



**Politecnico
di Torino**

Relazione sulla Performance 2023

Approvata nel CdA del 27 marzo 2024

Sommario

1	Presentazione della Relazione	3
2	Sintesi dei principali risultati di interesse per cittadini e stakeholder esterni	5
2.1	Obiettivi di Performance vs Action Plan	5
2.2	Posizionamento nei ranking internazionali.....	6
2.3	Principali risultati per ambito tematico e di valore pubblico.....	7
2.3.1	PNRR, PNC e PNR	7
2.3.2	Didattica.....	9
2.3.3	Ricerca	15
2.3.4	Terza missione	18
2.3.5	Digitalizzazione e semplificazione	23
2.3.6	Assicurazione della qualità	27
2.3.7	Pari opportunità e special needs	28
2.3.8	Piano di sviluppo edilizio	31
2.3.9	Sostenibilità	36
2.3.10	Comunicazione e Public Engagement.....	38
2.3.11	Organizzazione e Capitale umano	39
3	Obiettivi dell'Amministrazione: risultati raggiunti e scostamenti	47
3.1	Metriche e strumenti di controllo della Performance	47
3.2	Performance STRATEGICA della Squadra Dirigenziale.....	47
3.3	Performance della Direzione Generale.....	49
3.3.1	Obiettivi PROGETTUALI.....	49
3.3.2	Obiettivi di EFFICACIA	51
3.3.3	Performance complessiva della Direzione Generale	51
3.4	Performance dei DIRIGENTI	52
3.5	Performance titolari di incarichi organizzativi di Aree, Servizi in staff, Distretti)	52
3.6	Performance ORGANIZZATIVA: Progetto Good Practice e <i>Customer Satisfaction</i>	53
3.6.1	<i>Customer Satisfaction</i> STUDENTI.....	53
3.6.2	<i>Customer Satisfaction</i> PERSONALE.....	56
3.6.3	Obiettivi di <i>Customer Satisfaction</i> assegnati al personale in valutazione.....	57
4	Processo di redazione della Relazione sulla Performance	59
5	Criticità ed opportunità, punti di forza e di debolezza del Ciclo della Performance ...	60
5.1	Raccomandazioni e suggerimenti del Nucleo di Valutazione	61
5.2	Altri aspetti del ciclo su cui focalizzare azioni correttive e migliorative	61
6	Valutazione della performance secondo le LINEE GUIDA ANVUR per i NDV	61
	Allegati	68
	ALLEGATO 1 - RISULTATI OBIETTIVI STRATEGICI DELLA SQUADRA DIRIGENZIALE	68
	ALLEGATO 2 - RISULTATI OBIETTIVI PROGETTUALI DIREZIONE GENERALE	72
	ALLEGATO 3 - RISULTATI OBIETTIVI PROGETTUALI DIRIGENTI	77

1 Presentazione della Relazione

La Relazione 2023 conclude il tredicesimo anno di applicazione del ciclo della performance al Politecnico di Torino e riporta i principali risultati conseguiti nell'anno dalla Direzione Generale e dalle strutture amministrative e tecniche dell'Ateneo a partire dagli obiettivi previsti dal *Piano Obiettivi 2023* definito nel *Piano Integrato di attività e organizzazione 2023-2025 (PIAO)*.

Il PIAO, definito per la prima volta sul triennio 2022-2024 a seguito dell'introduzione del DL 80/2021 in vigore dal 10/06/2021, prevede all'art. 6 l'integrazione in un documento unitario di numerosi documenti e atti programmatici tra i quali il piano degli obiettivi di performance che fino al 2021 andava trattato nel Piano Integrato della Performance. A partire dal 2022 pertanto il **piano degli obiettivi** diventa parte integrante del PIAO.

Come descritto nel PIAO, il *Piano Obiettivi 2023* è stato definito sulla base del **Piano Strategico PoliTO4impact** che riguarda il periodo del mandato rettorale 2018-2024 <http://www.pianostrategico.polito.it/> e del suo strumento attuativo che declina la strategia in un *portfolio* organico di linee di azione e iniziative progettuali operative: l'**Action Plan**.

La predisposizione del primo PIAO 2022-2024 ha permesso di avviare un processo di progressiva integrazione di diversi piani e strumenti di programmazione in un documento unitario nel quale l'Action Plan diventa punto di riferimento comune per la definizione delle azioni, progetti e iniziative secondo le diverse linee di missione dell'Ateneo, dimensioni e ambiti di sviluppo e gestione. Con la predisposizione del PIAO 2024-2026 il percorso di integrazione sostanziale è continuato ed è ben rappresentato dalla seguente "mappa" di riferimento:

Nome Piano	PIAO	Action Plan Dimensione progettuale	Il Piano dispone di un documento autonomo
Performance	integrato come allegato	inserito	no
Anticorruzione	integrato come allegato	inserito	no
Formazione	integrato come allegato	inserito	no
Comunicazione	integrato come allegato	inserito	no
Triennale per la Trasformazione Digitale	integrato come allegato	inserito	no
Programmazione Triennale del Personale	integrato nel testo	coerente	no
Carta Europea del Ricercatore (CER)	integrato come allegato	inserito	si
Master Plan	integrato nel testo	inserito parzialmente	si
Programmazione triennale (PRO3)	integrato nel testo	inserito	si
Triennale beni e servizi	coerente	coerente	si
Triennale Lavori Pubblici	coerente	coerente	si
Piano delle azioni positive (PAP)	integrato nel testo	inserito	no
Gender Equality Action Plan (GEAP)	integrato nel testo	inserito	si

Legenda dei livelli di integrazione dei piani nel PIAO:

Integrato come allegato: piano interamente presente nel PIAO, sia all'interno del testo del documento che come approfondimento inserito in allegato

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

Coerente: piano redatto in coerenza con il PIAO/ Action Plan

Inserito: piano presente nella sua dimensione progettuale all'interno dell'Action Plan

Inserito parzialmente: piano autonomo presente in parte nella sua dimensione progettuale all'interno dell'AP

La relazione rendiconta i risultati conseguiti nel corso del 2023 ed eventuali rimodulazioni e scostamenti rispetto agli obiettivi previsti nel piano iniziale.

Tutti i documenti relativi al ciclo della performance sono pubblicati sul sito istituzionale dell'Ateneo, nella sezione *Amministrazione trasparente*, sotto-sezione *Performance*.

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

Per la predisposizione della relazione, e più in generale per l'intera gestione del *Ciclo della performance*, anche per il 2023 si è confermata la proficua collaborazione con il Nucleo di Valutazione (NUV), a cui va un sentito ringraziamento, per aver costituito un elemento di continuità a sostegno dei processi di misurazione delle performance e per aver compreso e vissuto la portata del cambiamento dell'Ateneo negli ultimi anni.

La relazione 2023 è stata redatta tenendo in considerazione, oltre alle raccomandazioni e suggerimenti del NUV, le evoluzioni normative e gli indirizzi dell'Agenzia ANVUR introdotti negli ultimi anni e mirati a rafforzare il ruolo ed il coinvolgimento dei Nuclei di Valutazione degli Atenei nei processi di monitoraggio e valutazione della performance. In particolare costituiscono riferimenti:

- d.lgs 74/2017 di riforma del d.lgs 150/2009
- [Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali \(07/2015\)](#)
- [Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane \(01/2019\)](#)
- [Linee Guida ANVUR 2023 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione \(03/2023\)](#)

Con riferimento al d.lgs 74/2017 è utile richiamare come il dispositivo richieda ai NUV di *“assumere un ruolo di monitoraggio rinnovato e più profondo rispetto al passato”*. Ai NUV competono infatti:

- Il **monitoraggio della performance** (art. 6) ed in particolare il monitoraggio delle eventuali variazioni di obiettivi e/o indicatori di performance in corso d'anno, anche tramite accesso ai sistemi informativi del Politecnico. Le variazioni vanno evidenziate nella relazione della performance;
- la **validazione della relazione** (art. 14) a condizione che a) sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali; b) venga garantita la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi; c) le valutazioni comprendano quelle realizzate con il coinvolgimento degli utenti finali dei servizi forniti.

Si ricorda che tra i diversi elementi introdotti dal d.lgs. 74/2017 riveste particolare rilevanza il punto c) sopra descritto che pone un focus specifico sull'importanza di dedicare strutturalmente parte della performance alla valutazione e al miglioramento della soddisfazione degli utenti, la c.d. *customer satisfaction*.

2 Sintesi dei principali risultati di interesse per cittadini e stakeholder esterni

Nel paragrafo che segue vengono rappresentati in modo sintetico i principali risultati raggiunti nel perseguimento degli obiettivi previsti dal Piano 2023 con riferimento a quanto previsto dallo strumento di attuazione della strategia (Action Plan). Viene successivamente riportata la tabella di sintesi sul posizionamento a livello internazionale dell'Ateneo in numerosi *ranking* che fotografa lo stato del Politecnico rispetto a numerosi indicatori e dimensioni di riferimento.

2.1 Obiettivi di Performance vs Action Plan

Come descritto nel PIAO, la strategia dell'Ateneo si fonda sul Piano Strategico PoliTO4Impact e sulla sua realizzazione attraverso lo strumento attuativo dell'Action Plan.

L'Action Plan definisce, secondo le logiche e metodologie del Portfolio Management, un portfolio di progetti e iniziative operativi classificati per AMBITO e AZIONE, da perseguire su un orizzonte di 2-3 anni. Il portfolio di progetti viene monitorato nei mesi di aprile e settembre di ogni anno sulle milestone definite e la sua rimodulazione portata in approvazione negli organi nel mese di dicembre (rolling horizon). L'Action Plan di riferimento per gli obiettivi 2023 è l'Action Plan 2023-2025 approvato dagli organi di governo nel dicembre 2022.

Sulla base della valutazione finale degli obiettivi 2023 assegnati alla Direzione Generale ed alle Strutture dirigenziali e di I livello dell'Amministrazione, è possibile rappresentare in modo sintetico il livello di raggiungimento degli obiettivi stessi "visti" secondo la logica di **ambiti** e **azioni** previsti dall'Action Plan:

Action Plan 2023 - 2025 > Azioni	Didattica	Ricerca	Terza missione	Quale Ateneo
Introdurre e potenziare nuove modalità didattiche e contenuti innovativi nei percorsi formativi'	100%			
Rafforzare le azioni orientamento in entrata di studenti e studentesse di I e II livello	100%			
Rafforzare le azioni di reclutamento di studenti e studentesse di I e II livello	100%			
Ottimizzare i processi e le risorse a supporto della ricerca		100%		
Valorizzare i centri Interdipartimentali		100%		
Valorizzare la ricerca		100%		
Applicazione della nuova identità visiva. Sviluppo e implementazione del nuovo sito di Ateneo			100%	
Instaurare un dialogo con i cittadini, gli studenti e le istituzioni su particolari temi di attualità			100%	
Dematerializzazione e automazione dei processi legati alla gestione delle risorse umane				100%
Ottimizzare i processi di trasmissione dei dati all'Anagrafe Nazionale Studenti				100%
Progetto Master Plan: Definire percorsi di sviluppo degli spazi dell'Ateneo				100%
Realizzare interventi volti a contenere i consumi energetici e ad incrementare l'uso di energia rinnovabile				100%
Reingegnerizza i processi, promuove la digital transformation				100%
Riorganizzare le funzioni amministrative				100%
Valorizzare il PTAB				100%

La tabella evidenzia come sulla totalità delle azioni previste dall'Action Plan i numerosi obiettivi assegnati alla DG, alle Direzioni ed alle strutture di I livello siano stati pienamente raggiunti (la % indica la media delle valutazioni degli obiettivi inerenti la specifica azione).

2.2 Posizionamento nei ranking internazionali

Il Politecnico di Torino con oltre 39.000 studenti iscritti, circa 7.000 laureati all'anno, un corpo accademico di oltre 1.200 docenti ed uno staff di personale tecnico, amministrativo e bibliotecario di oltre 1.000 unità, registra interessanti risultati in termini di condizione occupazionale: i laureati di II livello a 1 anno dal titolo riportano un tasso del 90,7%, stabile rispetto all'anno precedente, rispetto ad una media nazionale di 77,6% (Almalaurea 2023).

L'ottima qualità dell'Ateneo si riflette anche nel buon posizionamento nei ranking internazionali più accreditati, tra i quali si rileva:

- Il costante buon posizionamento nel **QS World University Ranking** che annovera le migliori università al mondo dove il Politecnico di Torino si posiziona tra i TOP 17% tra gli Atenei Internazionali, migliorando nettamente il risultato dell'edizione precedente in cui si collocava al TOP 23%.

Il Politecnico di Torino si avvicina al TOP 250, scalando ben 73 posizioni dal precedente 325° posto e collocandosi al 252° posto a livello internazionale: un risultato che assume maggiore rilevanza, alla luce delle 97 nuove università entrate nel ranking che portano a oltre 1500 gli Atenei presenti in classifica.

Guardando il risultato raggiunto nei singoli indicatori, il 222° posto e le 14 posizioni scalate rafforzano la crescita dell'Ateneo in **Citations per Faculty**, l'indicatore che esprime la valorizzazione delle citazioni ricevute dalle pubblicazioni scientifiche prodotte dalle ricercatrici e dai ricercatori del Politecnico.

