PRODUTTIVO (imprese, istituzioni, enti non profit) al fine di stimolare lo scambio sia rispetto alla ricerca che alla formazione. L'essere in rapporto continuo con le imprese consente infatti al Politecnico di fornire al mercato del lavoro profili professionali in linea con le esigenze del momento.

Infine, il Politecnico partecipa attivamente alla vita del territorio di riferimento, al fine di esserne parte attiva nella creazione di nuove tecnologie e di sviluppo economico-sociale. Conoscere le sue istanze, verificare periodicamente le soglie di soddisfazione, coinvolgere i soggetti principali in alcuni processi decisionali, operare per averlo come alleato nelle delicate fasi di cambiamento, sono tutte azioni e comportamenti che giovano al futuro del Politecnico e degli stessi portatori di interessi, il cui benessere è fortemente intrecciato con il miglioramento dell'istituzione.

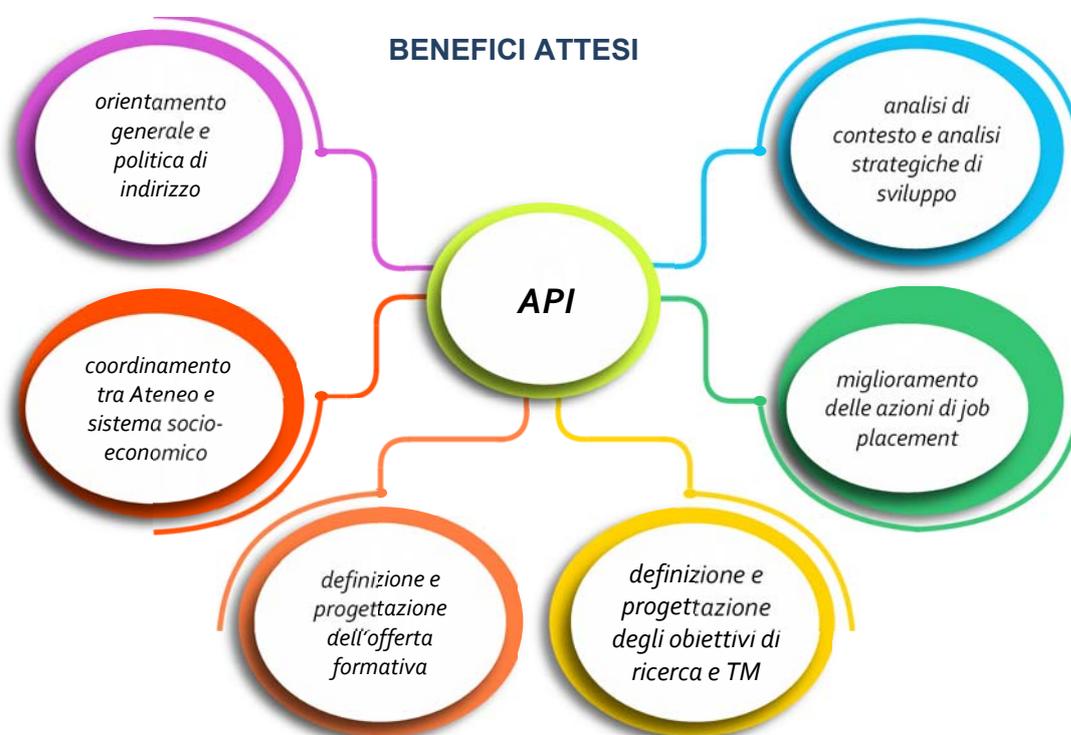
Con [Decreto Rettorale n. 232 del 10/05/2018](#) è stato istituito il Tavolo di Ascolto delle Parti Interessate del Politecnico di Bari (API) costituito da:

- a) Rettore, che lo presiede.

- b) Delegati: API, Ricerca e TT, TM, Didattica, Orientamento e Placement.
- c) Direttori di Dipartimento-
- d) Coordinatori di CdS.
- e) Studenti delle CPDS.
- f) Stakeholders.

L'API è un tavolo permanente di lavoro che istituzionalizza, in maniera organica ed in forma strutturata, un meccanismo sistematico di interazioni di tutte le parti interessate alle azioni del Politecnico di Bari, al fine di orientare prioritariamente l'offerta formativa, ma anche fornire spunti per la ricerca, le attività di terza missione e di public engagement dell'ateneo e consentire di esplicitare al meglio i suoi fini statutari. I benefici attesi sono schematizzati nella figura seguente.

*Figura 2. Benefici attesi tavolo API*



Il Politecnico "in cifre"

## Studenti (a.a. 2021/2022)

(Fonte: Cruscotto di Ateneo rilevazione del 18/03/2022)

**10.268** iscritti

**30,35%** donne

oltre **5,89%** residenti fuori Puglia

oltre **88\*** incoming

**2.769** iscritti al I anno

**182** iscritti a dottorati di ricerca

(\*) da marzo 2021 a causa dell'emergenza epidemiologica i programmi di mobilità hanno subito un rallentamento

## Offerta formativa (a.a. 2021/2022)

(Fonte: Miur, Offerta formativa)

**10\*** corsi di Laurea triennali

di cui 1 interclasse/interateneo con  
UniSalento e 1 interateneo con UniBA

**13\*\*** corsi di Laurea magistrale

di cui 1 interateneo con UniBA

**1** corsi di Laurea a ciclo unico

**1** corsi di Laurea Professionalizzante

\*oltre 1 CdL interateneo con UniFG

\*\*oltre 1 CdLM interateneo con UniSalento e 1 con Dipartimento Jonico  
UniBA

## Post-Laurea

**5** corsi di master di I e II livello  
(a.a. 2020/2021)

**6** corsi di dottorato di ricerca

**1** Scuola di Specializzazione

## Laureati (anno solare 2021)

(Fonte: Cruscotto di Ateneo rilevazione del 15/03/2022)

Circa **1.880** laureati

di cui

quasi **1200** di I livello

circa **110** di ciclo unico

oltre **620** di II livello

Tasso di occupazione dei laureati 2020

a 1 anno dalla laurea:

(Fonte: Almalaurea - def. Istat - Forze di lavoro)

Lauree magistrali: **78,40%** (media naz. 72,10%)

Lauree ciclo unico: **60,20%** (media naz. 60,70%)

## Internazionalizzazione (a.a. 2021/2022)

(Fonte: Settore ricerca e relazioni internazionali, Politecnico di Bari; Cruscotto di Ateneo)

**7** corsi di studio con accordi di Doppio Titolo

**5** corsi di studio erogati in lingua inglese

**88** studenti incoming Erasmus (a.a. 2021/2022)

**7.794** CFU esteri (a.s. 2020)

## Ricerca e trasferimento tecnologico

**22** Spin-Off attivi (al 31.12.2021)

**29** Brevetti attivi (domande in attesa di concessione e brevetti concessi) in portafoglio (al 31.12.2021)

**110** Assegni di ricerca attivi (al 31.12.2021)

(Fonte: Settore ricerca e relazioni internazionali, Politecnico di Bari)

Quasi **2 M €** incassati per attività di ricerca e consulenza su commessa (al 31.12.2020)

Oltre **1000** pubblicazioni scientifiche (2021)

(Fonte: Settore ricerca finanziarie e Ufficio processi ricerca - Politecnico di Bari; Scopus)

## Personale (al 31.12.2021)

(Fonte: Settore risorse umane, Politecnico di Bari)

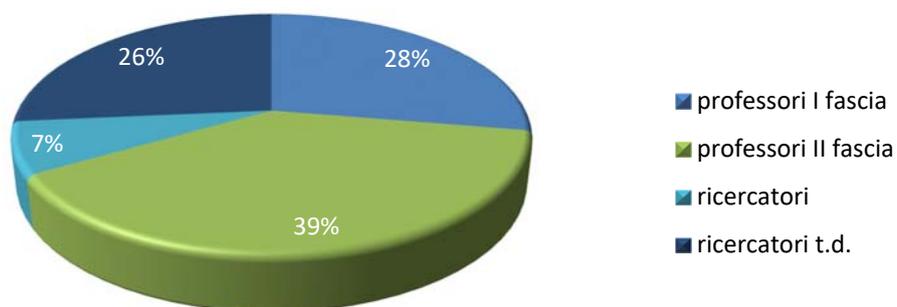
**329 Docenti**

24,32% donne

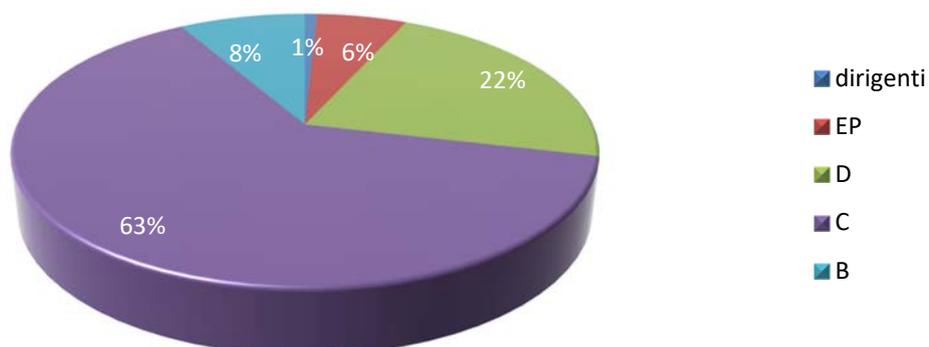
**251 Staff Amministrativo**

47,01% donne

### DOCENTI



### STAFF AMMINISTRATIVO



## SEZIONE I - INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

### 1. LINEE STRATEGICHE DI ATENEO

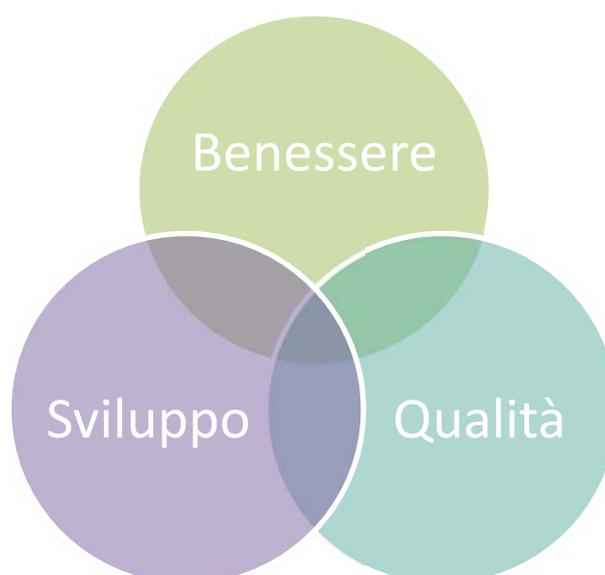
Le linee strategiche 2021-2023 del Politecnico di Bari sono il prodotto finale di un laboratorio di idee che ha coinvolto gli stakeholder interni ed esterni del Politecnico, nello spirito della massima inclusività e partecipazione nei processi di pianificazione e programmazione, per poi trovare sintesi nelle sedi istituzionali quali la Commissione Strategica e gli Organi di Governo dell'Ateneo.