Fondamento di *QS World University Rankings* è **Academic Reputation**, l'indicatore che valuta le università sulla base della reputazione che essi hanno in ambito accademico internazionale: il Politecnico di Torino migliora la 232 posizione della scorsa edizione, portandosi al 225° posto a livello mondiale, risultando 8° tra le Università italiane. L'**Employer Reputation**, che misura l'opinione dei datori di lavoro sulla preparazione di Laureati del Politecnico, vede il nostro Ateneo mantenere il TOP 200 con la 194° posizione mondiale, che corrisponde al 2° posto a livello nazionale.

Il Politecnico, inoltre, migliora lo score in **International Students**, con cui si valuta la capacità di attrarre di studenti internazionali, che consente di migliorare di 18 posizioni il risultato ottenuto in QS 2023 e portarsi al 313° posto al mondo e al secondo in Italia. La qualità della produzione scientifica, già trattata prima, viene sottolineata anche dal nuovo indicatore **International Research Network – IRN**, che misura il tasso di citazioni ottenuto da pubblicazioni con coautori internazionali, e in cui il Politecnico entra al 313° posto a livello mondiale, 16° in Italia.

In *QS World University Rankings 2024* viene introdotto anche un nuovo indicatore che misura l'impatto sociale e ambientale, dove l'Ateneo si posiziona tra i TOP 10 Atenei italiani, 263° al mondo;

- Il già buon posizionamento nel **QS World University Ranking by Subject** dove, nell'ultima edizione pubblicata nel 2023, in 'Engineering & Technology' l'Ateneo è nelle prime 45 posizioni al mondo;
- L'ottima performance nel **ranking GreenMetric** sulle tematiche della sostenibilità dove l'Ateneo è 20° al mondo, a testimonianza del costante impegno in questo ampio ambito.

- Il buon posizionamento nel Ranking **THE** dove l'Ateneo rientra nelle prime 500 posizioni.

Ranking	2018	2019	2020	2021	2022	2023
QS World University Ranking	387	348 (+40)	308 (+40)	334	325	252
QS WUR by Subject - 'Eng & Tech'	41	47	39	33 (+6)	45	non ancora disponibile
UI GreenMetric Ranking	104	103 (+1)	25 (+78)	20 (+5)	20	20
ARWU - Academic Ranking of World Universities	>500	501-600 (+)	601-700	501-600 (+)	601-700	601-700
U-Multirank	6 very good 16 good 7 average 4 below average	5 very good 19 good 5 average 7 below average	7 very good 16 good 5 average 7 below average	12 very good 12 good 5 average 7 below average	sospeso in attesa di nuova metodologia	sospeso in attesa di nuova metodologia
THE - Times Higher Education - World University Ranking	401-500	501 – 600	501-600	600-800	601-800	401-500

Andamento del posizionamento del Politecnico nei principali ranking internazionali

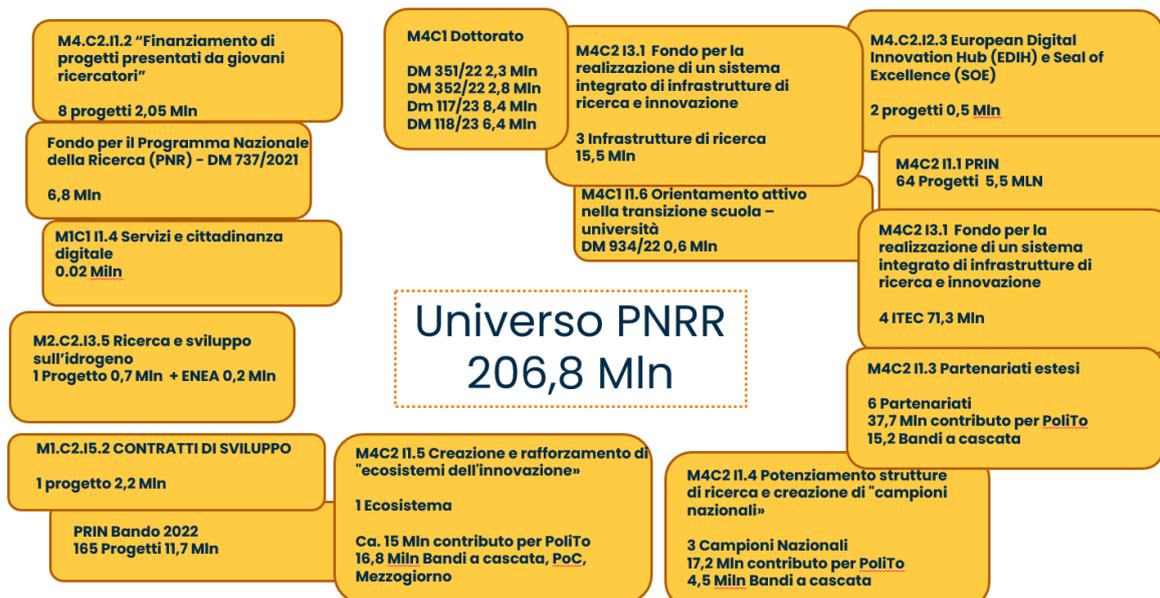
2.3 Principali risultati per ambito tematico e di valore pubblico

Si riportano nel seguito sinteticamente informazioni sui principali risultati conseguiti per ambito tematico. Maggiori dettagli sull'impegno del politecnico nelle sue diverse dimensioni di azione sono reperibili all'indirizzo:

<https://www.polito.it/ateneo/colpo-d-occhio>

2.3.1 PNRR, PNC e PNR

Il quadro dei finanziamenti ottenuti dall'Ateneo in ambito PNRR, come evidenziato dalla figura sottostante che ne riassume il contesto, si è ulteriormente delineato nel corso dell'anno 2023 portando ad un coinvolgimento sull'intera **“Mission 4 – Istruzione e ricerca”** sia per la componente 1 “Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido alle università”- orientata alla formazione - che per la componente 2 “Dalla ricerca all'impresa” - orientata alla ricerca e al trasferimento tecnologico.



I contenuti del PNRR sono potenziati, a livello nazionale, attraverso il Piano Nazionale Complementare (PNC) che stanziava risorse aggiuntive per iniziative che contribuiscono al raggiungimento delle finalità del PNRR e le cui regole di implementazione, tempistiche e risultati attesi sono soggetti ai medesimi vincoli previsti nell'ambito del PNRR. La figura sottostante riassume il contesto in cui l'Ateneo è coinvolto nell'ambito del PNC. Si tratta principalmente del PNC per la salute a cui l'Ateneo partecipa attraverso il programma D34Health – finalizzato al potenziamento delle infrastrutture digitali in ambito sanitario - e attraverso gli "Accordi per l'innovazione" finanziati dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT) e finalizzati al potenziamento di processi produttivi relativi all'utilizzo dell'idrogeno.



Si tratta di finanziamenti non diretti alla realizzazione di semplici progetti mono-ambito, bensì di programmi complessi *performance based* e caratterizzati da una molteplicità di obiettivi tra loro correlati, la cui realizzazione richiede strategie esecutive coordinate e pianificate su un orizzonte temporale pluriennale ma vincolato comunque al rispetto delle tempistiche imposta dal Piano e al raggiungimento dei risultati attesi.

Nel corso del 2023 sono quindi state pianificate e avviate le seguenti principali azioni che hanno coinvolto, per i rispettivi domini, tutte le strutture dell'Amministrazione ed i Distretti:

- avvio delle attività del gruppo di lavoro PNRR - istituito con DDG 2000/2022 - trasversale a più strutture e composto da diverse competenze di dominio amministrativo, sia dell'Amministrazione Centrale che dei Distretti, con l'obiettivo di garantire un presidio unitario all'implementazione delle misure PNRR complesse. In particolare sono state pianificate le attività e strutturati i task dei diversi Project Manager individuati per le singole iniziative; sono stati altresì definiti flussi e modelli operativi, informativi e gestionali delle attività e la messa a punto di processi e metodologie per i controlli funzionali;
- Completamento delle attività finalizzate alla partecipazione dell'Ateneo in 11 enti (Fondazioni e S.c.a.r.l.) specificamente costituiti per l'attuazione delle misure PNRR/PNC che prevedono la struttura complessa *Hub/spoke/affiliati* e sottoscrizione dei relativi accordi di partenariato;
- Completamento dei reclutamenti di personale di ricerca e tecnico previsti dagli specifici cronoprogrammi progettuali per l'anno 2023, in linea con i requisiti specifici derivanti dalla regolamentazione PNRR/PNC e con particolare attenzione alla predisposizione di apposite check list di autocontrollo;

- Programmazione degli acquisti di beni e servizi, che ha incluso nella sua ultima versione 74 affidamenti per iniziative PNRR di cui è stato altresì definito e condiviso il processo di raccolta e trasmissione della documentazione per la rendicontazione degli avanzamenti procedurali (check list di autocontrollo);
- Avvio delle azioni necessarie al setup dell'infrastruttura nell'ambito della misura PNRR diretta al finanziamento di Infrastrutture di Ricerca (I-Entrance, Geosciences, Ebrains) e del programma D34Health, finanziato nell'ambito del PNC Salute, con il coinvolgimento di diverse competenze, sia sul fronte amministrativo, sia sul fronte tecnico scientifico;
- Definizione della strategia comunicativa, svolgimento di attività promozionali (comunicati, conferenze stampa, articoli, news, social) e produzione di materiali specifici al fine di garantire la massima pubblicità ai finanziamenti ottenuti e assicurare la piena conformità ai requisiti comunicativi e informativi posti dall'Unione Europea per il PNRR, soprattutto per quel che riguarda l'utilizzo appropriato dell'identità visiva;
- Censimento delle esigenze di implementazione ed adeguamento di spazi destinati ad ospitare attrezzature finanziate nell'ambito dei programmi PNRR/PNC e relativa pianificazione delle modalità di affidamento dei servizi di progettazione e dei futuri lavori di realizzazione;
- Progettazione e realizzazione delle attività di orientamento verso gli studenti delle scuole superiori in attuazione del D.M. 934 del 3 agosto 2022, in materia di progetti relativi all'“Orientamento attivo nella transizione scuola università” con la sottoscrizione di 47 accordi con le Scuole ed erogazione di 48 corsi per l'anno accademico 2022/2023;
- Pubblicazione dei primi 12 “bandi a cascata” che costituiscono un'attività totalmente nuova per le Università. I programmi PNRR richiedono infatti agli Atenei che rivestono il ruolo di Spoke leader (per il Politecnico 10 ambiti) di agire in qualità di enti erogatori di contributi, finanziando e valutando la ricerca su temi strategici.

Tutte le misure sono state monitorate, attraverso azioni di controllo contabile e finanziario, sia internamente dal Comitato di monitoraggio e controllo sul PNRR, appositamente nominato dal CdA, sia dal Collegio dei Revisori a cui, così come previsto in ottemperanza della Circolare MEF 15 protocollo 67039 del 07/04/2023, deve essere semestralmente fornito adeguato supporto informativo al fine di consentire la verifica sull'andamento della gestione, il rispetto delle tempistiche previste per l'esecuzione delle varie fasi, delle modalità di esecuzione, nonché degli impegni finanziari assunti dall'Ateneo, correlati alle somme rendicontate e a quelle effettivamente incassate.

2.3.2 Didattica

Studiare al Politecnico

A fronte dell'analisi dei processi didattici condotti nel corso del 2021 e 2022, l'Ateneo ha valutato come fondamentale, in funzione delle modalità di erogazione didattiche che contraddistinguono gli insegnamenti proposti dal Politecnico, riprendere le attività in presenza. Il ritorno massiccio in aula non ha però fatto venir meno l'esperienza maturata negli anni precedenti e questo ha permesso che la sperimentazione e l'introduzione strutturale di nuove modalità tecniche e organizzative di progettazione ed erogazione della formazione siano state mantenute anche sul 2023 e vengano riproposte anche sul 2024. Parallelamente alle attività in presenza i docenti hanno comunque potuto erogare le lezioni in *streaming* (con o senza videoregistrazione) e/o garantire l'accesso alle videoregistrazioni degli anni accademici precedenti o dell'anno in corso. Analogamente

processo ha interessato l'erogazione dei servizi per gli studenti per i quali, parallelamente ad un completo ritorno delle attività in presenza, si sono mantenute e consolidate delle attività da remoto quali lo sportello online e i webinar tematici (es. modalità di accesso ai corsi di studio per studenti nazionali e internazionali) con sessioni Q&A. Tali modalità hanno interessato in particolare le Segreterie Studenti e i servizi di Orientamento in entrata e uscita.



Anche per l'erogazione dei test di accesso (reclutamento 2023/2024) si è optato per mantenere un'integrazione della modalità online e della modalità in presenza, riservando la prima ai test per gli studenti contingentati e la seconda agli studenti italiani e comunitari.

Consolidato anche il **progetto Buddy Program** avviato ad inizio pandemia per rispondere alle esigenze di supporto e coinvolgimento degli studenti costretti a studiare da casa e arrivato nel 2023 alla sua quarta edizione. Il progetto rivolto agli studenti del I anno per i quali il rapporto di condivisione e amicizia che generalmente si crea in modo spontaneo durante la frequentazione universitaria è venuto a mancare a causa dell'emergenza sanitaria, si è ridotto numericamente dall'anno accademico 2022/2023 anche alla luce del rientro dell'emergenza sanitaria e modificato strutturalmente con l'aggiunta di incontri dal vivo e momenti di socializzazione in presenza al di fuori del tempo di studio organizzati e gestiti dai *buddies* stessi: studenti e studentesse iscritti/e agli ultimi anni della Laurea Triennale o alla Laurea Magistrale vincitori di borsa di studio.