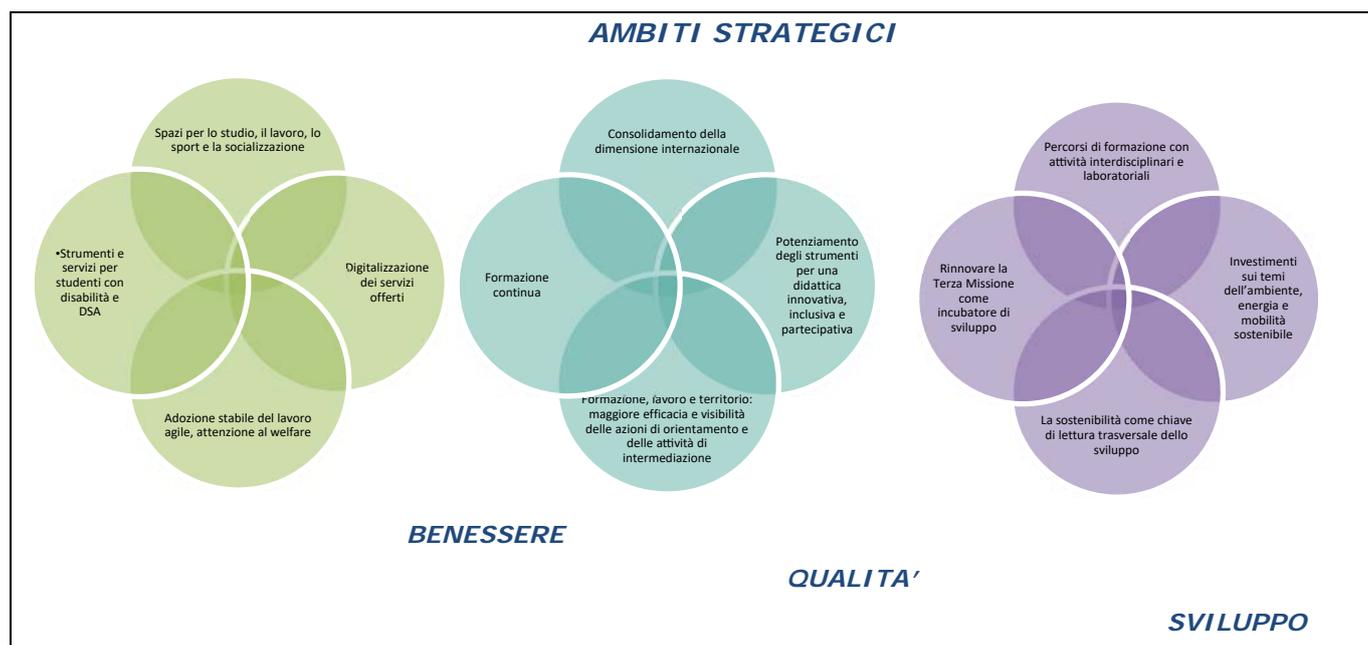
Il processo di pianificazione strategica si è dispiegato attraverso l'organizzazione di specifici tavoli tematici con il coinvolgimento di stakeholders, i cui esiti hanno consentito di orientare e rafforzare le scelte base del Piano Strategico 2021-2023, fornendo utili spunti di approfondimento e nuove proposte sulle quali è stato avviato il confronto in sede di Commissione Strategica e degli Organi di Governo, che hanno approvato le linee strategiche nella seduta del 28 dicembre 2020.

Il documento "*Verso Poliba 2023 – Benessere, Qualità, Sviluppo*" riassume la metodologia utilizzata ed il processo di costruzione delle linee di indirizzo strategico per il triennio 2021-2023, elaborate in attuazione della *Vision* dell'Ateneo, a valle dell'analisi SWOT, che ha tenuto conto dell'analisi di contesto e posizionamento interno ed esterno e delle risultanze dello scorso ciclo di pianificazione strategica.

Le strategie che l'Ateneo ha inteso mettere in campo sono racchiuse in 3 linee fondamentali: *Benessere, Qualità e Sviluppo*, all'interno delle quali sono stati definiti gli ambiti strategici in cui si focalizzerà l'impegno dell'Ateneo.

*Figura 3. Linee Strategiche 2021-2023 del Politecnico di Bari*





Come chiaramente espresso nel documento di programmazione strategica, l'Ateneo ha inteso coniugare in modo integrato le diverse linee strategiche per il perseguimento della propria visione, che è quella di dinamica comunità accademica che riconosce la responsabilità e rivendica un ruolo nei processi globali di trasformazione e innovazione che investono la Società, contribuendo in modo efficace al suo sviluppo culturale ed economico, sulla base dei principi di inclusione e sostenibilità.

Le linee strategiche e i relativi ambiti costituiscono il punto di riferimento nella definizione e assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa (**OB.\_STR**).

## 2. PROGRAMMA TRIENNALE 2021-2023

Il Politecnico di Bari, con Delibera del Consiglio di Amministrazione del 19 luglio 2021, su parere favorevole del Senato Accademico, ha definito le proprie linee di sviluppo per il triennio 2021-2023 individuando, ai sensi del D.M. 289 del 25 marzo 2021, il proprio Programma di obiettivi, azioni, indicatori e target sulla base dei quali intende valorizzare l'indirizzo autonomo nella politiche di internazionalizzazione, offerta formativa, servizi agli studenti, e sviluppo delle politiche del personale e della ricerca.

Il programma, dal titolo **OPEN POLIBA 2023**, si inserisce nel quadro strategico delineato dall'Ateneo.

Il programma triennale 2021-2022 punta su due obiettivi rivolti da un lato, a rendere maggiormente attrattiva l'offerta formativa e a supportare la formazione degli studenti per un più efficace inserimento nel mondo del lavoro (**Obiettivo A: Ampliare l'accesso alla formazione universitaria**), e dall'altro, a favorire la crescita del personale tecnico-amministrativo attraverso azioni mirate a potenziare, qualificare e riorientare il personale, nonché a valorizzare il merito,

incentivando professori e ricercatori a tempo pieno in relazione agli impegni in progetti/obiettivi/incarichi a valenza strategica dell'Ateneo. (**Obiettivo E: Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università**)

L'Obiettivo A sarà perseguito attraverso le seguenti Azioni:

- ➔ **Azione A.3 - Attrattività dei corsi di studio.** Fra i diversi aspetti che concorrono a definire e migliorare l'attrattività dell'offerta formativa dell'Ateneo, il Politecnico di Bari ha deciso di investire sulla valorizzazione delle competenze *hard* e *soft* acquisite dagli studenti nel loro percorso formativo, in modo che esse siano certificate e rese riconoscibili in modo strutturato, in un contesto sovranazionale, attraverso il rilascio di *Open Badge*, visti come strumenti per aumentare la visibilità e la reputazione dell'Ateneo. Il Politecnico di Bari si pone, quindi, l'obiettivo specifico del rilascio di *Open Badge* che possano rappresentare il grado di acquisizione e valorizzazione di skills trasversali, spendibili in diversi contesti professionali, e conseguite durante un percorso di studi triennale, magistrale o di dottorato.
- ➔ **Azione A.4 - Rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche.** Il Politecnico di Bari si pone l'obiettivo specifico di incrementare l'interesse degli studenti verso le esperienze di formazione che consolidino competenze trasversali e utili allo sviluppo di iniziative imprenditoriali. A tal fine, l'Ateneo si impegna a sostenere azioni volte all'acquisizione di competenze trasversali e *soft*, nonché capacità di *team working*, anche tramite la sperimentazione di nuove forme di didattica supportate da laboratori didattici multidisciplinari, innovando strategicamente sia le modalità di insegnamento, con il ricorso in modo crescente ad attività formative integrative e/o sostitutive delle lezioni frontali che rendano sempre più attivamente partecipi gli studenti, sia l'organizzazione delle attività didattiche, razionalizzando l'offerta formativa e allocando in modo ottimizzato le risorse.

L'obiettivo E sarà perseguito attraverso le seguenti Azioni:

- ➔ **Azione E. - Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile.** Il Politecnico di Bari intende investire nell'attività di formazione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, in quanto importante leva di un progetto più ambizioso di sviluppo organizzativo dell'Ateneo che riguarda l'efficientamento dei processi, anche attraverso la digitalizzazione degli stessi, e la sperimentazione di nuovi metodi organizzativi volti ad assicurare flessibilità ed autonomia, che si intendono attuare anche attraverso l'introduzione a regime del lavoro agile. Tale progetto, costituirà un'occasione utile per migliorare e potenziare i processi organizzativi, mediante una reingegnerizzazione e digitalizzazione degli stessi, ai quali si accompagnerà lo sviluppo di approcci orientati alla programmazione per risultati, alla qualità dei servizi, all'*accountability*. Per supportare tale cambiamento organizzativo, il Politecnico

di Bari ha inteso investire, *in primis*, nella formazione del proprio personale, finalizzata ad incrementare la diffusione delle competenze digitali e delle soft skills (capacità di gestire il proprio tempo, lavorare per obiettivi, capacità di riconoscere gli obiettivi dell'Ateneo, ecc) nonché allo sviluppo delle competenze tecniche e relazionali, richieste per affrontare tale cambiamento. Per la certificazione e valorizzazione della formazione del personale TAB si intende adottare il sistema di *Open Badge*. Ciò, consentirebbe di garantire la misurabilità del livello di formazione raggiunto e di rappresentare un efficace strumento per la mappatura delle competenze professionali del personale TAB, a supporto dei processi di crescita professionale alla base di un sempre più efficace sviluppo organizzativo. Le risultanze di tale monitoraggio e della mappatura delle competenze e dei processi, opportunamente integrate con i risultati della valutazione del personale e con gli esiti della Customer Satisfaction, saranno utilizzati ai fini un efficace sviluppo organizzativo funzionale a supportare le politiche strategiche dell'Ateneo.

- ➔ **Azione E.4 – Integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, l. 240/2010).** Il Politecnico di Bari intende utilizzare il Fondo di premialità ex art. 9, comma 1, della L. n. 240/2010 come valida forma di incentivazione dei docenti, ai fini del miglioramento della performance complessiva dell'Ateneo, per valorizzare l'impegno profuso dal detto personale in progetti, obiettivi e/o incarichi a valenza strategica dell'Ateneo. A tal fine, saranno innovati i criteri di erogazione dell'incentivo stabiliti in sede di costituzione del predetto fondo (Regolamento adottato con D.R. n. 511 del 09/11/2017), che deve rappresentare una azione trasparente e misurabile di valorizzazione del merito. Sulla base degli esiti dell'esperienza derivante dall'applicazione del predetto Regolamento negli anni 2016 e 2017, si presume che il contributo possa essere erogato ad almeno il 70% del personale docente dell'Ateneo, con una spesa complessiva stimata in € 840.000,00.

L'attuazione ed il monitoraggio del Piano Triennale sono affidati alla responsabilità degli Organi di Governo del Politecnico di Bari. Nelle singole azioni attuative, saranno coinvolti i Delegati del Rettore sulle varie aree tematiche di pertinenza.