Si segnala dal 2023/2024 l'estensione del programma anche alle matricole dei corsi di Laurea Magistrale che non abbiano frequentato il primo livello al Politecnico di Torino, nell'ottica di offrire un supporto anche a chi inizia ex-novo il secondo livello nel nostro Ateneo.

Tra le iniziative didattiche rilevanti si riportano:

- istituzione dei Corsi di Laurea Magistrale in:
 - *Agritech Engineering*, completamente erogato in lingua inglese, che ha come obiettivo quello di formare figure professionali capaci di unire le necessità degli agronomi con le conoscenze tecnologiche, volte allo sviluppo di produzioni efficienti e compatibili con l'ambiente, al fine di garantire la sostenibilità e la tracciabilità delle produzioni agricole 4.0;
 - *Cybersecurity*, completamente erogato in lingua inglese, che ha come obiettivo quello di formare esperti in Cybersecurity, figura professionale multidisciplinare in grado di operare nella progettazione, ingegnerizzazione, sviluppo e gestione della sicurezza informatica di sistemi informativi complessi;
 - *Quantum Engineering*, completamente erogato in lingua inglese, che ha come obiettivo quello di formare ingegneri in grado di operare nel contesto delle applicazioni delle scienze e tecnologie quantistiche, con particolare riferimento a tre fondamentali settori ingegneristici: computing, communication e sensing;

- *Architettura del Paesaggio*, che permette di diventare Architetta/o del paesaggio, o paesaggista, una figura professionale riconosciuta a livello internazionale che possiede specifiche conoscenze e abilità necessarie all'analisi, alla progettazione e alla gestione del paesaggio e dello spazio aperto alle diverse scale e in diversi contesti, naturali e costruiti;
- *Industrial Chemistry for Circular and Bio Economy*, corso interateneo con l'Università degli Studi di Napoli Federico II (sede amministrativa) erogato completamente in lingua inglese. Il corso ha l'obiettivo di formare figure professionali che si inseriscano in ruoli tecnici e manageriali di elevata responsabilità nei settori della ricerca, dell'innovazione, dello sviluppo, della produzione, della progettazione, della valutazione di prodotti, processi chimici e materiali.
- **Grandi Sfide:** è proseguita l'iniziativa avviata nell'a.a. 2021/2022 che il Politecnico di Torino ha proposto come formazione obbligatoria per la popolazione studentesca di Ingegneria (circa 3.600 all'anno) 6 grandi sfide, cioè sei importanti sfide della contemporaneità, ciascuna articolata in 4 direzioni diverse, per un totale di 24 corsi da circa 150 studenti ciascuno, co-insegnati da altrettante coppie di docenti, uno con impostazione tecnica e uno proveniente dal mondo delle scienze umane e sociali;
- avvio della seconda coorte del programma di eccellenza **Early Research Honors School** caratterizzato da un target specifico sulla ricerca scientifica. Il programma, che prenderà avvio il prossimo anno accademico, selezionerà un numero molto limitato di studenti/studentesse a cui verrà offerta una borsa di studio pluriennale finanziata da un gruppo di ricerca dell'Ateneo a fronte della quale ogni allievo prenderà parte alle attività di ricerca del laboratorio finanziatore;
- consolidamento del **percorso "Intraprendenti"** avviato nel 2020 per studentesse e studenti della Laurea I livello e consolidamento del corso di laurea professionalizzante "Tecnologie per l'industria manifatturiera" (classe L-9);
- consolidamento del programma dell'**Alta Scuola Politecnica (ASP)** in collaborazione con il Politecnico di Milano, riservato a studentesse e studenti di talento intenzionati ad allargare l'orizzonte della loro formazione disciplinare e motivati ad integrarla con elementi aggiuntivi trasversali;
- **Tecnologie per le transizioni:** lanciato nel 2021/2022, il progetto sperimentale di alta formazione "Tecnologie per le transizioni" finalizzato alla formazione di professionalità ingegneristiche qualificate ad affrontare i problemi multidimensionali posti dalla transizione ecologica (Green Technologies) e dalla transizione digitale e delle infrastrutture (Smart Infrastructures), temi che rivestono grande rilevanza strategica nel quadro del Next Generation EU. Gli studenti che aderiscono all'iniziativa possono optare per il conseguimento di un doppio titolo attraverso la definizione di un piano degli studi specifico sulla prima laurea magistrale, che consenta il conseguimento della seconda laurea in un anno a seguito di abbreviazione carriera, in alternativa, per l'inserimento nel piano degli studi di insegnamenti predefiniti (crediti liberi e aggiuntivi) per l'acquisizione di competenze specifiche delle Smart Infrastructures o delle Green Technologies, che troveranno esplicita descrizione all'interno del diploma supplement. Nell'a.a. 2022/2023 hanno aderito al progetto 16 studenti, che nel 2023/2024 sono diventati 34.

Di interesse rilevante per studenti e futuri studenti infine, il risultato della recente rilevazione AlmaLaurea secondo la quale la condizione occupazionale dei laureati/e di Il livello del Politecnico ad un anno dalla laurea risulta ancora migliore rispetto al campione nazionale (Dati AlmaLaurea 2023).



Internazionalizzazione della Didattica

Il Politecnico è stato fra i primi Atenei in Italia a credere nel valore dell'internazionalizzazione e a investire grandi risorse ed energie affinché assumesse un ruolo centrale nelle sue politiche strategiche: il potenziamento dell'offerta formativa in lingua inglese, ulteriormente cresciuta nell'a.a. 2023/2024 con l'istituzione di tre nuovi corsi in lingua inglese, il sostegno alla mobilità internazionale, l'attrazione di studenti e ricercatori stranieri, la partecipazione a progetti e programmi di formazione e ricerca congiunti che hanno contribuito a costruire un ambiente realmente internazionale e multiculturale.

I risultati raggiunti confermano l'efficacia di tale sforzo: ad oggi gli studenti internazionali iscritti a percorsi completi costituiscono oltre il 16% della popolazione studentesca totale ed arrivano da 115 paesi di tutto il mondo. Si registra un notevole incremento rispetto al precedente anno accademico, ancora influenzato dall'emergenza COVID-19.



Sul fronte dell'attrazione studentesca il Politecnico è sempre più proiettato ad aumentare la propria visibilità internazionale attraverso il rafforzamento della reputation e la promozione dell'Ateneo all'estero: partecipazione a fiere di reclutamento studenti, definizione di un vasto catalogo di webinar online promozionali e di fidelizzazione degli applicant, creazione di pagine dedicate all'Ateneo su siti specializzati in ambito Education.

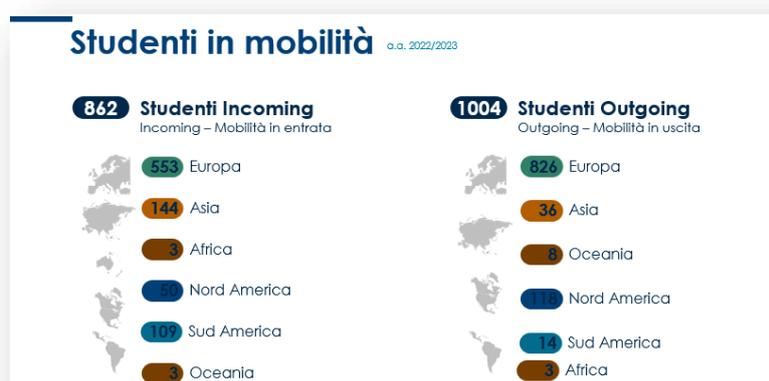
Si evidenzia come nel 2022, in risposta alle emergenze in corso in Afghanistan e Ucraina, sono state lanciate due iniziative che hanno permesso a studenti e docenti di proseguire

le proprie attività universitarie presso il Politecnico di Torino. Nello specifico, immediatamente dopo lo scoppio della guerra, quattro studenti in fuga dall'Ucraina con lo status di rifugiati hanno iniziato a seguire singoli insegnamenti presso l'Ateneo, sostenuti da una borsa di studio. Dall'a.a. 2022/2023 è iniziata l'erogazione di borse di studio a cinque studenti iscritti regolarmente a percorsi di Laurea.

Nell'ambito della stessa iniziativa è stata accolta una docente con un contratto di Visiting Professor di un anno. Per sostenere gli studenti afghani in fuga dal paese, l'Ateneo, anche grazie ad un lascito testamentario, ha messo a disposizione 17 borse di studio per frequentare corsi di Laurea Magistrale dall'a.a. 2022/2023; nel 2022 è stato possibile erogare borse a sette studenti arrivati a Torino che nel 2023/2024 si sono ridotte a 2.

Sempre nell'ambito delle iniziative a sostegno di persone con status di rifugiati, nel 2022 l'Ateneo ha aderito al progetto UNICORE - University Corridors for Refugees project, promosso da UNHCR in collaborazione con 33 Università italiane per dare la possibilità a rifugiati che vivono in Camerun, Malawi, Mozambico Niger, Nigeria, Sud Africa, Zambia e Zimbabwe di arrivare in Italia in maniera regolare e sicura per proseguire gli studi. L'Ateneo ha assegnato due borse di studio a studenti che nell'a.a. 2022/2023 hanno iniziato a seguire corsi di Laurea Magistrale.

L'iniziativa è proseguita nel 2023 con l'ampliamento dei Paesi di provenienza degli studenti supportati con borse di studio in analogia con l'edizione precedente.



Progetti e iniziative internazionali trasversali di Ateneo

A partire dal 2017, il Politecnico di Torino si è dotato di un *Centro di Competenza sulla Cina* (China Center), avente la missione di coordinare, promuovere e facilitare le attività di formazione, ricerca e consulenza con un paese imprescindibile negli ambiti scientifico e tecnologico. In ambito formazione nel 2023 sono proseguite le attività del programma Co-run con SCUT, iniziativa congiunta che prevede l'erogazione di didattica in parte presso il partner cinese e in parte presso il Politecnico di Torino; nel corso dell'anno i partner Harbin Institute of Technology e Tongji University hanno presentato al Ministero dell'Università cinese due proposal per iniziative analoghe che dovrebbero prendere avvio nel 2024. E' proseguito il servizio di Business Development in Cina per incrementare la rete di istituzioni partner soprattutto in ambito ricerca e trasferimento tecnologico, anche attraverso un supporto legale e contrattuale mirato.

Nel 2023 si sono consolidate le azioni nell'ambito del Japan Hub, iniziativa finalizzata a incrementare le relazioni con il Giappone soprattutto in ambito ricerca, trasferimento tecnologico e collaborazioni di dottorato, anche grazie all'individuazione di uno spazio fisico dedicato all'Hub presso la città di Kyoto, inaugurato nel mese di luglio 2023, e

all'affidamento di un servizio di Business Development che sta favorendo le relazioni con il mondo industriale e accademico giapponese.

Nell'ambito delle relazioni con l'Asia centrale, la solida collaborazione con la Turin Polytechnic University in Tashkent è stata valorizzata dalla visita presso l'Ateneo uzbeko del Presidente della Repubblica Mattarella il 10 novembre 2023; nel corso del 2023 è proseguita con la ADA University di Baku-Azerbaijan la fase di studio di fattibilità per la creazione di una università italo-azera che vede coinvolte, oltre al Politecnico di Torino, altre 5 università italiane (Politecnico di Milano, Università di Bologna; LUISS, Università La Sapienza). L'avvio del primo percorso didattico in collaborazione in Electrical Engineering è previsto per il mese di settembre 2024.

Nel 2023 il Politecnico ha posto particolare attenzione all'America Latina, grazie alla presidenza della Rete universitaria Magalhaes che promuove collaborazioni in ambito Formazione, Ricerca e Trasferimento Tecnologico tra le 20 università EU e le 20 università LA che aderiscono al network; la visita del Rettore nel mese di ottobre 2023 ad alcuni enti pubblici e privati della zona di Rafaela, Argentina, ha dato avvio alla definizione di un possibile programma di collaborazione in ambito Education. Il Politecnico di Torino ha attivamente partecipato al Bando MUR per la concessione di Finanziamenti destinati a iniziative educative transnazionali TNE (PNRR) pubblicato a ottobre 2023 aderendo a 4 proposte progettuali (focus geografico: America Latina, Libano e Marocco, Cina e Giappone, Balcani) e presentando una proposta in qualità di coordinatore mirata all'area geografica di interesse strategico dell'Africa Sub-Sahariana. I progetti finanziati dovranno prendere avvio nel mese di aprile 2024.

Nel 2023 è proseguito il **progetto UNITE 2.0**, avviato nel 2019 (UNITE!) che ha portato alla creazione di una prestigiosa partnership coordinata dalla Technische Universität Darmstadt (Germania) cui hanno aderito altri cinque partner europei: Aalto University, Grenoble Institute of Technology, KTH Royal Institute of Technology, Universitat Politècnica de Catalunya e Universidade de Lisboa. Al nuovo progetto UNITE 2.0 si sono unite anche Graz University of Technology e Wroclaw University of Science and Technology.

The infographic features the UNITE! logo (University Network for Innovation, Technology and Engineering) and a title: "Una delle prime 17 Alleanze Universitarie Europee per il rinnovamento dello spazio universitario europeo". It is divided into two main sections: "9 Università" and "2 Progetti".