Al termine di ogni anno si monitorerà lo stato della realizzazione di tutte le azioni previste, anche con riferimento ai valori degli indicatori sopra elencati, in modo da verificare l'efficacia delle iniziative e a mettere in campo eventuali interventi correttivi.

Di seguito è sintetizzato il quadro di obiettivi, azioni, indicatori e target che l'Ateneo ha individuato con il proprio programma triennale 2021-2023.

Obiettivo A "AMPLIARE L'ACCESSO ALLA FORMAZIONE UNIVERSITARIA"					
Azione A.3	Attrattività dei corsi di studio				
Azione A.4	Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche				
INDICATORE	Baseline	Target 2021	Target 2022	Target finale 2023	
Indicatore A_f	Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale	n. 154 studenti iscritti	almeno 2 nuovi percorsi formativi su sviluppo competenze trasversali e per l'imprenditorialità	almeno 3 nuovi percorsi formativi su sviluppo competenze trasversali e per l'imprenditorialità	n. 400 studenti
Indicatore A_i	Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali	0	Acquisizione Piattaforma	n. 100 di Open Badge creati e testati nei percorsi	n. 400 Open Badge rilasciati
Obiettivo E "INVESTIRE SUL FUTURO DEI GIOVANI RICERCATORI E DEL PERSONALE DELLA UNIVERSITA'"					
Azione E.3	Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile – Azione E.4				
Azione E.4	Integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, L. 240/2010)				
INDICATORE	Baseline	Target 2021	Target 2022	Target finale 2023	
Indicatore E_h	Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di Ta di ruolo	523,00€	Adozione piano di Formazione triennale	550,00€	700,00€
Indicatore E_k	Risorse disponibili sul fondo per la premialità rispetto al costo totale del personale universitario	0	Adozione Regolamento per revisione Fondo per la premialità di cui all'art. 9 della Legge n. 240/2010	Pagamento compensi incentivanti ad almeno il 30% degli aventi diritto (erogazione del 40% delle risorse complessivamente stanziare per il triennio considerato, pari a una spesa preventivata di circa 340.000€)(**)	0,020(*) (Pagamento compensi incentivanti per complessivi 500.00€)(**)

Nell'assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa si è tenuto conto anche degli obiettivi e azioni strategiche individuate dal MIUR nel D.M. 989 del 25 ottobre 2019, espressione delle linee di sviluppo delle università per il triennio 2019-2021 (**OB.\_PRO3**), che sono perfettamente coerenti rispetto alle *Mission* agli obiettivi strategici definitivi dall'Ateneo nel proprio Piano Strategico.

### 3. LINEE DI SVILUPPO DEI DIPARTIMENTI

I piani culturali dei Dipartimenti individuano specifiche missioni, le potenzialità e le principali direttrici di sviluppo dei Dipartimenti dell'Ateneo per quanto riguarda la didattica, la ricerca e la terza missione. Essi, pertanto, completano il quadro strategico di riferimento per le strutture dipartimentali e concorrono alla performance istituzionale del Dipartimento.

Ogni Dipartimento elabora, con cadenza triennale, il proprio piano di sviluppo sulla base delle linee strategiche definite dall'Ateneo. Di tali piani si tiene conto nella fase di definizione del Piano Strategico di Ateneo.

Al momento dell'approvazione del presente Piano, il processo di pianificazione strategica dei Dipartimenti non è stato ancora finalizzato per tutte le strutture, atteso che nel mese di ottobre 2021 sono state rinnovate le cariche accademiche per il triennio 2022-2024.

Pertanto, nell'assegnazione degli obiettivi alle strutture dipartimentali si è fatto riferimento:

- a. alle linee strategiche di Ateneo che, per il processo condotto alla loro adozione (partecipazione condivisa), inglobano già le linee di sviluppo dei Dipartimenti;
- b. a quanto esplicitato dagli stessi Direttori di Dipartimento negli incontri con il Direttore Generale di concertazione degli obiettivi assegnati a tali strutture, alla presenza anche dei rispettivi Responsabili dei servizi Amministrativi.

Il piano potrà essere successivamente aggiornato per tener conto degli obiettivi che saranno individuati nei piani culturali di prossima adozione da parte dei Dipartimenti (**OB.\_P.C.**)

#### 4. POLITICHE DELLA QUALITA'

Il Politecnico di Bari nel proprio Statuto (adottato con D.R. n. 175 del 14 marzo 2019) sancisce, tra i principi generali, il miglioramento continuo e la qualità, sulla base dei quali sono ispirate le politiche e le strategie dell'Ateneo.

Le Politiche di qualità del Politecnico di Bari sono esplicitate nel documento "Politiche di Qualità", approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute dell'08 settembre 2016 e, successivamente aggiornato con delibera Consiglio del Consiglio di Amministrazione del 21 dicembre 2018.

In esso sono esplicitati i principi di qualità dell'Ateneo (Centralità delle persone; Diffusione della cultura della qualità; Condivisione delle azioni di qualità; Responsabilità delle azioni di qualità; Miglioramento continuo dei risultati delle azioni), tramite cui il Politecnico di Bari persegue politiche volte a realizzare la propria visione della Qualità nell'ambito delle proprie attività istituzionali ad impatto esterno, ossia di alta formazione, ricerca e servizi di terza missione (prioritariamente negli ambiti dell'Ingegneria, dell'Architettura e Design) e, nell'ambito delle attività interne, ossia del lavoro tecnico, amministrativo, organizzativo, gestionale e di rinnovo e manutenzione dei servizi, delle infrastrutture e delle strutture. Il documento esplicita, altresì, i principi con cui l'Ateneo effettivamente realizza il processo di miglioramento continuo della Qualità da tutte le componenti che operano presso l'istituzione: corpo docente e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (TAB) e studenti.

Il deployment della vision della qualità del Politecnico di Bari è costituito dai seguenti obiettivi individuati dal documento "Politiche di Qualità":

- a) *Formazione istituzionale.* "L'ateneo promuove un'offerta formativa coerente con le esigenze del territorio, con la formazione culturale e professionale e con i possibili sbocchi occupazionali dei laureati, anche a livello internazionale, in accordo con i principi di qualità dell'Ateneo"

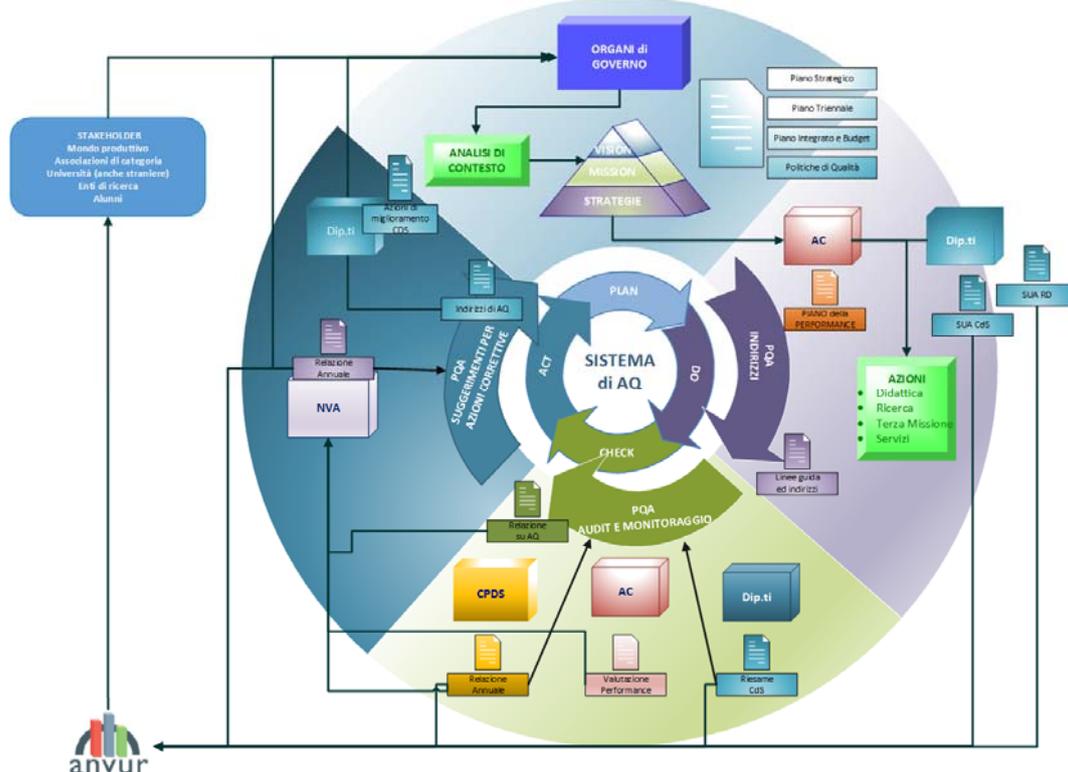
- b) *Ricerca*. "L'ateneo promuove l'eccellenza della ricerca universitaria come strumento di crescita sia del proprio personale docente e tecnico, sia di crescita della società civile e di sviluppo dell'offerta didattica, in accordo con i principi della qualità di Ateneo".
- c) *Terza missione*. "La così detta "terza missione" è intrinseca alla natura del Politecnico di Bari) ed ha costituito l'asset strategico dell'ateneo sin dalla sua costituzione. Grande attenzione è posta per il sostegno e lo sviluppo di questa attività in accordo ai principi della qualità di Ateneo, poiché le attività di ricerca e sviluppo sono percepiti come capaci di favorire la creazione di valore per le imprese e la società".
- d) *Organizzazione interna*. "L'ateneo è dotato di un sistema di gestione interno della qualità al fine di assicurare l'attuazione costante dei principi della sua vision della qualità"

Il Politecnico di Bari, sin dal 2013, ha istituito il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), incaricato di sostenere la realizzazione delle politiche per la qualità definite dagli Organi di Ateneo, approntando gli strumenti organizzativi necessari ai fini dell'accreditamento nell'ambito del processo di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento (AVA) e del miglioramento continuo della didattica e della ricerca.

Esso, nella recente revisione statutaria, è annoverato tra gli altri Organi di Ateneo, a testimonianza dell'attenzione che il Politecnico di Bari ripone sui temi dell'assicurazione della qualità della ricerca e della didattica.

In particolare, nella **figura n. 3** è rappresentato lo schema generale del ***Sistema di AQ del Politecnico di Bari***, nel quale sono evidenziati, nella logica del PDCA (Plan, Do, Check e Act) i flussi di processo che, a livello generale, generano il sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.

Figura 4. Sistema di Assicurazione della Qualità del Politecnico di Bari



Gli Organi di Governo presidiano la fase della programmazione e pianificazione strategica (**PLAN**) e, con l'adozione di specifici documenti configurano la *Vision*, la *Mission* e le *Strategie* dell'Ateneo (Piano Strategico, Piano Triennale), nonché programmano gli obiettivi operativi e le risorse necessarie a sostenere gli obiettivi strategici prefissati (Piano integrato e Budget), definiti coerentemente con le Politiche e gli obiettivi di Qualità che l'Ateneo ha deciso di perseguire (Politiche di Qualità), e in considerazione delle indicazioni e sollecitazioni provenienti dagli stakeholder esterni. Le strutture dell'Ateneo (Dipartimenti e Amministrazione Centrale e loro articolazioni) sulla base degli obiettivi strategici e operativi prefissati dagli Organi di Governo e delle correlate risorse messe a disposizione, erogano (**DO**) le attività e i servizi ascritti alla propria competenza: i Dipartimenti quelli relative alla formazione, ricerca e terza missione; l'Amministrazione Centrale, invece, assicura i necessari servizi a supporto di tali attività. In questa fase, il ruolo del Presidio di Qualità è quello di coordinamento e di indirizzo e supervisione (attraverso linee guida e indirizzi operativi) per assicurare la qualità dell'erogazione delle attività e per la predisposizione dei documenti di AQ generati da questo processo (Schede SUA-CdS e Schede SUA-RD).

La fase di **CHECK** prevede il coinvolgimento di diversi soggetti deputati ai processi di autovalutazione e valutazione interna:

- i Gruppi di Riesame dei CdS (autovalutazione) e le CPDS (valutazione interna), valutano l'attività didattica e i CdS attraverso rispettivamente il Riesame (annuale e ciclico dei CdS) e le Relazioni annuali;

- b) l'Amministrazione Centrale valuta, invece, il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario nel Piano integrato.

In questa fase, il ruolo del Presidio è quello di effettuare attività di monitoraggio dello stato del Sistema di AQ dell'Ateneo attraverso attività di internal auditing per la verifica delle procedure che governano:

- a) la formazione, attraverso l'audit sulle relazioni delle CPDS, sulle Schede di Monitoraggio Annuale (SMA), sul Riesame Annuale e Ciclico (RAR e RAC) e sulle Schede SUA-CdS;
- b) la ricerca e la terza missione, attraverso l'audit sulla SUA-RD;
- c) l'assicurazione della qualità nella realizzazione strategica dell'Ateneo, attraverso l'AUDIT delle azioni realizzate dai Delegati.

Gli esiti del processo di autovalutazione e valutazione interna generano, quindi, proposte di miglioramento e azioni correttive (**ACT**) che sono portate all'attenzione degli Organi di Governo attraverso indirizzi e suggerimenti del PQA (indirizzi di AQ), del Nucleo (Relazione annuale), dalle CPDS (Relazioni), dei Gruppi di Riesame (SMA, RAR e RAC) o messe in atto direttamente dai Dipartimenti (azioni di miglioramento specifiche dei CdS).

Il Nucleo di Valutazione valuta, infine, il funzionamento dell'intero Sistema di AQ dell'Ateneo attraverso la Relazione annuale che viene trasmessa all'ANVUR.

Nello schema viene data evidenza, inoltre, di come i rapporti con gli Stakeholder alimentino costantemente il sistema di AQ del Politecnico di Bari che si genera e revisiona sulla base dei feedback dei portatori d'interesse esterni sui servizi di formazione, ricerca e terza missione erogati dal Politecnico di Bari.

Gli obiettivi di qualità sono assegnati alle strutture in maniera conglobata con gli obiettivi strategici per il controllo e il miglioramento continuo dei processi e dei servizi erogati dall'Ateneo. Tra di essi trovano esplicitazione le specifiche azioni di miglioramento connesse al superamento di alcune criticità evidenziate dalla CEV nel processo di accreditamento periodico, ed evidenziati nel **Rapporto di Follow-up** presentato dal PQA ed approvato dagli Organi di Ateneo nelle sedute del 25 e 26 ottobre 2021.

## 5. LE POLITICHE DI GENDER MAINSTREAMING

Il Politecnico di Bari riconosce tra i principi generali dello Statuto *"la dignità di ogni persona nel lavoro e nello studio e garantisce parità di trattamento, promuovendo ogni iniziativa volta ad abbattere discriminazioni nella formazione, nella progressione di carriera, nell'orientamento e nell'accesso al lavoro"*.

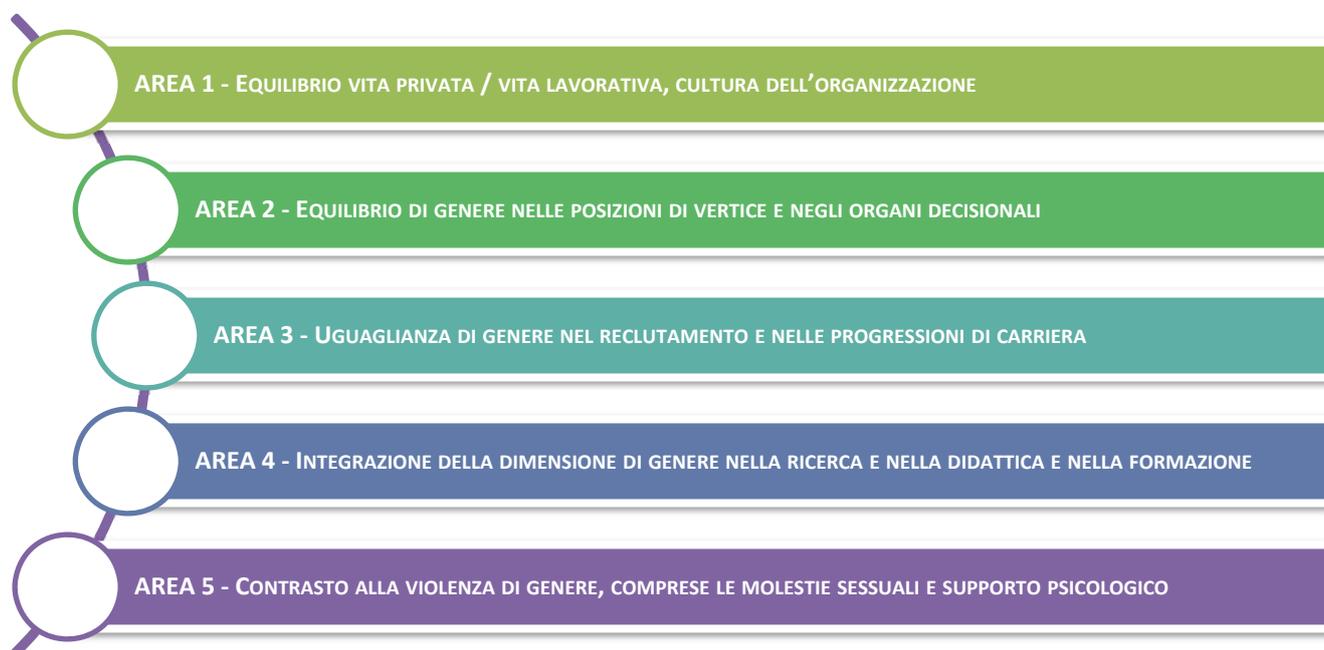
Con la prima edizione del [Bilancio di Genere](#) (BdG), adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione in data 26 ottobre 2021 a seguito di un ampio processo di condivisione, il Politecnico di Bari ha, di fatto, adottato un approccio di *"gender mainstreaming"* che mira a promuovere l'eguaglianza di genere in tutte le politiche dell'Ateneo, a tutti i livelli ed in tutte le fasi,

anche al fine di rendere più trasparente ed equa l'assegnazione delle risorse economiche, con l'intento di passare ad una logica di *gender budgeting*, attraverso la successiva pianificazione e l'attribuzione delle risorse per la realizzazione di obiettivi di valorizzazione delle diversità, dell'equità e promozione del benessere organizzativo.

Il BdG 2020 da un lato, fotografa la distribuzione per genere delle diverse componenti della comunità universitaria del Politecnico di Bari, nonché la partecipazione di donne e uomini agli organi di gestione dell'Ateneo; dall'altro, monitora le azioni e le politiche istituzionali a favore della parità di genere e per valutarne l'impatto, anche per quel che concerne gli impegni economico-finanziari.

Seguendo la stessa impostazione metodologica, l'Ateneo, con la costituzione del *Gruppo permanente di Coordinamento per la stesura del Bilancio di Genere (BdG) e del Gender Equality Plan (GEP)* ha avviato il processo di stesura del Gender Equality Plan (GEP) 2021-2023, già licenziato dal citato gruppo e attualmente in fase di approvazione da parte degli Organi di Governo, con l'obiettivo di definire la strategia dell'Ateneo per l'equità di genere e l'inclusione.

Il documento presenta le politiche e le azioni condotte dall'Ateneo per la conciliazione dei tempi di vita, lavoro e studio, per il benessere lavorativo, per il contrasto ai fenomeni di segregazione orizzontale e verticale, mobbing, molestie e discriminazioni e rende conto delle attività di promozione della parità di genere e della non discriminazione attraverso interventi di carattere culturale e politico svolti anche in collaborazione con altre Istituzioni. Il GEP 2021-2023 del Politecnico di Bari individua 5 "Key Areas":



Per ciascuna di tali aree, sono state elaborate le schede sintetiche degli obiettivi, relativamente ai quali sono descritte le correlate azioni, il target diretto e indiretto, i responsabili istituzionali e operativi, le risorse umane e finanziarie dedicate, l'output, l'outcome, le scadenze temporali e gli

indicatori di valutazione. Inoltre, per ciascuna azione è stata riportata l'attinenza agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals, SDGs*) dell'Agenda 2030 dell'ONU.

Il GEP è allineato con il Piano di Azioni Positive (PAP), redatto in continuità con il processo di Bilancio di Genere e rientra nella strategia dell'UE per l'uguaglianza di genere 2020-2025.

Più in generale, il Gender Equality Plan (GEP) si inserisce nel ciclo di programmazione strategica ed operativa dell'Ateneo, nella stessa logica definita per il Bilancio di Genere, ponendosi tra le direttrici di sviluppo dell'Ateneo.

In tale ottica il Gender Equality Plan (GEP) diventa parte integrante del processo di pianificazione strategica ed operativa, influenzando i principali documenti. In sostanza, ciascuno degli obiettivi, azioni e target degli interventi del GEP (**OB\_GEP**), con le annesse risorse, si colloca all'intersezione delle coordinate che definiscono gli altri strumenti di programmazione adottati dal Politecnico di Bari.

## 6. LE POLITICHE SULLA SOSTENIBILITA'

Il Politecnico di Bari è consapevole del ruolo che riveste nella formazione delle generazioni future e conseguentemente adotta un modello gestionale e organizzativo attento alla sostenibilità e al rispetto dell'ambiente e del territorio, orientando azioni volte all'accrescimento della conoscenza tecnico-scientifica negli ambiti dello sviluppo sostenibile e dell'innovazione tecnologica legata all'evoluzione dei processi produttivi e alla trasformazione digitale.

Tale consapevolezza ha condotto l'Ateneo a individuare tra i propri ambiti strategici le tematiche della sostenibilità (*La sostenibilità come chiave di lettura trasversale dello sviluppo*), con l'intento di contribuire ad un'inversione di tendenza rispetto a modelli di sviluppo non più sostenibili: azione nella quale risulta determinante il ruolo delle discipline tecnologiche. Questa linea di indirizzo, chiaramente fissata dagli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030, sta polarizzando anche la politica europea per la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo, come testimoniato dal programma *Horizon Europe* e dagli interventi per il *Green Deal*, nell'ambito del piano *Next Generation EU*.