9 Università

- Politecnico di Torino (Italia)
- TU Darmstadt (Germania)
- Aalto University (Finlandia)
- Grenoble Institute of Technology (Francia)
- KTH Royal Institute of Technology (Svezia)
- Universidade de Lisboa (Portogallo)
- Universitat Politècnica de Catalunya - Barcelona Tech (Spagna)
- Wroclaw University of Science and Technology (Polonia)
- Graz University of Technology - TU Graz (Austria)

2 Progetti

- UNITE! Erasmus+**
Per lo sviluppo del futuro spazio europeo della formazione, con attività rivolte a studenti/esse, dottorandi/e, personale accademico e tecnico-amministrativo, oltre che ai network locali al di fuori degli atenei
- UNITE.H2020**
Per lo sviluppo di un'agenda comune di Ricerca & Innovazione integrata, condivisa e a lungo termine

Il 2023 è stato l'anno conclusivo del progetto triennale **UNITE.H2020**, coordinato dal Politecnico di Torino. Oltre al coordinamento generale del progetto e la partecipazione attiva nelle attività legate alle infrastrutture di ricerca, l'open science, la collaborazione con industria e società, il Politecnico ha promosso la redazione di linee guida per la definizione di una strategia comune nell'Alleanza Unite! nella ricerca e innovazione, la creazione di una rete di servizi di supporto alla ricerca e innovazione di Unite! (IRIS),

nonché la collaborazione tra giovani ricercatori dell'Alleanza organizzando un workshop in Polonia e una serie di matchmaking finalizzati alla creazione di progetti in collaborazione con gli altri membri dell'Alleanza. I risultati finali del progetto sono stati presentati nel meeting finale a dicembre.

Nel 2023 il Politecnico ha inoltre contribuito alla scrittura di un nuovo progetto **Unite!Widening** per l'Alleanza nell'ambito del quale i risultati di UNITE.H2020 saranno ulteriormente sviluppati, con focus sui Paesi Widening di Unite!. Il progetto è stato finanziato e ha avuto inizio nel gennaio 2024.

2.3.3 Ricerca

Nei paragrafi che seguono vengono sintetizzate le principali consistenze delle linee di attività avviate, sviluppate o consolidate nel 2023 connesse agli obiettivi dell'ambito RICERCA definiti nel **Piano Strategico PoliTO4Impact** e nell'**Action Plan** attuativo.



Ricerca finanziata internazionale da bandi competitivi

In crescita nel 2023 la partecipazione del Politecnico, in qualità di Research University di livello internazionale, ai finanziamenti destinati alla ricerca, alle iniziative e progetti che realizza a livello UE ed extra UE.



Dati 2022 a partire dal 2014: 395 Progetti per 132 Mio EUR, 269 progetti Horizon 2020 per 105 Mio EUR di cui 68 coordinati, 44 progetti Horizon Europe per 15 Mio EUR di cui 11 coordinati, 4 EIT).

Progettualità europea European Research Council - ERC



Dati 2022: 22 Progetti con PoliTO host institution, 26.4 Mio EUR.

Progetti di Ricerca con Fondazioni



Reti tematiche internazionali

Partecipazione in 30 reti strategiche internazionali, tra cui:

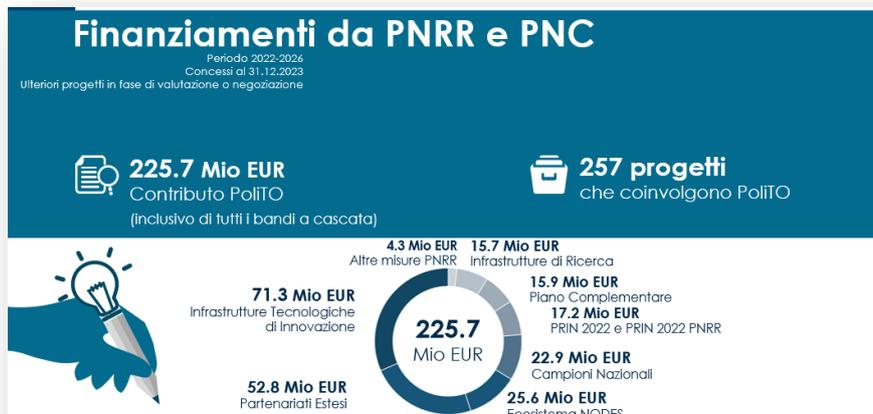
- CHIPS - Chips for Europe Initiative JU
- CLEAN AVIATION - European Partnership for research and innovation
- EOSC - European Open Science Cloud
- EERA - European Energy Research Alliance
- EFFRA - European Factories of the Future Research Association
- EGVIafor2Zero - European Green Vehicles Initiative Association for the 2Zero partnership
- IAF - International Astronautical Federation

Dati 2022: 30 reti

Finanziamenti da PNRR

Il Politecnico di Torino, in linea con la sua vocazione di università tecnica al servizio del territorio e in stretta collaborazione con altri enti pubblici e privati e imprese italiane, ha colto le opportunità offerte dai diversi programmi del PNR.

Periodo 2022-2026 – dati finanziamenti concessi al 31/12/2023



Ricerca finanziata Nazionale e Regionale



Dati 2022 dal 2014: 267 Progetti per 53 Mio EUR, 70 progetti PRIN, progetti nei 10 Cluster Nazionali, 1 Centro di Competenza, 1 progetto CTE Next, 27 progetti nelle Piattaforme Regionali, 3 progetti IR2.

Pubblicazioni scientifiche

Le pubblicazioni scientifiche rappresentano la principale forma di comunicazione ufficiale della comunità scientifica, tramite la quale i singoli ricercatori o i gruppi di ricerca rendono pubblici i metodi ed i risultati dei propri lavori scientifici. Nella infografica riportata di seguito vengono rappresentati i contributi alla ricerca scientifica prodotti nel 2023. La produzione Scientifica si conferma essere di alto livello, 1626 Contributi su Rivista su 2481 (66%) risultano essere pubblicati su riviste posizionate nel primo quartile secondo gli indicatori (CS; SJR) di Scopus e/o su riviste di classe A ANVUR.



Dati 2022: 2110 contributi su rivista, 863 contributi in atti di convegno, 62 monografie o trattati scientifici, 367 contributi in volume

Infrastrutture di ricerca

12 le Infrastrutture di ricerca attive ad Accesso Aperto.



2.3.4 Terza missione

Trasferimento Tecnologico

Le attività del Trasferimento Tecnologico del Politecnico di Torino nel 2023 sono state orientate principalmente su due linee di intervento:

- strutturazione organizzativa ed amministrativa di un ufficio per gestire e supportare i rapporti con le imprese;
- consolidamento e rafforzamento della filiera che supporta lo sviluppo delle tecnologie originate dalla ricerca accademica.

Rapporti con le Imprese

Con l'obiettivo di rendere organiche e coerenti le varie azioni portate avanti dall'Ateneo verso il mondo delle aziende, le aree di intervento hanno riguardato:

- La redazione della **Carta dei Servizi** che espone le possibili forme di collaborazione attuabili con il Politecnico di Torino, in maniera ragionata e con una prospettiva specifica per le imprese, secondo 5 driver: Ricerca e Sviluppo; Persone: Competenze e Formazione; Business e Open Innovation; Comunicazione e Promozione del brand; Spazi e Infrastrutture di Ricerca;



- La promozione dell'indirizzo email **innovazione@polito.it**, rivolto alle aziende che hanno necessità di entrare in contratto con l'Ateneo, secondo un processo che permette la qualificazione automatizzata delle richieste e il matching con le competenze disponibili presso l'Ateneo (docenti, gruppi di ricerca, strutture dell'Amministrazione);

- La realizzazione della “**Newsletter PoliTo X le Imprese**”, pubblicata mensilmente per offrire al sistema delle imprese uno strumento che racconti in maniera diretta ed efficace esempi validi di collaborazione tra aziende e università, aggiornamenti sui



risultati della ricerca dell'Ateneo che abbiano ricadute concrete ed applicabili, presentazione di spin off e team studenteschi, informazioni su eventi e opportunità;

- Il riordino in ambito degli **Accordi di Partnership**, attraverso: la stesura di nuove linee guida interne; la ridefinizione delle funzioni dei *Referenti Scientifici* in ottica di apertura multidisciplinare verso le varie strutture dell'Ateneo; la revisione dell'allegato tecnico dello schema tipo di Accordo di Partnership, che ha introdotto una matrice di più chiara interpretazione con le varie opportunità che le aziende hanno per indicare attività congiunte da realizzare durante il periodo di vigenza della partnership;
- L'avvio dei lavori per creare un **network delle aziende** con cui il Politecnico ha un Accordo di Partnership, tipicamente imprese di rilievo nei rispettivi settori, per consentire una interazione non solo rispetto all'Ateneo, ma anche tra di loro. A tali aziende si vogliono riservare in via esclusiva iniziative e servizi dedicati, innovativi e di impatto;
- Sempre nell'ottica della ottimizzazione dei rapporti con le imprese si sta lavorando all'adozione di una **piattaforma gestionale di CRM** (*Customer Relationship Management*), sistema per gestire in modo organico ed efficiente le relazioni con le aziende e gli enti con cui l'Ateneo entra in contatto. Tale sistema garantisce la condivisione di informazioni tra strutture amministrative e dipartimentali, un aggiornamento costante dei dati e dei contatti, immediatezza e affidabilità di report e dati aggregati.

Valorizzazione Risultati della Ricerca

Fulcro delle attività dell'Ufficio Valorizzazione della Ricerca nel 2023 sono state le iniziative rivolte ad aumentare il livello di maturità tecnologica delle soluzioni sviluppate dai ricercatori (TRL, *Technology Readiness Level*),

In particolare, i **Proof of Concept (PoC)**, strumento adottato dal Politecnico di Torino a partire dal 2016, si confermano uno strumento di grande efficacia per il supporto e la promozione della valorizzazione dei risultati della ricerca.

Sono 6 i programmi **PoC** avviati e finanziati nel 2023:

- oltre alle iniziative già in essere con i fondi di investimenti **Eureka!** e **Tech4Planet** (quest'ultimo di Cassa Depositi e Prestiti), per i quali sono state portate avanti le attività di scouting, due diligence e supporto ai progetti, è stato stipulato un secondo Accordo Quadro con **Galaxia**, fondo di Venture Capital di CDP, per il finanziamento di PoC e seed in ambito aerospazio;

- Grazie al bando finanziato dal MIMIT è stato possibile realizzare il progetto **Bi-MeC** per PoC rivolto a brevetti in ambito medicale, incentrato sulla certificazione di dispositivi e soluzioni innovative;
- Due cut-off del **PoC Instrument**, finanziato da Compagnia di San Paolo, hanno visto il finanziamento di 31 progetti;
- È stato bandito il programma **PoC Accademici** nell'ambito dell'Ecosistema dell'Innovazione NODES (PNRR), che ha visto il finanziamento di 15 progetti dell'Ateneo nei 5 spoke partecipati dal Politecnico di Torino.

Riepilogo dei **Bandi Proof of Concept (PoC)** ad oggi finanziati presso l'Ateneo:



La consapevolezza di poter disporre di strumenti dedicati all'avanzamento della maturità delle tecnologie protette con domande di brevetto (o altri titoli di privativa) ha portato ad un incremento significativo, nel corso del 2023, del numero di nuove **disclosure** presentate all'ufficio, passando da una media di 40 nuovi depositi all'anno a **oltre 90 nuovi depositi di brevetto** nel corso dell'ultimo anno.

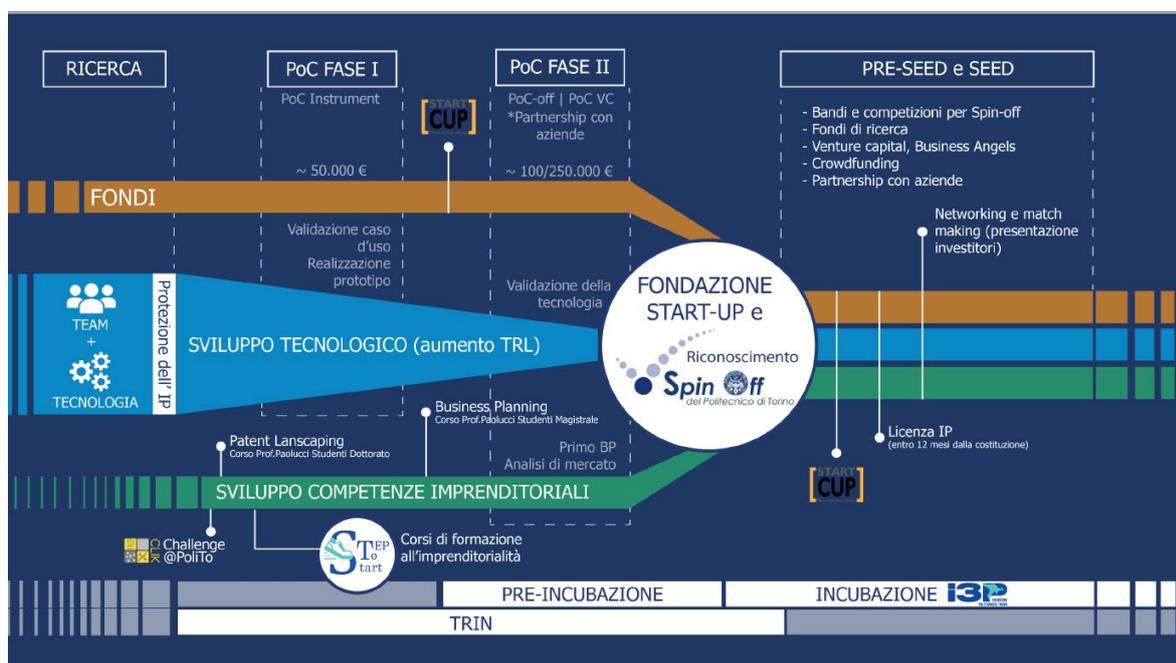
La figura seguente illustra la situazione del portafoglio brevettuale di Ateneo:



Dati Brevetti 2022 dal 2004: 1193 domande di brevetto depositate, 479 brevetti attivi, 244 famiglie brevettuali attive, 324 brevetti depositati in contitolarità con enti e imprese.