In quest'ottica, la sostenibilità diventa vocazione dell'Ateneo, permeando tutte le attività verso l'esterno e verso l'interno, nella didattica, nella ricerca e nella Terza Missione.

Le politiche di sostenibilità adottate dal Politecnico di Bari sono risultati cruciali per affrontare la crisi pandemica, ma anche per sperimentare forme di collaborazione con il territorio sempre più sensibile alle tematiche di sviluppo sostenibile. L'esperienza del **Progetto RIAPRO-RI conversione Aziendale per la PROduzione di DPI** ha creato una collaborazione virtuosa fra Università, Regione Puglia, Istituzioni e Imprese, avviata durante il lock-down nella primavera 2020. L'iniziativa, nata per supportare le PMI pugliesi nella riconversione della propria attività e nell'avvio della produzione di dispositivi di protezione individuale, indispensabili per la popolazione e per il personale sanitario per affrontare e contenere la diffusione del COVID19, ha visto il Politecnico di

Bari impegnato nella definizione di procedure operative utili alle imprese per la produzione di DPI, nonché nell'emissione dei rapporti di prova di campioni di presidi di protezione realizzati da PMI pugliesi. Sulla base di tale modello ha preso avvio la sperimentazione di un **meta-laboratorio sulla sostenibilità**, aggregazione multidisciplinare di competenze e laboratori, e luogo di contaminazione aperto a tutti gli *stakeholder* del Politecnico di Bari. L'obiettivo è quello di portare il Politecnico di Bari ad essere driver dello sviluppo di un territorio che è un laboratorio di formidabili sfide, cruciali per il benessere futuro e la tutela delle risorse a beneficio delle generazioni future.

L'attenzione alle tematiche della sostenibilità e la loro rilevanza anche rispetto alle politiche di sviluppo organizzativo dell'Ateneo, hanno condotto all'attivazione, a partire dall'anno 2021, di una apposita struttura di II livello nell'attuale organigramma del Politecnico di Bari, il **Settore Sviluppo Sostenibile e Intermediazione Culturale per la Sostenibilità con il Territorio**, che, nell'ambito della più complessa **Direzione Qualità Sostenibilità e Innovazione**, è deputata al presidio dei processi relativi alla valorizzazione dell'imprenditorialità, con particolare riferimento alla sostenibilità ed alla riconversione produttiva, e alla misurazione della sostenibilità.

L'Ateneo intende proseguire le proprie politiche sulla sostenibilità in termini di interventi per il miglioramento della qualità e della fruibilità degli spazi, dell'ottimizzazione della sicurezza, del potenziamento delle aree comuni e delle aree verdi, dell'efficientamento energetico e dell'uso di energie rinnovabili.

A queste si affiancheranno ulteriori iniziative volte a minimizzare l'impatto ambientale quali, ad esempio, l'attivazione di un programma strutturato di riciclo differenziato, la realizzazione di sistemi di accumulo e riutilizzo di acqua piovana, la realizzazione di un orto dimostrativo, l'attivazione di una mensa con l'utilizzo di prodotti a km 0, nonché la definizione di una strategia di comunicazione ed educazione alla sostenibilità, rivolta al territorio, dell'ottimizzazione della sicurezza, del potenziamento delle aree comuni e delle aree verdi.

## SEZIONE II - LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### *Albero della performance*

Dal punto di vista metodologico, il Piano integrato descrive il collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi organizzativi e individuali, mostrando il collegamento con le missioni istituzionali legate a responsabilità sociale, ricerca e didattica.

La metodologia di costruzione dell'Albero della Performance condivide l'approccio integrato suggerito da ANVUR, il cui processo è rappresentato nella figura n. 6 che evidenzia la costruzione dei tre livelli di performance collegati tra loro:

- ⇒ *Performance di Ateneo*. Per essa si intende la performance collegata alle missioni istituzionali di didattica, ricerca e terza missione.

- ⇒ *Performance Organizzativa* (intera Amministrazione e singole strutture). Essa rappresenta la performance della tecno-struttura organizzativa (Amministrazione), considerata sia nella sua interezza, sia nelle sue strutture organizzative (Amministrazione centrale, Dipartimenti e Centri).
- ⇒ *Performance Individuale*, che è riferita ai singoli dipendenti ed eventualmente a quella di gruppi di individui. Essa fa riferimento ad attività connesse alla realizzazione di obiettivi di struttura o specifici individuali e ai comportamenti organizzativi attesi.

Il rapporto tra i tre livelli si basa sulla logica a cascata, o della sequenzialità programmatica: le performance di Ateneo costituiscono indirizzo per le performance organizzative, le quali a loro volta costituiscono indirizzo per le performance individuali.

#### *Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi*

Gli obiettivi strategici di medio-lungo periodo sono declinati in obiettivi operativi annuali assegnati alle strutture organizzative dell'Ateneo, accademiche (dipartimenti e centri interdipartimentali) e di supporto.

Gli obiettivi operativi sono riconducibili alle seguenti quattro categorie:

- a. di innovazione/sviluppo.
- b. di miglioramento continuo di processi/servizi;
- c. di miglioramento del livello di trasparenza dell'organizzazione e delle attività svolte dall'Ateneo;
- d. di prevenzione dei fenomeni corruttivi e di miglioramento dell'integrità e del profilo etico del personale.

Gli obiettivi sono stati concertati tra il Direttore Generale, la Dirigente e gli altri responsabili di U.O. con il coinvolgimento, altresì, dei Direttori di Dipartimento e dei Centri Interdipartimentali, procedendo secondo la seguente impostazione metodologica finalizzata a migliorare la loro coerenza rispetto alla programmazione strategica. Nello specifico, ciascun obiettivo operativo della struttura è stato agganciato alle linee strategiche (**OB.\_STR**) e ad obiettivi strategici della programmazione triennale (**OB.\_PRO3**), o a specifici obiettivi di qualità (**OB.\_PQ**). Per i Dipartimenti, il Piano potrà essere successivamente aggiornato anche con gli obiettivi dei piani culturali (**OB.\_PC.**), il cui processo di definizione per il ciclo di pianificazione strategica 2021-2023 non è ancora concluso a seguito del rinnovo delle cariche avvenuto nel mese di Ottobre 2021. Gli obiettivi operativi individuati nel Piano Integrato che non discendono da specifici obiettivi della programmazione strategica, ma che sono comunque diretti all'efficientamento dei processi e dei servizi e al miglioramento dell'efficacia degli stessi sono classificati rispettivamente come obiettivi di carattere gestionale (**OB.\_GEST**) e di *Customer Satisfaction* (**OB.\_CS**). Mentre, quelli direttamente riconducibili a misure dirette a mitigare il rischio corruttivo e a migliorare il livello di trasparenza dell'azione amministrativa, sono classificati come obiettivi TAC (**OB.\_TAC**). Inoltre, al fine di dare opportuna evidenza agli obiettivi specificatamente preordinati alla implementazione delle politiche

di genere, tali obiettivi sono classificati come **OB.\_GEP**, mentre quelli relativi a specifiche politiche di sostenibilità sono stati classificati come **OB.\_SOST**.

Gli obiettivi del Direttore Generale per il 2022 si pongono in maniera coerente rispetto alle strategie e al percorso di cambiamento organizzativo che sta interessando l'ateneo. Essi intervengono altresì, al fine di mitigarle, sulle criticità evidenziate dalle indagini sul gradimento dei servizi da parte degli studenti e sul benessere organizzativo del personale TAB. In dettaglio i progetti riguardano:

#### **OBIETTIVO OB\_DG1 - Transizione digitale e innovazione dei processi**

L'obiettivo mira a sostenere l'Ateneo nel progetto di transizione digitale dei processi e delle tecnologie a supporto dell'innovazione didattica, della ricerca e dei servizi erogati.

L'obiettivo di natura pluriennale, assegnato nel precedente ciclo di pianificazione integrata 2021-2023, ottimizzerà gli esiti della mappatura dei processi interni effettuata nel corso dell'anno 2021 con il coinvolgimento delle strutture dipartimentali, per procedere alla successiva reingegnerizzazione dei processi in chiave digitale.

Preliminarmente è prevista la reingegnerizzazione dei seguenti processi:

1. Reingegnerizzazione e digitalizzazione del processo di gestione degli accordi di lavoro agile
2. Reingegnerizzazione e tracciabilità del ciclo degli acquisiti
3. Reingegnerizzazione e digitalizzazione del processo di gestione piani di studio degli studenti
4. Reingegnerizzazione e digitalizzazione del processo di gestione del ciclo della performance
5. Reingegnerizzazione e digitalizzazione del ciclo di rimborsi missioni dottorandi.

Il processo di digitalizzazione sarà sostenuto mediante l'attivazione di un Centro dedicato alla transizione digitale e dal contestuale potenziamento della strumentazione tecnica e delle competenze digitali a disposizione del personale tecnico-amministrativo per agevolare l'adozione del lavoro agile.

#### **OBIETTIVO OB\_DG2 - Sviluppo organizzativo: adozione nuovo modello organizzativo e sviluppo competenze professionali**

L'obiettivo mira al potenziamento dell'attuale assetto organizzativo, allo sviluppo delle competenze del personale TAB e ad una maggiore responsabilizzazione del personale e ad una migliore distribuzione dei carichi di lavoro.

Il Progetto di riorganizzazione ha l'obiettivo di rispondere alle esigenze di sviluppo dell'Ateneo, nonché di meglio identificare le diverse tipologie di responsabilità e ruoli delle figure coinvolte in particolare di tipo dirigenziale e apicale.

La riprogettazione dell'attuale modello organizzativo sarà diretta ad una semplificazione dei processi, ad una maggiore efficienza e ad un migliore coordinamento tra le strutture. Sarà dato particolare rilievo alla dimensione integrata dei processi e all'integrazione funzionale e organizzativa tra le strutture centrali dell'amministrazione e quelle dipartimentali.

La revisione sarà accompagnata da una mappatura delle competenze professionali, imprescindibile nel disegnare le linee di sviluppo organizzativo che l'Ateneo intende attuare e nel pianificare percorsi formativi, nel progettare percorsi per la valorizzazione delle risorse interne e piani di rotazione, e nell'attuare un'adeguata politica di fidelizzazione dei collaboratori attraverso spinte motivazionali e appagamento lavorativo.

Capisaldi della revisione organizzativa saranno rappresentati dalla digitalizzazione e innovazione dei processi e dal potenziamento dei servizi a supporto della transizione digitale, dell'attuazione dei progetti PNRR, dei processi di assicurazione della qualità e della pianificazione strategica ed operativa, a supporto dei processi decisionali degli Organi di Governo e al progressivo sviluppo del lavoro agile.