Infine, si è lavorato sul **consolidamento della filiera a supporto della fondazione di spin-off accademici**. La collaborazione costante e proficua con l'Incubatore di Imprese I3P, gli accordi con i fondi di Venture Capital, le iniziative di didattica innovativa e il continuo confronto con gli altro attori dell'ecosistema dell'Innovazione piemontese e nazionale permettono di fornire supporto su tre tematiche parallelamente, come evidenziato nel grafico sottostante:

- **ricerca dei fondi**
- **maturità tecnologica**
- **creazione del team imprenditoriale,**



La figura seguente riassume i dati relativi agli **SPIN-OFF** del Politecnico aggiornati all'ultimo monitoraggio annuale disponibile (giugno 2023):

Dati Spin-off 2022: 74 Spin-off riconosciuti, 40 Spin-off attivi, 13,8 Mio EUR capitali raccolti, +52 Mio EUR valore attuale post-money.

SPIN-OFF

- 78** Spin-off riconosciuti (al 31 dicembre 2023)
- 42** Spin-off attivi (al 31 dicembre 2023)
- 30** MIO EUR di capitali raccolti (a giugno 2023, comprensivo di Grant e Premi)
- + 58** MIO EUR, valore attuale post-money (a giugno 2023)

Prosegue infine proficuamente la collaborazione con l'Incubatore I3P del Politecnico di Torino che supporta la nascita e lo sviluppo di startup innovative con elevata intensità tecnologica e potenzialità di crescita <https://www.i3p.it>



Centri Interdipartimentali

Al fine di rendere sistematica la collaborazione interdisciplinare fra i diversi ambiti tecnologici e scientifici sono stati istituiti nel 2017 i Centri Interdipartimentali, strumento che permette ai ricercatori provenienti dai vari Dipartimenti di interagire allo scopo di aggregare competenze, produrre conoscenza, rafforzare la reputazione dell'Ateneo sulle aree di interesse strategico per il Territorio ed il Paese oltre a potenziare e consolidare collaborazioni e relazioni con le istituzioni e con i partner e attori del sistema socio-economico.

Considerati a tutti gli effetti delle iniziative progettuali, i Centri hanno terminato nel 2022 il loro primo ciclo di vita e hanno presentato nel 2023 il Report delle attività svolte nel quinquennio 2018-2022.



Forti degli ottimi risultati raggiunti, a seguito della valutazione delle proposte progettuali da parte del Nucleo di Valutazione e con il parere positivo del Senato Accademico, i Centri ricevono mandato dal Consiglio di Amministrazione per proseguire le attività con il secondo ciclo di vita per un ulteriore quadriennio.

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

Comunicazione e public engagement

La comunicazione è parte integrante della Terza missione, e attraverso la promozione della ricerca e della didattica permette un' ampia diffusione delle iniziative, dei progetti e delle attività poste in essere. Permette, infatti, una condivisione con il contesto esterno di tutte le opportunità offerte nei diversi ambiti valorizzando i risultati sia verso la comunità interna, ma soprattutto verso gli attori esterni in un'ottica di *public engagement*. La comunicazione può infatti essere intesa in modo allargato come strumento abilitante e valorizzante dei progetti e delle iniziative attivate dall'Ateneo in una visione strategica. Coerentemente con questo approccio, sono stati fissati alcuni obiettivi realizzati nei differenti ambiti di azione dell'Ateneo.

Nell'ambito della **Didattica**:

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

Nell'ambito della **Ricerca**:

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

Nell'ambito del **Public Engagement**:

- sviluppare ulteriormente la capacità dell'Ateneo di organizzazione e di promozione di eventi istituzionali, manifestazioni culturali e scientifiche (es. Biennale Tecnologia, Notte Europea delle Ricercatrici e dei Ricercatori);
- sviluppare la comunità Alumni/ae e le reciproche relazioni a partire dal consolidamento del "catalogo dei servizi", proseguendo con la valorizzazione della comunità e la realizzazione di eventi specifici;
- sviluppare ulteriormente la presenza e partecipazione dell'Ateneo ad eventi organizzati e promossi dal territorio (es. Biennale Democrazia, Salone del Libro, Festival Internazionale dell'economia, ...);
- supportare promozione, sviluppo e rilancio delle squadre sportive rappresentative dell'Ateneo.

Per approfondimenti su azioni e iniziative realizzate nel corso del 2023 far riferimento al par. 2.3.10 - *Comunicazione e Public Engagement* [AL].

2.3.5 Digitalizzazione e semplificazione

I progetti e le iniziative di digitalizzazione, semplificazione e, più in generale di supporto alla transizione digitale dell'Ateneo, costituiscono una componente essenziale e rilevante dell'azione del Politecnico per la generazione / abilitazione alla generazione di valore pubblico attraverso strumenti e tecnologie innovativi. Intervenendo sui processi gestionali e organizzativi questi progetti richiedono un coinvolgimento trasversale e significativo della maggior parte delle strutture di missione (didattica, ricerca, terza missione) e di staff, e richiedono una forte azione di coordinamento da parte della *Direzione Infrastrutture Servizi Informatici e Amministrazione Digitale*.

Riveste in questo contesto inoltre particolare rilevanza la funzione del Responsabile della Transizione Digitale cui compete la definizione, adozione e aggiornamento dei Piani Triennali per la Trasformazione Digitale. In questo ambito, nel corso dell'anno 2023 è stato redatto, e portato in approvazione nel CdA di gennaio 2024, il primo **Piano Triennale per**

la **Trasformazione Digitale del Politecnico 2024-2026** come parte integrante del PIAO 2024-2026.

Progettualità strategica

A livello progettuale i risultati più rilevanti ottenuti in questo ambito nel corso del 2023 sono in gran parte riferibili a **progetti previsti dall'Action Plan di Ateneo**. In estrema sintesi si evidenzia come circa il 30% dei progetti previsti in Action Plan 2023-2025, molti dei quali in corso in quanto di durata pluriennale, comportano un elevato impegno in termini di digitalizzazione, informatizzazione, semplificazione di processo. La tabella di seguito sintetizza bene l'impatto della digitalizzazione sul portfolio della progettualità dell'Action Plan:

Impatto dei Progetti AP 2023- 2025 con forte connotazione di digitalizzazione e semplificazione			
	n. progetti AP 2023-2025 ad elevata digitalizzazione	n. progetti AP 2023-2025 TOTALE	% progetti di digitalizzazione su totale AP
In corso	25	89	28%
Conclusi nel 2023	2	3	67%
Totale:	27	92	29%

Nel seguito si riporta un elenco sintetico dei principali risultati progettuali 2023:

- **procedure di programmazione:** potenziati i servizi Informatici e completate funzionalità di amministrazione delle risorse assunzionali e gestione della programmazione corrente (gestione PEPS); rilascio funzionalità per dipartimenti: monitoraggio risorse assunzionali assegnate, Gestione Delibere CDD, Monitoraggio Posizioni;
- **recruiting e onboarding del personale:** produzioni documenti concorsuali per Ricercatori a Tempo Determinato (nomina commissione, verbali, esiti, approvazione atti); AR (bando, nomina commissione, verbali, esiti, approvazione atti); PTAB (nomina commissione, esiti); realizzate analisi di dettaglio per flusso di onboarding, progettazione UX e UI, prototipazione;
- **gestione del personale:** messa in produzione della procedura di richiesta di autorizzazione attività esterne per i docenti, sviluppata procedura per la gestione delle maternità/paternità del personale PTAB che verrà messa on line nei primi mesi del 2024, integrazione in MyPoli/InfoPoint Presenze della gestione di alcune tipologie di permessi e congedi, sviluppo evolutive in ambito Telelavoro e Lavoro Agile, attivazione del "Portale Firme" che permette, oltre alla firma digitale dei documenti, il collegamento con il sistema di gestione documentale TITULUS per la protocollazione dei documenti e la conseguente conservazione degli stessi nei fascicoli, progettazione di sistema digitale per l'informatizzazione della gestione del Lavoro autonomo (intero flusso);
- **gestione documentale e protocollo:** digitalizzazione dei processi in ambito gestione documentale e protocollo; estensione del *portale di firma* a tutto l'Ateneo e piena integrazione con il sistema di protocollo;
- **sistema informativo della didattica:** potenziati i servizi informatici legati alla didattica ed in particolare rilascio della nuova architettura software e della nuova interfaccia

utente; migrazione alla nuova architettura delle Home Page e della pagina del corso; aggiornati Moodle e BBB;

- **sistema informativo Bibliotecario:** evoluzione dei sistemi a supporto dei Servizi Bibliotecari; migrazione sistema Aleph verso ALMA effettuata a inizio marzo 2023; tutti i servizi migrati su ALMA;
- **Facility Management:** progetto di evoluzione dei sistemi di Facility Management: evoluzioni in linea con le indicazioni della Direzione CALOS;
- **evoluzione del sistema di Gestione dei Contratti Commerciali [GeCO]:** sviluppo e test del processo di approvazione e della nuova applicazione; in attesa delle indicazioni operative per la gestione del ciclo di vita (regolamento Contratti e Convenzioni approvato nelle sedute di CdA di dicembre 2023 e gennaio 2024);
- **sistemi per il procurement:** supporto al miglioramento dei Servizi di procurement (analisi di dettaglio e avvio processo di affidamento dello sviluppo applicativo della procedura);
- **supporto tecnologico PNRR:** azione di collaborazione continua tra ISIAD e DAUIN in ambito progettazione e acquisti di soluzioni HPC con avvio di procedimento di acquisto per 1 MLN€. Partecipato a 3 progetti finanziati PNRR PA Digitale di cui 2 completati come previsto nel 2023 (SPID e CIE);
- **progetto Conoscere per comunicare:** completate tutte le attività previste;
- **monitoraggio e sostenibilità:** attivazioni sistemi di monitoraggio consumi elettrici e raffreddamento data center; setup primi sistemi allertamento termico;
- **High Performance Computing:** presa in carico dei sistemi HPC dipartimentali da parte della Direzione ISIAD; attivazione e potenziamento sistemi di storage per la ricerca e progettazione sistemi per la gestione della sicurezza; potenziamento sistemi di provisioning di macchine virtuali verso i dipartimenti;
- **Cybersecurity:** potenziamenti in ambito cybersecurity a protezione degli asset dell'Ateneo on premise e in cloud pubblico;
- **Supporto PNRR:** adeguamento Sistema Informativo interno: Realizzate modifiche applicative alla funzione Timesheet per i progetti PNRR al fine di semplificare la rendicontazione in rapporto con le altre attività istituzionali del personale impegnato; realizzati nuovi report e procedure esportazione dati dei timesheet finalizzati all'inserimento nelle piattaforme di rendicontazione. Attività di supporto tecnologico PNRR. Svolta azione di collaborazione continua tra ISIAD e DAUIN in ambito progettazione e acquisti di soluzioni HPC con avvio di procedimento di acquisto per 1 MLN€. Partecipazione a 3 progetti finanziati PNRR - PA Digitale di cui 2 completati come previsto nel 2023 (SPID e CIE);
- **Consulenza Formazione e Supporto.** Completata analisi delle esigenze del Nucleo PMO Masterplan, acquisiti contratti di consulenza e fornito supporto in ambito soluzioni Project Management in modo che il GdL potesse completare le attività previste nel 2023.

Per approfondimenti sui progetti far riferimento agli allegati 1 e 2 nei quali sono dettagliate le schede relative agli obiettivi STRATEGICI (#2) e PROGETTUALI (#3) della Direzione Generale e agli obiettivi PROGETTUALI (#) del Dirigente della Direzione ISIAD.

Governance della Trasformazione Digitale

Nel corso del 2023, parallelamente ai programmi e progetti in ambito IT connessi con la pianificazione strategica, sono state anche intraprese dalla Direzione Generale e dalla Direzione ISAD una serie di azioni per una maggior efficacia nella Governance della Trasformazione Digitale, anche a seguito delle valutazioni emerse nel Report di Assessment del 2022.

Nel prospetto che segue si riportano le principali azioni di governance della TD, con lo stato di avanzamento a fine 2023 (Commissione strategie IT 30.10.2023).