Tale processo di cambiamento organizzativo sarà sostenuto attraverso il reclutamento di specifiche competenze professionali, e la formazione del personale, con interventi finalizzati non soltanto all'aggiornamento professionale, ma anche ad incrementare la diffusione delle competenze digitali e delle soft skills, richieste per affrontare tale cambiamento

**OBIETTIVO OB\_DG3 - Attuazione misure PNRR e sostegno alle attività di ricerca**

L'obiettivo mira a fornire supporto per la partecipazione ai progetti finanziati con i fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e per la gestione dei fondi che saranno assegnati all'Ateneo, nell'ottica dell'ottimizzazione delle procedure e del miglioramento delle competenze a supporto dell'attività di ricerca. Sarà, in particolare, assicurato il giusto coordinamento delle diverse attività delle strutture direttamente coinvolte in funzione delle materie dei singoli avvisi. L'implementazione successiva riguarderà il potenziamento dell'attuale struttura organizzativa a supporto dei processi della ricerca, in cui essenziale diventa la formazione e la valorizzazione di nuove figure professionali a supporto di attività quali promozione, management, valorizzazione e comunicazione della ricerca e dell'innovazione. Gli interventi riguarderanno, inoltre, il reclutamento non soltanto di ricercatori, ma anche di figure specialistiche a supporto dei processi della ricerca, in stretta connessione con il programma OB\_DG2. Come azioni di accompagnamento alla realizzazione del progetto, saranno utilizzati gli esiti della mappatura delle competenze tecnico-specialistiche presenti nelle aree scientifiche dell'Ateneo. L'obiettivo mira inoltre a garantire forme di incentivazione dei docenti, ai fini del miglioramento della performance complessiva dell'Ateneo, per valorizzare l'impegno profuso dal detto personale in progetti, obiettivi e/o incarichi a valenza strategica dell'Ateneo

Per ciascuno di essi è stata elaborata apposita scheda nella quale sono riportati, in aggancio, anche gli obiettivi assegnati alle strutture che concorrono alla realizzazione dell'obiettivo assegnato alla Direzione Generale.

I Progetti di innovazione e sviluppo della Direzione generale e la sintesi degli obiettivi di performance organizzativa, concertati tra Direzione Generale e la Dirigente e responsabili di U.O., in coerenza al SMVP, è rappresentata nell'**Allegato tecnico n. 1 – Programma della Direzione Generale**

Gli obiettivi di innovazione e sviluppo e di miglioramento continuo dei processi/servizi, nonché quelli collegati a specifiche misure di trasparenza e anticorruzione (TAC) riconducibili alle attività condotte nelle diverse unità organizzative dell'Ateneo e ai servizi offerti sono inclusi nell'**Allegato tecnico n. 2 – Programma degli obiettivi di innovazione e miglioramento continuo dei processi/servizi e TAC.**

Il risultato di performance organizzativa di struttura –esemplificato nella figura 5- è misurato, in coerenza con il SMVP, come somma dei risultati (eventualmente pesati) degli obiettivi operativi specifici di struttura e trasversali. Il risultato di performance organizzativa di Ateneo (della intera tecno-struttura) corrisponde alla media dei risultati degli obiettivi operativi specifici di strutture e trasversali alle strutture/gruppi. Nella figura n. 6 è, tra l'altro, rappresentato il flusso di processo che garantisce l'integrazione del processo di *budgeting* con il ciclo della performance.

Figura 5. Esempificazione della performance organizzativa di struttura

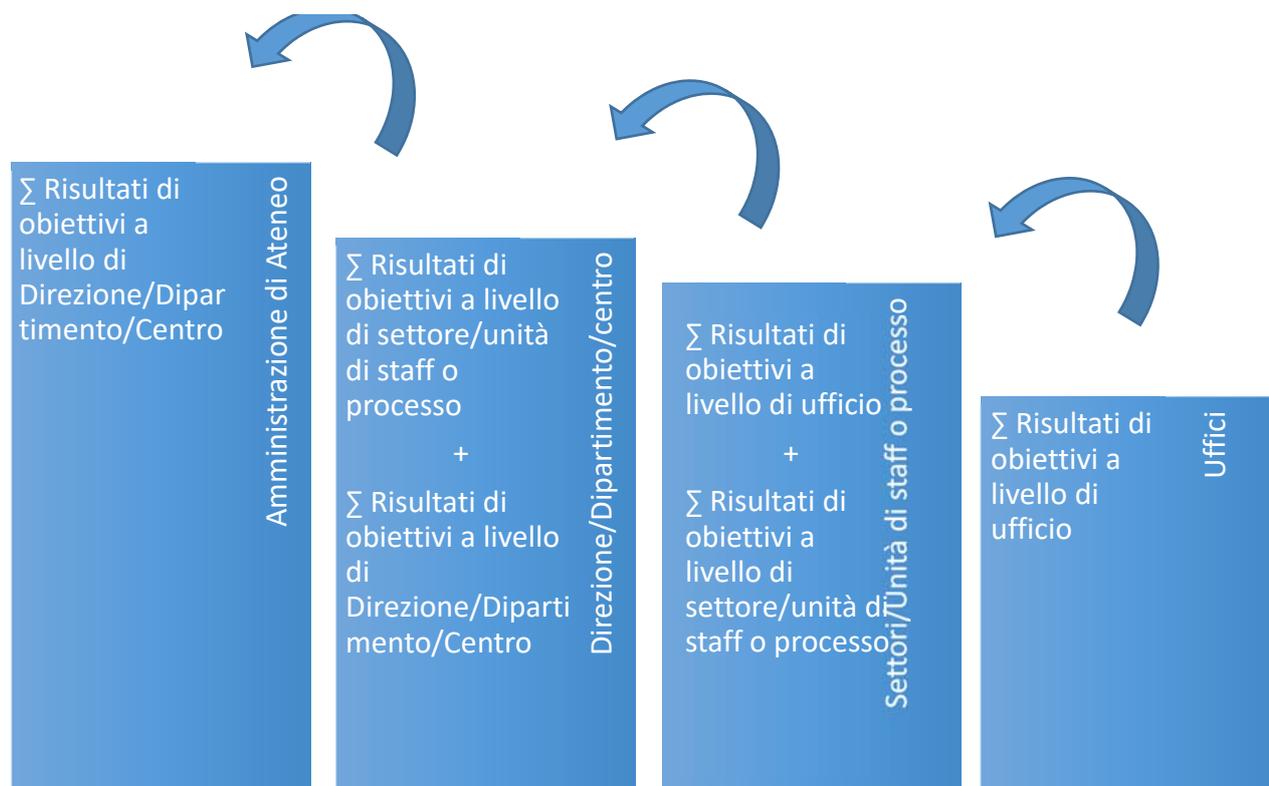


Figura 6. Il ciclo della Performance del Politecnico di Bari



### SEZIONE III - ANALISI DEI RISCHI e SEZIONE IV – COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

La sezione sarà sviluppata a cura del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza nell'apposita sezione nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione entro il 30.04.2022.

### SEZIONE V - PERFORMANCE INDIVIDUALE

In coerenza con il SMVP, il sistema di valutazione individuale si fonda sulla costruzione di un Indicatore di Performance Individuale (IPI), che combina, ponderandoli, i risultati attribuiti al dipendente in relazione alla performance di Ateneo, alla performance della struttura di appartenenza e agli obiettivi individuali con i risultati della valutazione dei comportamenti/competenze dimostrate.

L'indice, nelle sue componenti, può essere a "geometria variabile", in modo da tenere conto delle caratteristiche del soggetto valutato (ruolo ricoperto nell'organizzazione), della correlazione tra performance organizzativa e performance individuale. L'Indicatore di Performance Individuale (IPI), differenziabile per ruoli e famiglie professionali, prevede:

- l'identificazione degli ambiti fondamentali ai quali collegare la valutazione della performance individuale;
- l'attribuzione di un peso relativo ai singoli ambiti, in ragione degli obiettivi di politica del personale dell'amministrazione. Di regola, quanto più ampia è la responsabilità dei soggetti valutati, tanto maggiore deve essere il collegamento tra performance organizzativa e individuale; in ogni caso, in base all'art. 9 c. 1 del d.lgs. 150/2009, agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

Per assicurare la confrontabilità delle valutazioni, l'Indicatore di Performance Individuale si traduce in un punteggio finale (o in un rapporto percentuale) assegnato al singolo dipendente.

Gli ambiti di valutazione del personale dirigente e del restante personale e i relativi pesi, sono illustrati nella tabella seguente:

Macro area valutativa	Elementi di valutazione	Direttore Generale	Dirigenti	Personale EP-D-C con incarico o funzioni specialistiche	Personale D-C-B senza incarico
Performance di Ateneo	Selezione Indicatori strategici in nr. da 1 a 3	20	10	10	5
Performance organizzativa	Risultati obiettivi operativi assegnati dal CdA/Piano integrato	60	40	25	15
	Risultati indicatori customer satisfaction riferibili alla struttura di appartenenza/gestita	20	30	25	15

Macro area valutativa	Elementi di valutazione	Direttore Generale	Dirigenti	Personale EP-D-C con incarico o funzioni specialistiche	Personale D-C-B senza incarico
Obiettivi individuali	Risultati obiettivi operativi assegnati dal valutatore ( <i>facoltativi</i> )	/	/	20	15
Competenze comportamentali	Set di competenze distinte per dirigenti e altre figure professionali	/	10	10	50
	Differenziazione dei punteggi		10	10 <sup>4</sup>	
IPI		100	100	100	100

La performance di Ateneo è costituita dai risultati realizzati dall'Ateneo nel suo complesso e consente di valutare l'impatto che l'azione dell'Amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. La performance istituzionale del Politecnico di Bari per l'anno 2022 sarà misurata da un set di indicatori individuati dal Consiglio di Amministrazione tra quelli definiti nel Piano triennale e nel Piano Strategico, in relazione agli ambiti di miglioramento individuati per il 2022.

Gli obiettivi comportamentali permettono di valutare i comportamenti dei singoli responsabili nell'esercizio del proprio ruolo nell'organizzazione; sono volti a garantire il buon clima organizzativo, la collaborazione e la convergenza dei responsabili verso il rispetto degli obiettivi.

La scala di valutazione è a 5 livelli. Comportamento mai esibito: punteggio 1; Comportamento esibito raramente: punteggio 2; Comportamento esibito spesso: punteggio 3; Comportamento esibito molto spesso: punteggio 4; Comportamento esibito sistematicamente: punteggio 5.

Le dimensioni comportamentali valutate, aventi lo stesso peso, sono diverse a seconda del ruolo organizzativo ricoperto così come evidenziato in tabella seguente.