Sviluppare interazione più forte fra IT e Governance di Ateneo anche attraverso nuovi ruoli connessi alla Trasformazione Digitale (Responsabile della Transizione Digitale (RTD, CISO, ...), espressamente formalizzati nell'assetto organizzativo	
Consolidare il ruolo della Commissione Strategie IT (CSIT) e il coinvolgimento del RTD nelle interazioni con la Governance e nella selezione dei progetti	
Programmare momenti periodici di comunicazione dei progetti e degli avanzamenti	
Arricchire dati dell'Action Plan con budget e impatto sostenibilità delle soluzioni	
Investire su competenze di management e comunicazione IT nell'organico e nella formazione della struttura IT	
Avviare un programma di formazione IT strutturata per colmare il <i>competence gap</i>	
Adottare strumenti strutturati di valutazione preventiva di costi e ricadute, <i>business case</i> strutturati, analisi TCO prima dell'avvio dei progetti	
Piano dei Sistemi: integrare il piano di copertura estendendolo in modo da costituire una mappatura esaustiva dei sistemi con attenzione all'impatto nei costi di startup e gestione	
Ampliare il coinvolgimento degli stakeholder (docenti) e della CSIT nelle fasi consultive e nel processo di sviluppo	
Potenziare la comunicazione e pubblicizzazione dei risultati sia su web sia con workshop in presenza	
Migliorare i servizi di supporto e service management esistenti (ITSM) offrendo funzioni on line di supporto agli utenti	
Realizzazione survey specifiche sui servizi	
Miglioramento dei benchmark di confronto, formalizzazione di <i>Key Performance Indicators</i>	
Intensificare le occasioni di collaborazione con studenti e docenti anche oltre ai progetti occasionali	

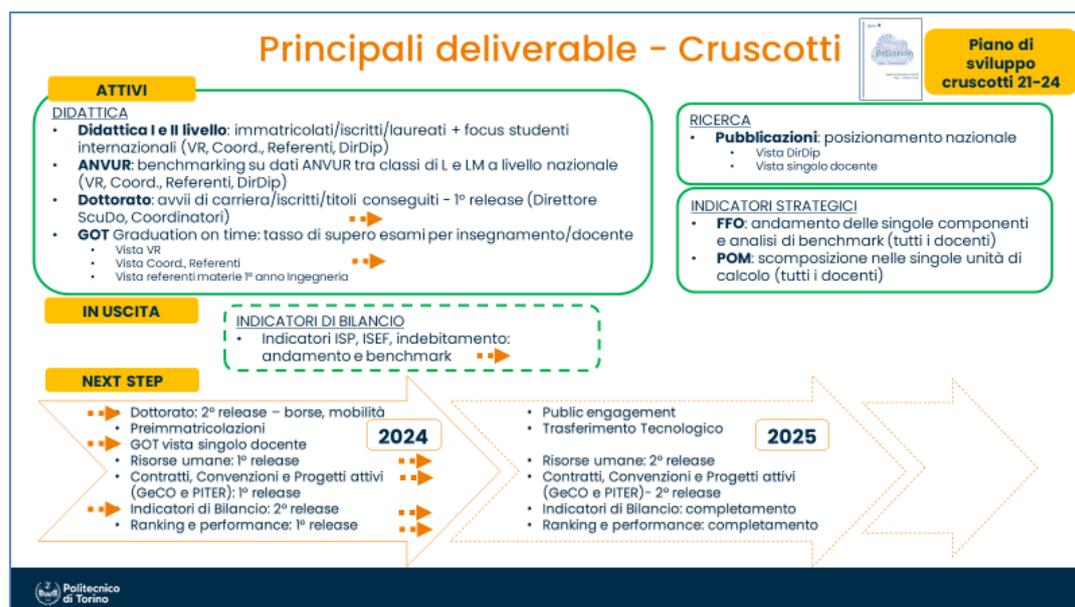
Business Intelligence

Nell'ambito del Centro Studi e dei servizi di Business Intelligence della Direzione PEPS, nel corso del 2023 è continuato il percorso di implementazione del *Piano di sviluppo di cruscotti direzionali tematici* previsto nei diversi ambiti di interesse (Indicatori strategici e Controllo di Gestione, Didattica e studenti, Ricerca, Pubblicazioni, Progetti commerciali e finanziati, Public Engagement, Trasferimento Tecnologico, Personale, etc.).

Di seguito le principali progettazioni e realizzazioni:

- **Cruscotto Didattica I e II livello:** analisi indicatori su immatricolati/iscritti/laureati + focus studenti internazionali;
- **Cruscotto ANVUR:** benchmarking su dati ANVUR tra classi di laurea L e LM a livello nazionale;
- **Dottorato:** analisi indicatori su avvii di carriera/iscritti/titoli conseguiti;
- **GOT Graduation on time:** tasso di supero esami per insegnamento/docente: realizzazione della vista per i referenti delle materie del 1° anno di Ingegneria.

Nella figura seguente lo stato dell'arte:



2.3.6 Assicurazione della qualità

A seguito della pubblicazione, ad ottobre 2022, del nuovo Modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari (AVA 3), **Il Presidio della Qualità (PQA)** ha proseguito, nel corso del 2023, le azioni finalizzate all'adeguamento degli standard di AQ interni con quanto richiesto da AVA3, anche in vista della visita di ANVUR per il rinnovo dell'accREDITamento, prevista a Marzo 2024.

Il Presidio della Qualità ha continuato le sue attività di supporto ai Corsi di Studio, Corsi di Dottorato, Dipartimenti e all'Ateneo sui temi di Assicurazione della Qualità, in ottemperanza a quanto previsto nel sistema AVA; in particolare il PQA ha adeguato le proprie azioni al modello di accREDITamento AVA3. Organizzato anche in Gruppi di Lavoro flessibili o con la partecipazione di suoi componenti alla condivisione delle azioni con altre strutture e figure istituzionali dell'Ateneo, ha dato il proprio contributo al fine di supportare la definizione dei processi e delle procedure secondo il nuovo modello di Assicurazione della Qualità.

Contemporaneamente il Presidio della Qualità di Ateneo ha continuato a svolgere il ruolo di coordinamento delle azioni di Assicurazione della Qualità rispetto a quanto previsto dalle scadenze ministeriali coordinandosi con gli organi coinvolti, soprattutto Comitato Paritetico della Didattica (CPD) e Nucleo di Valutazione.

Il PQA ha anche condiviso con il Delegato del Rettore alle Valutazioni Strategiche e all'attuazione del Piano Strategico l'avvio nel 2023 del monitoraggio delle azioni previste nei Piani Strategici Dipartimentali, redatti dai dipartimenti per il triennio 2020-2023.

Nel corso del 2023 il PQA ha organizzato molte azioni di formazione/informazione sui temi di AQ, rivolte a strutture e Organi dell'Ateneo: gli incontri, che hanno coinvolto sia i docenti che il PTA a supporto, si sono concentrati sulla presentazione del modello di accreditamento ANVUR AVA3 e sulle nuove azioni previste, al fine di diffondere capillarmente la cultura della Qualità in Ateneo e preparare le strutture alla visita di accreditamento.

In relazione alla visita di accreditamento ANVUR, il PQA ha avviato un fitto programma di attività preparatorie; ha proposto agli Organi di Governo la costituzione di uno **Steering Board** per la programmazione delle azioni di AQ e la preparazione della visita di accreditamento, composto da Prorettrice, Direttore Generale, Vice Rettori e strutture dell'Amministrazione e dei Dipartimenti coinvolti. Lo Steering Board è stato supportato da un **Gruppo di Lavoro** operativo per gli aspetti organizzativi e di coordinamento. La proposta è stata condivisa con il Nucleo di Valutazione anticipando quanto suggerito da ANVUR nel documento pubblicato il 3 febbraio 2023, "*Linee Guida per l'Autovalutazione e la Valutazione degli Atenei*". Lo Steering Board e il Gruppo di Lavoro sono stati istituiti con D.R. e hanno avviato le loro attività a partire da Luglio 2023, con l'obiettivo di redigere il documento di Autovalutazione da trasmettere ad ANVUR entro la prima metà di Gennaio 2024.

Il Nucleo di Valutazione nel corso del 2023 ha effettuato l'Audit di tutti i CdS a partire dagli indicatori consigliati da ANVUR in AVA3. Ha inoltre effettuato la seconda analisi degli indicatori di valorizzazione dipartimentale del Piano Strategico di Ateneo, e condiviso le risultanze con PQA e Vice Rettore per le valutazioni strategiche.

Il Nucleo ha inoltre proseguito il monitoraggio delle "Raccomandazioni" indirizzate all'Ateneo e alle sue strutture e, nella relazione approvata nel 2023, ha definito ulteriori indicazioni nell'ottica del miglioramento continuo e di rafforzamento dei processi di Assicurazione della Qualità.

Il Comitato Paritetico per la Didattica (CPD), a seguito dell'inizio del nuovo mandato della componente docente e della elezione del nuovo Presidente nel mese di ottobre 2022, ha concentrato la propria attenzione, in continuità con il precedente mandato, sulla valutazione delle schede insegnamento e sull'analisi degli esiti dei questionari per i Corsi di Studio, presentate nella Relazione annuale 2021-2022; ha quindi condiviso con il PQA, nel corso del 2023, gli esiti della rilevazione dell'opinione degli studenti relativi all'a.a. 2021/2022 e condiviso il progetto del nuovo mandato.

2.3.7 Pari opportunità e special needs

Pari opportunità e gender equity

Il **Bilancio di genere**, analisi dedicata alla comunità studentesca, al personale docente e al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, è un documento che:

- fotografa la distribuzione di genere delle diverse componenti all'interno del Politecnico e la partecipazione di donne e uomini negli organi di gestione;
- monitora le azioni dell'Ateneo a favore dell'eguaglianza di genere e valuta l'impatto di queste e delle politiche del Politecnico, compresi gli impegni economici e finanziari, su donne e uomini.

Il Bilancio di genere del Politecnico si colloca all'interno della strategia dell'Ateneo sulle tematiche di pari opportunità. In particolare il Piano Strategico - Sezione 6 "Quale Ateneo" recita infatti: "*(...) Confermando l'adesione e l'attuazione dei principi della Carta Europea dei Ricercatori, saranno avviate iniziative tese a monitorare e governare le Pari Opportunità nei confronti dei vari aspetti nei quali la diversità viene a declinarsi,*

a partire da quella di genere. Ciò permetterà di assicurare a tutti gli attori una completa ed eguale opportunità di realizzare le proprie attività e di perseguire percorsi di crescita culturale, professionale e di carriera, in una prospettiva tesa a valorizzare adeguatamente il merito”.

Il Bilancio costituisce, infatti, un fondamentale strumento per perseguire l'uguaglianza di genere all'interno della nostra comunità, con l'ambizione che gli effetti positivi dell'impegno per la rimozione degli ostacoli, che ancora non consentono la piena realizzazione della parità di opportunità, si riverberino all'interno dell'Ateneo e che da questo possano irradiarsi nel tessuto sociale del territorio su cui siamo insediati.

Nel 2020 è stato realizzato il primo Bilancio di Genere “Diversità è Eccellenza” con dati relativi all'anno 2019 in accordo con le Linee Guida della CRUI. Dal bilancio emerge che le studentesse costituiscono circa il 30% del totale della componente studentesca mentre nel corpo docente le donne rappresentano il 40% delle ricercatrici, il 17% della componente “professore di I fascia”. Le donne costituiscono circa il 65% del personale tecnico amministrativo e bibliotecario.

Tutti i dettagli sono consultabili ai seguenti link:

- <https://www.polito.it/ateneo/parita-e-inclusione>
- <https://www.polito.it/ateneo/parita-e-inclusione/pari-opportunita-e-inclusione/politiche-di-genere/bilancio-di-genere>

Nel mese di novembre 2023 è stata pubblicata la seconda edizione del Bilancio di Genere sui dati del triennio precedente 2020-2022. Se il Bilancio di Genere è elaborato ogni tre anni, annualmente è pubblicato un *subset* aggiornato di indicatori considerati particolarmente significativi per avere un colpo d'occhio immediato e significativo della situazione nell'Ateneo per quanto riguarda i dati di genere.

L'edizione 2023, evoluzione del primo Bilancio di Genere di Ateneo, è stata strutturata come segue:

- *una sezione introduttiva*, con annesso breve glossario, che contiene un inquadramento utile a definire che cosa si intende per “genere”, come questo tema impatti all'interno delle organizzazioni, con specifico riferimento alle università e al mondo STEM), e quali siano le principali fonti normative e pratiche di policy con cui si sta affrontando il problema della disparità di genere nel nostro paese e a livello internazionale;
- *tre capitoli centrali*, che riportano **l'analisi dei dati rispettivamente per la componente studentesca**, per il **Personale Docente e Ricercatore (PDR)** e, infine, per il **Personale Tecnico-Amministrativo e Bibliotecario (PTAB)**;
- *un'ampia sezione conclusiva*, dedicata al riepilogo delle principali azioni per la parità di genere sviluppate nell'ultimo triennio dall'Ateneo, nonché ai riferimenti bibliografici più importanti.

Correlate e interconnesse al Bilancio di Genere e fondamentali nel perseguire le Politiche di genere di Ateneo sono il **Gender Equality Plan (GEP)** e il **Gender Equality Action Plan (GEAP)** approvati dal CdA a fine 2021. GEP e GEAP nascono in seno ai gruppi di lavoro interni all'Osservatorio di Genere e, dopo essere condivisi dall'Osservatorio nella sua globalità, vengono approvati dagli Organi collegiali dell'Ateneo:

- GEP 2021-2024 integra le politiche di genere delineate nel piano strategico 2018-2024 del Politecnico, *PoliTo4Impact*, configurandosi come accompagnamento per ridefinire alcuni indirizzi a partire dall'analisi di contesto in una **prospettiva di genere** effettuata nel Bilancio di Genere 2020. Il GEP è strutturato per evidenziare la

presenza delle caratteristiche richieste dalla Commissione Europea per la partecipazione a tutti i bandi Horizon Europe per la ricerca e l'innovazione;

- GEAP, parte integrante del GEP, è lo strumento attraverso il quale le politiche di genere dell'Ateneo diventano operative. Ha anch'esso durata triennale ed è accompagnato, oltre che da un monitoraggio in itinere delle azioni, dal monitoraggio periodico attraverso indicatori specifici (KPI) individuati per ogni azione.

<https://www.polito.it/ateneo/parita-welfare-e-inclusione/genere-diversity-e-inclusione>

Il GEAP, all'interno dell'Action Plan di Ateneo e parte integrante del PAP – Piano di Azioni Positive delle pari opportunità in senso lato (non solo azioni di genere) – correlandosi con le azioni della Carta Europea dei Ricercatori per le linee di attività affini, si compone di oltre settanta azioni da portare a termine, con scadenze diverse nelle diverse annualità. Sono previsti momenti durante l'anno per la verifica dell'avanzamento delle azioni con le direzioni coinvolte.

Parallelamente alla nuova analisi, che ha portato alla seconda edizione del Bilancio di genere nel novembre 2023, il Politecnico di Torino, su indicazione della CRUI, ha deciso da gennaio 2023 di portare avanti l'iniziativa **“riclassificazione dei dati contabili in ottica di genere”**.

Special needs

Nell'ottica di sensibilizzare l'intera comunità sui temi *Special Needs* e *Diversity*, sono state portate avanti azioni specifiche, che vanno nella direzione di diffondere sempre più la cultura dell'inclusione e dell'attenzione nei confronti delle persone con *special needs*, con specifico riferimento al supporto in caso di esigenze specifiche. In particolare:

- è stata avviata una campagna di sensibilizzazione del corpo docente verso il mondo *Special Needs*, che va nell'ottica di illustrare nel dettaglio le attività coordinate dall'Unità Special Needs e destinate alla popolazione studentesca con DSA e/o con disabilità, al fine di facilitare il corpo docente stesso nella gestione delle misure compensative previste per le e gli studenti in carico;
- sempre nell'ottica di agevolare il corpo docente nella gestione dei casi di studenti con DSA e/o con disabilità, la procedura di segnalazione delle misure compensative, utilizzata negli ultimi due anni dalla popolazione studentesca con DSA, è stata ulteriormente semplificata ed estesa alla popolazione studentesca con disabilità;
- La nuova procedura permette di avere riassunte in un'unica pagina sul Portale della didattica le misure compensative di cui hanno diritto le persone con DSA e con disabilità. Permette inoltre di avere un *remind* di tutte le misure compensative previste, aprendo all'occorrenza il popup riepilogativo per ciascun/a studente;
- al fine di snellire la procedura della presa in carico da parte dell'Unità Special Needs delle persone con DSA o con disabilità neo immatricolate, è stato realizzato un video tutorial ad hoc, da fruire prima del colloquio di presa in carico;
- dal 23 al 30 novembre il Politecnico ha dedicato la settimana *Fill in the GAPS* ai temi dell'inclusione, della *diversity* e della parità di genere. All'interno della settimana è stata celebrata la giornata internazionale dei diritti delle persone con disabilità, con un evento - *Disabilità, ricerca e intersezionalità* - aperto a tutta la comunità Politecnica e non solo;

- al fine di fornire alle e agli studenti in carico all'Unità Special Needs un servizio di tutorato specializzato, nel mese di dicembre 2023 è stato avviato uno sportello dedicato, che offre uno spazio di consulenza per:
 - Organizzazione dello studio individuale
 - Problemi nella gestione degli appunti e del materiale di studio
 - Gestione e risoluzione dei conflitti nei lavori di gruppo
 - Gestione colloqui/comunicazioni mail con docenti

Il servizio, presidiato da una pedagoga, è garantito attraverso la collaborazione in essere con l'Istituto dei Sordi di Torino, che da anni garantisce un servizio di tutorato specializzato per la parte di popolazione studentesca che ha necessità specifiche (popolazione sorda, popolazione neurodivergente con necessità di sostegno);

- è proseguita, ed è in costante espansione l'attività di supporto esami in ambiente protetto, che ha l'obiettivo di offrire un servizio di gestione esami nei locali special needs, in parallelo al gruppo classe, in caso di studenti con immunodepressione, necessità di utilizzo ausili specifici, necessità di isolamento dal gruppo classe. Il servizio è inoltre attivato su richiesta del corpo docente se in difficoltà con la gestione del tempo aggiuntivo in aula;
- L'attività, ormai strutturata, ha avuto un incremento grazie ai nuovi locali special needs, dotati di una sala studio e di uno spazio specifico per esami in ambiente protetto. Da gennaio 2024 è inoltre disponibile una piccola sala PC, fornita di 4 postazioni di lavoro di cui 2 con monitor standard, 2 con monitor grandi, configurati come i PC dei Laboratori Informatici di Base (LAIB), utilizzabile su prenotazione per lo studio delle persone con disabilità insieme con i tutor;
- Viene inoltre offerto un servizio di supporto per la gestione di esami in remoto, in parallelo al gruppo classe, nei soli casi oncologici / di multidisabilità con conseguente impossibilità oggettiva allo spostamento dal proprio domicilio;
- ormai ampiamente strutturato e consolidato infine il servizio di tutorato alla pari, svolto sia in presenza sia on line, offerto sia alla popolazione studentesca con disabilità sia a quella con DSA.

2.3.8 Piano di sviluppo edilizio

La crescita significativa e costante del numero di studenti negli ultimi anni, in controtendenza rispetto al sistema nazionale, a cui si sono accompagnate nuove necessità edilizie per far fronte alle rinnovate necessità, insieme al crescente fabbisogno di strutture per le attività di ricerca e trasferimento tecnologico, hanno imposto un ripensamento complessivo della strategia, della progettazione e delle modalità di gestione degli spazi e dei servizi per mantenere elevati standard di qualità e di sostenibilità nel medio termine. Di seguito vengono descritte le principali iniziative del **Piano di sviluppo edilizio** in termini di risultati realizzati nel corso del 2023.

L'attuazione del **Piano di sviluppo edilizio** approvato dal Consiglio di Amministrazione mira al perseguimento delle missioni dell'istituzione universitaria in materia di didattica erogata, coerentemente con la crescita significativa e costante del numero di studenti negli ultimi anni, ed in materia di ricerca e trasferimento tecnologico, in relazione al crescente fabbisogno di strutture per le attività dedicate.

Nel disegnare i nuovi assetti del Politecnico di Torino si è cercato di coniugare bellezza e funzionalità, innovazione e sostenibilità, oltre che sinergia esercitata nel contesto

territoriale ed urbano di riferimento. In tal senso, è stata, altresì, assicurata da parte della Direzione Progettazione Edilizia e Sicurezza, un'attenzione alla progettazione finalizzata a conseguire una riduzione dell'impatto ambientale ed energetico a vantaggio del complessivo miglioramento dell'eco sostenibilità, senza dimenticare la qualità architettonica e la compliance estetica, né gli obiettivi di accessibilità e di più generale offerta di servizi connessi.

Per definire un quadro prospettico e strategico di azione, già a partire dal 2017, il Politecnico aveva avviato il *“Processo per l'elaborazione di una strategia di Ateneo (Master Plan) per lo sviluppo armonico e funzionale dei suoi campus in relazione al territorio”*, allo scopo di rendere coerenti gli obiettivi descritti nel Piano Strategico di Ateneo Polito4Impact di crescita del numero di studenti e ricercatori, di espansione delle attività di ricerca e di collaborazione con imprese e partner industriali, con la disponibilità e qualità delle proprie infrastrutture edilizie.

Il Master Plan Team, nato per avviare il percorso di ammodernamento e sviluppo di un progetto strategico dedicato alle nuove infrastrutture, ha contribuito a delineare nuove soluzioni finalizzate all'ottimizzazione e qualificazione degli spazi dell'Ateneo e della loro interazione con il territorio, in concerto con i maggiori attori pubblici e con gli Enti locali.

Il consolidamento e l'ampliamento dell'Ateneo hanno, poi, trovato un asset straordinario nei bandi di cofinanziamento del Ministero dell'Università e della Ricerca (fra gli altri il D.M. 1221/2019 ed il D.M. 1274/2021), nel concretizzarsi delle iniziative di finanziamento legate al PNRR ed al PNC oltre che nella disponibilità di finanziamenti regionali di cui all'Accordo di Programma del 28 marzo 2019 – *“Accordo di Programma tra il Politecnico di Torino, l'Università di Torino, la Regione Piemonte, la Città di Torino e la Camera di Commercio di Torino per la realizzazione di Centri per l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico attraverso la ricerca, la dimostrazione e la formazione curricolare, professionalizzante e continua funzionali allo sviluppo dell'industria manifatturiera 4.0 e dell'industria dell'Aerospazio”* e di finanziamenti ministeriali del Ministero delle Imprese e del Made in Italy di cui all'*“Accordo di collaborazione per la costituzione di un polo di eccellenza per la ricerca, l'innovazione e il trasferimento tecnologico nel settore Automotive nell'area di crisi industriale complessa di Torino”*, disposto dal Ministero mediante Decreto del 22 aprile 2022.

Per rispondere adeguatamente alle istanze di pronta realizzazione dell'articolato e sfidante piano edilizio, a partire dalla primavera del 2022, l'Ateneo ha quindi potenziato la struttura di governance, adeguandola al grande programma di sviluppo degli spazi. Pertanto, al fine di raccordare il Masterplan di Ateneo, la progettazione edilizia e lo sviluppo delle attività connesse sia alla riqualificazione delle opere sia alle nuove costruzioni, nel nuovo modello organizzativo adottato dall'Ateneo a decorrere dal 1 novembre 2022, le attività del Masterplan Team sono state ricondotte nell'ambito della Direzione Progettazione, Edilizia e Sicurezza (di seguito PROGES) così da effettuare un ulteriore passo in avanti verso l'efficienza e la funzionalità dei processi, legando il concept progettuale e architettonico, di cui il Masterplan è portatore, a tutte le successive fasi di progettazione ed esecuzione degli interventi edilizi di competenza della Direzione PROGES.

Inoltre, considerata la necessità di approcci sistemici e di competenze multidisciplinari, così come la necessità di assicurare il supporto tecnico-gestionale per la realizzazione del complesso Piano di sviluppo edilizio, è stato costituito il *Program Management Advisors Team (PMAT)*, chiamato ad affiancare il *Masterplan Team (MPT)*, in modo che siano coordinate le relazioni tra gli interventi, messe a disposizione informazioni, dati e materiali ed assicurati tempi, costi e risultati delle operazioni, fornendo puntuali report agli organi di governo.

A corredo delle iniziative organizzative ed al fine di assicurare adeguata disponibilità finanziaria per l'attuazione dei progetti, nel corso del 2023 è stato approvato l'accordo di prestito tra **Banca Europea per gli Investimenti (BEI)** e Politecnico di Torino finalizzato alla costruzione di nuovi edifici e la ristrutturazione e restauro di edifici preesistenti a Torino, per un totale di 5 progetti contemplati.

Nell'ambito della programmazione edilizia triennale sono stati individuati, in particolare, 11 progetti edilizi strategici (di cui 5 finanziati anche grazie all'accordo con BEI) come di seguito descritti.

Le Piattaforme, di cui all'Accordo di Programma tra il Politecnico di Torino, l'Università di Torino, la Regione Piemonte, la Città di Torino e la Camera di Commercio di Torino per la realizzazione di Centri per l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico attraverso la ricerca, la dimostrazione e la formazione curriculare, professionalizzante e continua funzionali allo sviluppo dell'industria manifatturiera 4.0 e dell'industria dell'Aerospazio":

Piattaforma dell'Aerospazio: la complessa operazione di realizzazione della Piattaforma si è sviluppata tanto in ambito contrattualistico quanto in ambito progettuale. Nel dicembre 2022 è stato sottoscritto il contratto definitivo tra il Politecnico di Torino e la Società Leonardo S.p.A. proprietaria dell'area individuata per l'insediamento della Piattaforma, con cui la Società ha trasferito, senza corresponsione di denaro, al Politecnico la proprietà superficiale dell'Edificio 37 e degli Edifici Minori, con contestuale costituzione, sempre senza corresponsione di denaro, del diritto reale di superficie sull'Area per la durata di 50 anni.

Nel corso del 2023, il Consiglio di Amministrazione ha approvato l'articolazione del progetto in due lotti, di demolizioni e scavi (Lotto I) e di realizzazione dell'opera (Lotto II), con la definizione del relativo cronoprogramma di attuazione che prevede il completamento della progettazione entro il primo semestre del 2024.

Piattaforma Manufacturing 4.0: al termine di una articolata procedura ad evidenza pubblica, nel luglio del 2022, è stato sottoscritto l'Atto di acquisto del "Lotto UMI A3 Competence - Zona A" (facente parte del compendio immobiliare di Mirafiori). Contestualmente all'acquisto dell'area è proseguito l'allestimento delle linee guida per la redazione del progetto di infrastrutturazione (Lotto 0) e di costruzione del primo gruppo dei corpi di fabbrica (Lotto 1), con la definizione dei costi degli interventi ed il relativo cronoprogramma. La sopravvenuta disponibilità dell'area e la stesura della prima fase di progettazione hanno reso possibile per l'Ateneo soddisfare i requisiti previsti dall'Accordo di Programma sottoscritto tra Politecnico di Torino, Università di Torino, Regione Piemonte, Comune di Torino e Camera di Commercio di Torino per il cofinanziamento della Piattaforma. È stato inoltre concluso il 5 dicembre 2022 con la Direzione Generale per la riconversione industriale e le grandi filiere produttive – DGRIGFP del Ministero delle Imprese e del Made in Italy (ex MISE), l'“*Accordo di collaborazione per la costituzione di un polo di eccellenza per la ricerca, l'innovazione e il trasferimento tecnologico nel settore Automotive nell'area di crisi industriale complessa di Torino*” che finalizza il finanziamento previsto di 20 milioni di Euro.