DIMENSIONI COMPORTAMENTALI		POSIZIONI DI RESPONSABILITA'				
AREA	CAPACITA'	RESPONSABILI DI U.O.			POSIZIONI AD ALTO CONTENUTO TECNICO-SPECIALISTICO (EP-D-C)	PERSONALE SENZA INCARICO DI RESPONSABILITA' (D-C-B)
		DIREZIONI	SETTORE/UNITA' DI STAFF - PROCESSO (EP-D)	UFFICI (D-C)		

<sup>4</sup> Per i soli responsabili di centro/settore/staff. Per gli altri titolari di incarico la quota delle competenze comportamentali del 20% è interamente collegata alla valutazione del set di competenze

DIMENSIONI COMPORTAMENTALI		POSIZIONI DI RESPONSABILITA'				
GESTIONE	PROGRAMMAZIONE	X	X		X	
	GESTIONE E VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	X	X			
	CONTROLLO, QUALITA', TEMPI E COMPLIANCE	X	X	X	X	X
RELAZIONE	RELAZIONE	X	X	X	X	
	LEADERSHIP	X	X			
	ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	X	X	X	X	X
INNOVAZIONE	CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE DELL'ENTE	X	X			
	INIZIATIVA	X	X	X	X	X
	INNOVAZIONE	X	X	X	X	
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	X	X	X	X	X

## SEZIONE VI – PIANO DI LAVORO AGILE

Il Politecnico di Bari con il Piano Integrato 2021-2023, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 28 gennaio 2021, in recepimento dell'art. 263 della legge 77/2020, di conversione del D.L. 19 maggio 2020, n. 34, e dei conseguenti indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica ([Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile \(POLA\) e indicatori di performance](#)), ha previsto una apposita sezione dedicata al Piano Organizzativo del Lavoro Agile, inteso come una opportunità utile per migliorare e potenziare i processi organizzativi, con particolare riguardo alla programmazione per risultati, alla performance e alla qualità dei servizi, all'*accountability*, al potenziamento delle risorse informative, nonché allo sviluppo delle competenze tecniche e relazionali, assicurando azioni di accompagnamento mirato del personale.

A seguito dei numerosi interventi legislativi che si sono succeduti nel corso dell'anno 2021 (da ultimo il D.M. 8 ottobre 2021 *Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni* e lo *Schema di Schema di Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche* del Dipartimento della Funzione pubblica del 30 novembre 2021), l'Ateneo, in linea con i propri obiettivi strategici e di quanto stabilito nel POLA 2021-2023, ha inteso adottare a regime il lavoro agile quale modalità alternativa alla prestazione in presenza.

Nella presente sezione sono riportati gli esiti del percorso condotto dall'Ateneo a seguito di una prima fase di sperimentazione del lavoro agile, al fine di definire politiche e strategie di sviluppo di tale modalità organizzativa, non soltanto come specifica misura di conciliazione dei tempi vita-lavoro, ma, come valido strumento per accrescere la produttività del personale e, conseguentemente migliorare la performance individuale ed organizzativa. In tale ottica, nel presente Piano, sono riportati gli obiettivi organizzativi che concorrono alla realizzazione delle predette strategie.

Tali elementi saranno più specificamente approfonditi nell'apposita sezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), ossia il documento programmatico triennale che le amministrazioni pubbliche sono chiamate a redigere entro il prossimo 30 aprile 2022.

### *1. Esperienza applicativa dello Smart-working: analisi del livello di soddisfazione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario*

Nel presente paragrafo viene effettuata un'analisi dei risultati connessi alla prima applicazione del lavoro in modalità agile di natura emergenziale (smart-working) nel Politecnico di Bari.

Come si desume dall'indagine interna "*La tua esperienza in Smart working – Lavorare da Remoto*", effettuata dal CUG nell'anno 2021 (periodo di somministrazione 29.06.2021-21.07.2021 – tasso di risposta- 29,46% rispondenti = 71), all'adozione in via sperimentale del lavoro agile hanno aderito i dipendenti a tempo indeterminato e determinato del Politecnico appartenenti all'area amministrativa, tecnica e bibliotecaria, rispettivamente in percentuale del 56,41%, 39,74% e 3,85%.

In particolare, dall'analisi effettuata è emerso un elevato indice di apprezzamento di tale modalità di esecuzione della prestazione lavorativa. Ed infatti, dai dati in possesso dell'Amministrazione, emerge che solo il 15 % dei dipendenti intervistati ha riscontrato un aumento della sensazione di stress, a cui, invece, si contrappone un 27% di dipendenti che ha rilevato un miglioramento. Circa l'8% del personale, invece, non ha rilevato alcuna variazione dei livelli di stress.

È interessante osservare che il 24% degli intervistati ha dichiarato di aver riscontrato un incremento del carico di lavoro, mentre, il 26% non ha rilevato alcun cambiamento.

Complessivamente, alla luce delle risposte fornite, è possibile sostenere che l'adozione del lavoro agile ha comportato un miglioramento dello stile di vita dei dipendenti del Politecnico sotto diversi profili e specificamente una riduzione dei tempi e dei costi di spostamento, maggiore tempo per sé e per la famiglia, maggiore flessibilità e autonomia organizzativa, minore stress, un incremento dell'efficienza lavorativa e, persino, una migliore alimentazione.

Conclusivamente, dalle indagini sino ad ora svolte è emerso che ben il 91% dei dipendenti del Politecnico di Bari è soddisfatto dalla prima esperienza di lavoro agile.

## *2. La politica del Politecnico di Bari per l'introduzione del lavoro agile a regime*

### *2.1. La mappatura dei processi, le misure di formazione e il potenziamento infrastrutturale*

Il Politecnico di Bari, sin dalla prima adozione del lavoro agile durante la fase emergenziale, ha avviato alcune misure dirette alla sensibilizzazione e alla formazione del personale.

Nel corso del biennio 2020-2021 sono stati avviati percorsi formativi tenuti da CO.IN.FO., CRUI e Microsoft, rivolti a Dirigenti, Responsabili di Settore e collaboratori, nonché un ulteriore percorso volto ad approfondire il rapporto intercorrente tra lavoro agile, performance e modelli organizzativi, tenuto dal Prof. Giovanni Roma, docente di Diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro.

Nella prima fase di attuazione dello smart-working, inoltre, sono state gradualmente introdotte tecnologie a supporto di tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, secondo un approccio user friendly declinato in riferimento alle reali esigenze operative dei lavoratori, che si intende sviluppare ulteriormente attraverso la previsione di una formazione strutturata del personale sulle procedure, i software, le utility e le suite, anche al fine di predisporre forme di attuazione coerenti con le logiche amministrative.

Nella fase di implementazione del lavoro agile a regime (ai sensi D.M. 8 ottobre 2021 *Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni* e in applicazione dello *Schema di Schema di Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche* del Dipartimento della Funzione pubblica del 30 novembre 2021), il Politecnico di Bari si è avvalso degli esiti della mappatura dei processi effettuata nel corso dell'anno 2021 relativa all'individuazione delle attività e dei processi "remotizzabili", nonché del personale da adibire all'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile e delle relative competenze.

Tutto ciò ha consentito di introdurre la modalità di lavoro agile a regime, senza rilevanti criticità.

## *2.2. L'introduzione del lavoro agile a regime: la regolamentazione e la sottoscrizione degli accordi individuali*

Come noto, nella prima fase dell'emergenza sanitaria, al fine di contenere gli effetti della pandemia, questa Amministrazione, con DR n. 173 del 5 marzo 2020, ha adottato il "Regolamento per l'adozione dello smart working o lavoro agile per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario del Politecnico di Bari", successivamente integrato da disposizioni direttoriali, in ragione dell'evoluzione della situazione epidemiologica.

In seguito, preso atto del superamento della fase più acuta dell'emergenza pandemica, sulla scorta delle indicazioni fornite dal legislatore e delle autorità competenti, con DR n. 104 del 31 gennaio 2022, è stato adottato un nuovo "[Regolamento in materia di lavoro agile del Politecnico di Bari](#)" con il quale, individuato il lavoro in presenza come modalità ordinaria di esecuzione della prestazione di lavorativa, è stata delineata la disciplina applicabile alla prestazione eseguita in modalità agile, con particolare riferimento ai limiti e alla modalità di svolgimento del lavoro da remoto, coerentemente con le previsioni contenute nel DM dell'ottobre 2021 e delle relative linee guida.

Tale regolamento contiene le seguenti indicazioni:

- **Finalità**

L'introduzione del lavoro agile per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario del Politecnico di Bari, nell'ottica di un mutamento delle strategie di carattere organizzativo, risponde alle seguenti finalità:

- A) promuovere l'innovazione organizzativa e la modernizzazione dei processi, favorendo la produttività e l'orientamento ai risultati;
- B) conciliare le necessità delle lavoratrici e dei lavoratori con le esigenze organizzative del Politecnico di Bari, favorendo il miglioramento dei servizi e l'equilibrio fra vita lavorativa e vita privata;
- C) concorrere alla riduzione dell'inquinamento atmosferico ed acustico, riducendo gli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.

- **Destinatari**

Resta ferma la necessità di garantire il rispetto del principio di non discriminazione tra personale a tempo determinato e personale a tempo indeterminato, nonché tra personale in regime di tempo pieno e personale in regime di tempo parziale.

La richiesta di essere ammesso a svolgere il lavoro agile, pertanto, può essere formulata dal personale Dirigente e dal personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario con contratto di lavoro a tempo indeterminato e determinato, anche con regime di impegno part time, o in posizione di comando da altri Enti, in servizio presso il Politecnico di Bari.

La prestazione lavorativa può essere svolta in modalità agile in tutte le circostanze in cui la modalità "da remoto" sia compatibile con la natura e tipologia delle attività da svolgere, nel rispetto della qualità ed efficienza dei servizi da erogare, in base alle determinazioni dell'Amministrazione.

È stata prevista, inoltre, la facoltà del Politecnico di ricorrere a criteri di scelta del personale, da utilizzarsi eventualmente ai fini della valutazione delle istanze presentate dai dipendenti che su base volontaria abbiano chiesto di avvalersi del "lavoro agile", compatibilmente con i criteri di selezione predefiniti che costituiscono specifiche cause di prelazione (che tengano conto ad esempio delle condizioni di salute o gestione dei tempi, esigenze di conciliazione e di tutela delle cure parentali, in generale della sostenibilità del lavoro). Esempi: condizioni di salute del dipendente (debitamente certificate), esigenze di cura nei confronti dei figli, di familiari o conviventi, maggiore tempo di percorrenza per raggiungere la sede di lavoro, ecc.

- **Orario di lavoro da remoto e rilevazione**

Il dipendente non sarà vincolato ad uno specifico orario di inizio e fine della propria prestazione lavorativa giornaliera, ferma restando l'osservanza delle ore massime di lavoro giornaliere e settimanali previste dai CCNL.

Nel regolamento è individuata una fascia di inoperabilità - dalle ore 20:00 - 07:00, oltre a sabato, domenica e giorni festivi - nella quale il lavoratore non può erogare alcuna attività lavorativa.

Il dipendente, inoltre, potrà richiedere, ove ne ricorrano i relativi presupposti, la fruizione dei permessi orari previsti dai contratti collettivi o dalle norme di legge quali, a titolo esemplificativo, i permessi per particolari motivi personali o familiari, i permessi sindacali di cui al CCNQ 4 dicembre 2017 e s.m.i., i permessi per assemblea di cui all'art. 10 del CCNL 12 febbraio 2018, i permessi di cui all'art. 33 della legge 104/1992.

Nelle giornate in cui la prestazione lavorativa viene svolta in modalità agile non sarà possibile effettuare lavoro straordinario, trasferte, lavoro disagiato, lavoro svolto in condizioni di rischio.

- **Attività che possono essere svolte in modalità agile**

Atteso che non tutte le mansioni sono compatibili con il lavoro da remoto e, in particolare, devono ritenersi esclusi i lavori in turno e quelli che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili, in sede regolamentare, il Politecnico ha individuato le attività incompatibili con tale modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, sulla scorta degli esiti della mappatura del livello di digitalizzazione dei processi.

In particolare, non possono essere svolte in modalità agile le attività:

1. che richiedono lavori in turno;
2. relative all'apertura e funzionamento di laboratori, aule e biblioteche;
3. di front office fisico;
4. di conduzione di autoveicoli;
5. di protocollazione, nonché di accettazione e smistamento della posta e documentazione cartacea in entrata ed in uscita dell'Ateneo;

6. di manutenzione di edifici e attrezzature, nonché quelle di edilizia universitaria che richiedono sopralluoghi, direzione lavori, collaudi, etc;

7. più in generale, che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili.

Nel Regolamento sono, altresì, disciplinati, i seguenti aspetti:

- Definizione dei criteri per verificare l'attività resa a distanza;
- Disciplina dei casi di recesso sia da parte del datore di lavoro che della lavoratrice o del lavoratore, con particolare riferimento ai termini di preavviso e alle ipotesi di giustificato motivo per le quali detto obbligo di preavviso non sussiste;
- Riflessi sull'attribuzione del buono pasto che viene escluso per le giornate in cui la prestazione lavorativa è svolta a distanza.

Contestualmente alla predisposizione del suddetto regolamento in materia di lavoro agile, il Politecnico ha proceduto alla definizione di un **modello di accordo individuale**, stabilendo i relativi elementi essenziali, al fine di regolare le modalità applicative e gli adempimenti a carico delle parti.

L'accordo relativo alle modalità di "lavoro agile" va stipulato per iscritto e può essere a termine o a tempo indeterminato.

Elementi essenziali dell'accordo di lavoro agile sono:

- a. Informazioni identificative del dipendente e della struttura di appartenenza;
- b. Data di inizio e fine progetto, numero di giornate di lavoro fruibili in modalità agile, con specifica indicazione dei giorni della settimana in cui è ammesso lo svolgimento della suddetta prestazione;
- c. Fascia oraria di contattabilità;
- d. Modalità di esercizio della facoltà di recesso dall'accordo;
- e. Prestazioni lavorative assegnate al dipendente, con particolare riguardo ad attività, indicatori e target, nonché relativa attività di monitoraggio effettuata da parte del Responsabile di struttura;
- f. Strumentazione utilizzata dal dipendente per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile e relativi obblighi di custodia e riservatezza;
- g. Potere di controllo e disciplinare del datore di lavoro;
- h. Disposizioni in materia di sicurezza sul lavoro, nonché trattamento giuridico ed economico spettante al dipendente per l'espletamento della prestazione lavorativa in modalità agile.

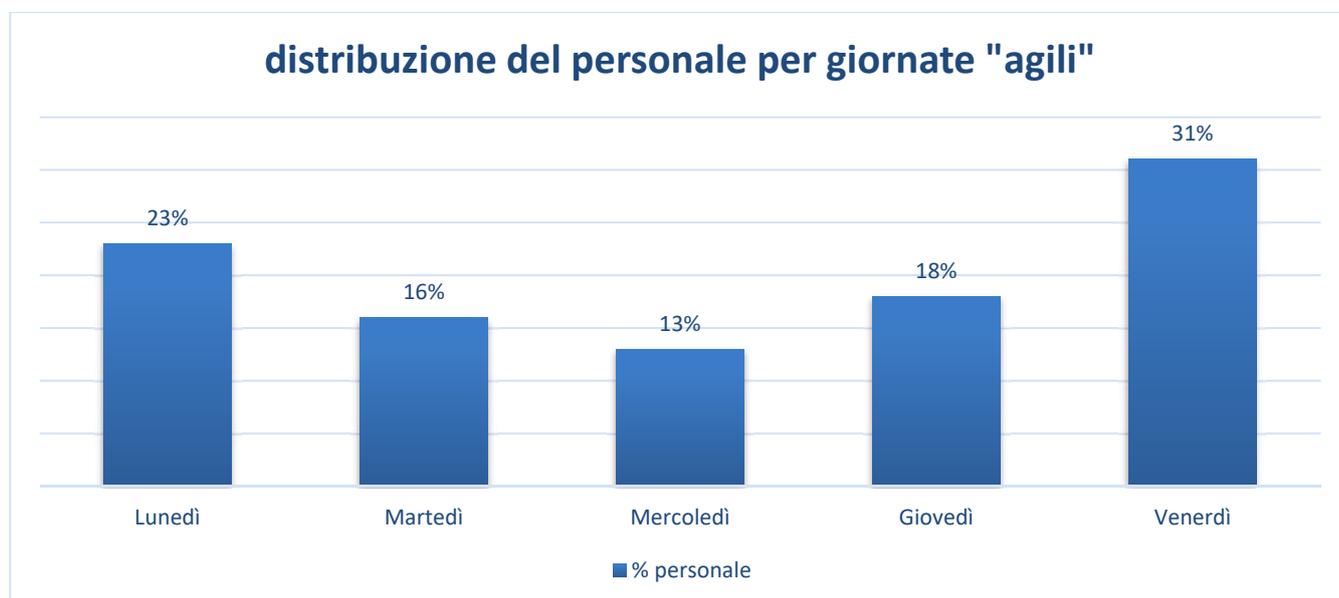
L'Ateneo ha previsto una prima fase di attuazione dello strumento del lavoro agile che perdurerà fino al 30 giugno 2022. Successivamente, si procederà all'implementazione di una procedura digitalizzata di gestione degli accordi individuali che saranno, di conseguenza, rinnovati, su istanza di parte, sino al termine dell'anno 2022.

### 3. Monitoraggio dello stato di avanzamento del lavoro agile

Con l'adozione del suddetto Regolamento in materia di lavoro agile, e fermo restando la possibilità per i lavoratori fragili di avvalersi di tale modalità di esecuzione della prestazione lavorativa per cinque giorni settimanali per il periodo emergenziale, il Politecnico di Bari, coerentemente con le previsioni normative sopra richiamate, ha consentito l'accesso al lavoro agile a tutto il personale TAB nel limite massimo di due giorni settimanali.

Attualmente, hanno proceduto alla sottoscrizione del relativo accordo individuale 107 dipendenti, corrispondenti al 41% degli aventi diritto.

Procedendo ad un'analisi delle giornate di lavoro agile optate dal personale, si evidenzia che il 72% degli aderenti svolge la prestazione lavorativa in modalità agile per 2 giorni a settimana, con una maggiore preferenza nella scelta delle giornate del venerdì (31% di opzioni) e del lunedì (23% di opzioni).



Al fine di verificare l'efficacia di tale modalità organizzativa, per questo primo anno di attuazione, l'Ateneo effettuerà un monitoraggio semestrale, che avrà ad oggetto la verifica del rispetto dell'accordo individuale con riferimento al rispetto della prevalenza della prestazione in presenza, come prescritto dalle attuali disposizioni normative e regolamentari, sia con riferimento allo stato di avanzamento degli obiettivi stabiliti nel progetto individuale di lavoro agile. A regime, la verifica del raggiungimento degli obiettivi sarà effettuata con periodicità annuale, fermo restando la possibilità dei colloqui intermedi come meglio specificato nel paragrafo seguente.

### 4. La valutazione del personale in modalità di lavoro agile

Coerentemente con il vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dal Politecnico di Bari, i Responsabili di struttura, di concerto con il Direttore Generale, definiranno gli obiettivi della struttura tenendo conto delle unità collocate in modalità di lavoro agile, ricorrendo, laddove configurabile, già in sede di definizione dell'accordo individuale, all'assegnazione di specifici

obiettivi individuali che valorizzino il contributo del singolo alla realizzazione degli obiettivi di performance strategica ed organizzativa.

Il processo di pianificazione e valutazione delle performance individuali deve avere lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e negli obiettivi dell'amministrazione, chiarendo ad ognuno il contributo richiesto per il raggiungimento di tali obiettivi, definendo un processo organizzato e formalizzato di assegnazione degli obiettivi, prevedendo una verifica periodica dello stato di attuazione dei medesimi attraverso un confronto fra i soggetti interessati, consentendo così di individuare i percorsi di crescita delle competenze delle persone.

Per il monitoraggio e il controllo dell'attività espletata in modalità di lavoro agile, in applicazione di quanto previsto dal vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, possono essere organizzati specifici momenti di confronto attraverso colloqui individuali a seguito dei quali ricalibrare gli obiettivi assegnati:

a. nella fase di programmazione, quando i colloqui hanno lo scopo di assicurare la reale condivisione delle aspettative e dei traguardi da raggiungere e dei comportamenti attesi, laddove la "condivisione" non deve essere necessariamente intesa come un "accordo" fra le parti ma, piuttosto, come una reciproca conoscenza degli elementi che sono oggetto di valutazione;

b. nella fase di monitoraggio intermedio, quando il confronto favorisce il coordinamento organizzativo, permette di analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa, consente il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento;

A prescindere dall'individuazione dei suddetti momenti di confronto, occorre che l'amministrazione ricorra all'utilizzo di appositi strumenti di gestione del personale che si integrino con il sistema di valutazione della performance, oltre che di strumenti di controllo di gestione per monitorare e verificare le attività svolte dai dipendenti e i risultati collegati agli obiettivi assegnati.

L'attuale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance consente di valutare la performance individuale attraverso la valutazione di un set di comportamenti attesi perfettamente compatibili anche con la modalità di lavoro agile.

In particolare, il valutatore dovrà prestare maggiore attenzione alle capacità di orientamento al risultato, controllo, tempi e compliance, tenuto conto del ruolo organizzativo ricoperto dal collaboratore.

## 5. Strategie di sviluppo e obiettivi sul lavoro agile

Il Politecnico di Bari nelle Linee Strategiche per il triennio 2021-2023 riconosce il benessere della propria Comunità quale obiettivo irrinunciabile dell'Ateneo, da perseguire con azioni finalizzate alla conciliazione dei tempi di vita e di studio/lavoro, intervenendo sugli spazi e sulle strutture, sui servizi offerti e su nuovi modelli di organizzazione. L'adozione stabile del lavoro agile e l'attenzione al

welfare costituiscono specifiche linee strategiche su cui l'Ateneo intende investire nel prossimo triennio.

L'Ateneo, in continuità con il precedente ciclo di pianificazione integrata, nel dare piena attuazione alle disposizioni normative in materia di lavoro agile, intende avviare azioni che sviluppino ulteriormente le potenzialità espresse dalla struttura amministrativa nella fase emergenziale, che promuovano la diffusione del lavoro agile in un progetto di medio-lungo periodo. Tale progetto, che costituisce un preciso obiettivo della Direzione Generale, prevede:

- a. potenziamento della transizione digitale, mediante una rivisitazione dei processi e la loro informatizzazione;
- b. sviluppo di soft skills, necessarie a sostenere tale cambiamento;
- c. programmazione operativa attraverso l'adozione di strumenti per la valutazione del personale e per il monitoraggio delle attività svolte, tecniche di project management per la programmazione delle attività, al fine di continuare ad assicurare elevati standard qualitativi nell'erogazione dei servizi;
- d. reingegnerizzazione e digitalizzazione del processo di gestione degli accordi di lavoro agile