Con riferimento alle attività di progettazione dell'intervento, nel corso del 2023 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il progetto di infrastrutturazione (Lotto 0) e di costruzione del primo gruppo dei corpi di fabbrica (Lotto 1) aggiornato, comprensivo dei Quadri Economici, con la definizione del relativo cronoprogramma di attuazione nel rispetto dell'Accordo di Programma sopracitato, che prevede la conclusione delle attività di progettazione del Lotto 0 per il primo semestre del 2024.

Gli interventi finalizzati alla didattica ed all'efficientamento energetico cofinanziati in linea a) Bando MUR di cui al D.M. 1274/2021. Programma di intervento "Un Politecnico Sostenibile":

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

Nel corso del 2023, all'esito del completamento della progettazione, è stata espletata la procedura di gara per l'affidamento dei lavori di realizzazione, aggiudicati per un importo contrattuale di oltre 23 milioni di Euro. L'inizio lavori è avvenuto nel giugno 2023 e gli stessi sono attualmente in corso.

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

Nell'aprile del 2023 è stato firmato dalla Fondazione Cottino e dal Politecnico l'Accordo Quadro di collaborazione strategica che dispone in merito alla realizzazione dell'edificio ed al contributo economico previsto a carico della Fondazione in favore del Politecnico. Nel settembre 2023 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il progetto esecutivo della Fase I ed indetta la procedura di gara aperta per l'affidamento dei Lavori di Fase I, per un importo a base d'asta di oltre 12 milioni di Euro, attualmente in corso e con inizio lavori stimato entro il mese di maggio del 2024.

Rifacimento del rivestimento esterno degli Scavalchi e della Manica d'approdo presso la sede Cittadella Politecnica: L'intervento prevede la sostituzione integrale delle facciate micro ventilate e coinvolge il fronte ovest della Manica di Approdo e gli edifici a scavalco (Scavalchi A e B) sovrastanti il grande asse infrastrutturale costituito dalla cosiddetta Spina (la pista ciclabile, la strada urbana di grande scorrimento a doppia carreggiata ed il passante ferroviario). Per questo progetto è stata adottata una soluzione finalizzata al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità ambientale ed economica per tutto il suo ciclo di vita del manufatto.

Nel corso del 2023, all'esito della procedura di gara, i relativi lavori, per un importo contrattuale di oltre 5 milioni di Euro, sono stati avviati e sono attualmente in corso.

Riqualificazione delle coperture con efficientamento energetico dei fabbricati 2C-2E-2G-2I-2M con installazione impianto fotovoltaico: L'intervento prevede la sostituzione con pannelli metallici autoportanti con isolamento termico interposto, con installazione di un campo fotovoltaico.

Nel corso del 2023 è stata indetta la procedura di gara per l'affidamento dei lavori, per un importo contrattuale di oltre 2 milioni di Euro, con inizio del cantiere a fine giugno 2023.

Riqualificazione energetica e ristrutturazione del piano seminterrato (deposito Biblioteca Centrale) e del piano primo del Fabbricato 3Q: L'intervento contempla la riqualificazione energetica e ristrutturazione del deposito della Biblioteca centrale di Ingegneria con allestimento di un archivio con scaffali compattabili ignifughi, per il massimo sfruttamento dello spazio a disposizione, nonché delle due sale studio del piano primo del fabbricato.

Nel corso del 2023 è stato approvato il progetto esecutivo ed aggiudicata la procedura di gara per i lavori, per un importo contrattuale di oltre 3 milioni e mezzo di Euro, che hanno avuto inizio nel giugno del 2023 e sono attualmente in corso.

Programma di intervento di Linea e) “Campus delle Architetture”

Riqualificazione del complesso di TORINO ESPOSIZIONI: Tra i progetti strategici presentati per il cofinanziamento al Ministero in risposta al Bando MUR - D.M. 1274/2021 (Programmi di Linea e), rientra il progetto di riqualificazione del complesso di Torino Esposizioni (**Riqualificazione dei Padiglioni 3A, 3B e Padiglione 1**). Si tratta di intervento di riqualificazione e restauro di uno spazio pubblico e culturale di somma importanza in cui il Politecnico di Torino intende riaggregare gli spazi relativi alla didattica dei corsi di laurea in Architettura, Pianificazione e Design, in un Campus nel quale le aule, gli spazi collettivi e quelli di connettivo rappresenteranno un unico sistema di luoghi in cui si insegna, si studia, ci si incontra, si fa cultura.

Nel corso del 2023 è stato firmato l'Atto di concessione – “Progetto Torino, il suo parco e il suo fiume – memoria e futuro – ampliamento del campus universitario” con cui il Comune di Torino ha concesso gratuitamente al Politecnico di Torino l'utilizzo immediato dei Padiglioni 3 A e 3B e l'utilizzo del Padiglione 1 a seguito del rilascio dello stesso da parte dall'Università degli Studi di Torino. Tale trasferimento del Padiglione 1 avverrà entro il primo trimestre del 2024. Nel corso del 2023 è stata completata la progettazione di Fattibilità Tecnico Economica secondo il nuovo Codice dei contratti pubblici di cui al D.lgs. n. 36/2023 ed è stata avviata la progettazione esecutiva che sarà terminata entro il primo semestre del 2024 congiuntamente all'inizio dei primi lavori di demolizione.

Ulteriori interventi strategici

Case del Welfare: Le Case del Welfare rappresenteranno un luogo di condivisione e servizi finalizzato al benessere della comunità, con la creazione di spazi che consentiranno a tutti di vivere il Campus non solo funzionalmente, ma come luogo dove trascorrere il proprio tempo, socializzare e vivere. Per questi motivi, la progettazione terrà conto di valori quali l'accoglienza, l'inclusione, la condivisione, l'interculturalità, che devono non solo essere resi possibili ma anche essere favoriti dagli spazi, sia nel loro layout che nelle loro dimensioni fisiche. La posizione scelta è di per sé strategica, giacendo sull'asse pedonale principale dell'Ateneo, al di sopra del costruendo parcheggio interrato pluripiano, in una zona che diverrà, con i prossimi interventi del DRH e Learning Center, il cuore dell'attività del Politecnico. In questo senso, il progetto non riguarda solo le Case vere e proprie – due edifici per circa 1.800 mq di superficie complessiva dal carattere polifunzionale, di socializzazione e sportivo – ma anche tutti gli spazi aperti nell'intorno, promuovendo un grande recupero di

aree abitabili e vivibili e una rinaturalizzazione degli spazi pavimentati e impermeabili dell'Ateneo.

Alla fine del 2022 è stato approvato il Progetto di fattibilità tecnica ed economica ai sensi del D.lgs. n. 50/2016 e s.m.i. ed inserito l'intervento nella programmazione triennale 2023-2025, con priorità 3. Considerata la necessaria prodromica ultimazione dei lavori del Parcheggio Pluripiano, nonché l'entrata in vigore del nuovo Codice dei contratti pubblici di cui al D.lgs. n. 36/2023, si è reso necessario rivedere il Progetto di fattibilità tecnica ed economica e pertanto, nella programmazione triennale 2024-2026, per l'intervento è stata confermata la priorità 3.

DECARBONIZZAZIONE

1) Interventi di riqualificazione dell'edificio 4A in Corso Castelfidardo

2) Interventi di riqualificazione degli edifici 1E, 1D, 2Q su Via Peano e Corso Einaudi:

Nell'ottica di perseguire sia l'obiettivo di sviluppare un protocollo di sostenibilità specificamente riferito all'edilizia universitaria e ai campus universitari, frutto di una collaborazione con IISBE Italia e IISBE International e con l'applicazione del Protocollo ITACA, strumento di valutazione del livello di sostenibilità energetica e ambientale degli edifici, sia di perseguire l'obiettivo discendente dal Piano di Decarbonizzazione di Ateneo, consistente nella realizzazione di specifici interventi.

Tali interventi, che prevederanno opere esterne quali la coibentazione, la riqualificazione e sostituzione del tetto con l'installazione di pannelli fotovoltaici ed una serie di lavori da eseguirsi negli spazi interni (quali la riqualificazione degli impianti idrotermici ed elettrici, la sostituzione degli infissi, la sistemazione della compartimentazione con la sostituzione porte REI) nonché la sostituzione di tutti i corpi illuminanti con tecnologia LED, sono stati inseriti nel Programma Triennale 2024-2026, con priorità differenti. Nel corso del 2023 è stata completata la Progettazione di fattibilità tecnico economica.

2.3.9 Sostenibilità

Il coordinamento delle principali iniziative progettuali e di sviluppo nell'ampio ambito della sostenibilità è riconducibile all'azione promossa dal **Green Team** (GT) del Politecnico <https://www.polito.it/ateneo/campus-sostenibile>

In questo ambito, con il coinvolgimento di oltre 90 persone rappresentanti di tutti i dipartimenti, strutture dell'amministrazione centrale e della comunità studentesca dell'Ateneo, è proseguita nel 2023 l'iniziativa del GT, volta ad identificare temi ed azioni per il miglioramento della sostenibilità del campus e della vita in Ateneo. Gli ambiti sui quali il GT agisce come *Think Tank* e *Hub* di competenze per l'Ateneo vertono sugli ambiti dell'Agenda 2030, affrontando temi energetico-edilizi, di mobilità, formazione e ricaduta sul territorio, acquisti, cibo, gestione dei rifiuti, inclusione e giustizia sociale, con un'attenzione particolare al monitoraggio dei consumi energetici e dell'acqua.

Nell'ambito della sostenibilità, nel 2023 è stato aggiornato il **Piano di Decarbonizzazione**, al fine di descrivere e presentare in maniera organica e strutturata tutte quelle iniziative volte a condurre il Politecnico verso emissioni nette a zero entro il 2040.

Tassello fondamentale a supporto è l'inventario delle emissioni: a marzo 2023 è stato presentato al Consiglio di Amministrazione un aggiornamento dell'inventario delle emissioni climalteranti di Ateneo riferite all'anno 2022, secondo l'approccio metodologico del GHG (*GreenHouse Gas*) Protocol. Tra il 2019 e il 2022 è stata

monitorata una riduzione delle emissioni globali **pari al 9%**, attribuibile anche alle iniziative messe in atto in materia di contenimento energetico e uso razionale delle infrastrutture di Ateneo.

In quest'ottica, l'impegno dell'Ateneo verso la decarbonizzazione non sembra arrestarsi, bensì acquisire di anno in anno un'importanza sempre più rilevante e strategica, tanto che il Consiglio di Amministrazione, nella stessa seduta del marzo 2023, ha incrementato da 10M€ a 19M€ l'importo per interventi straordinari destinati a questo ambito.

Il Consiglio di Amministrazione ha, inoltre, dato mandato di proseguire nelle attività di **monitoraggio** ed analisi del Politecnico con l'obiettivo di misurare la componente di emissioni "strutturale" e quella "variabile" legata alla ricerca anche con il coinvolgimento attivo dei Dipartimenti e delle altre strutture di ricerca.

In quest'ottica, attraverso una rete capillare di dispositivi di misurazione distribuiti nel campus (ad oggi, oltre 300 meters), l'Ateneo è in grado di monitorare consumi di energia elettrica e termica, di acqua e dei parametri relativi alla qualità e comfort dell'ambiente interno. I dati rilevati danno visibilità sugli attuali consumi e autoproduzione di Ateneo, ma permettono di individuare gli ambiti sui quali è possibile agire per incrementare l'efficientamento energetico.

Il Consiglio di Amministrazione ha, inoltre, dato mandato di attivare opportune azioni di coinvolgimento e sensibilizzazione di tutta la comunità accademica, anche attraverso campagne di informazioni dedicate.

Sempre nell'ambito delle azioni per affrontare la crisi climatica e per coinvolgere e sensibilizzare la comunità, sono state promosse due "call for ideas" alla comunità accademica sul tema dell'"**adattamento**" ai cambiamenti climatici.

Nell'ambito della **mobilità**, al fine di ridurre le emissioni derivate dall'utilizzo dell'auto privata, ci si è dedicati all'aggiornamento del Piano di Spostamento Casa Lavoro di Ateneo attraverso la somministrazione di un questionario rivolto a tutta la comunità del Politecnico con la finalità di definire nuove azioni volte a razionalizzare gli spostamenti per raggiungere l'Ateneo. È stato inoltre avviato il coordinamento del Politecnico a livello nazionale del Gruppo di Lavoro dedicato alla Mobilità in seno alla Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile per il triennio 2023-2025.

In tema di **rifiuti**, la plastica monouso è stata eliminata da quasi tutte le mense e i bar dell'Ateneo ed è continuata la diffusione della raccolta differenziata. E' proseguito inoltre il progetto **myPolitoBottle** con la distribuzione delle borracce a tutte le matricole delle lauree triennali e magistrali, utilizzando una nuova grafica ispirata al concept "POLIvalori". Allo stesso tempo, è stato avviato il **progetto myPolitoRebag** con l'obiettivo di riutilizzare i materiali espositivi dell'Ateneo trasformandoli in borse e contenitori con un approccio circolare alla gestione delle risorse e dei rifiuti.

All'interno delle attività del GT è incardinata anche la partecipazione dell'Ateneo alla **Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile - RUS** <https://reterus.it/> coordinata dal Politecnico dal 2019, con il **ruolo di Presidenza riconfermato fino al 2024**. Il Politecnico coordina la Rete alla quale aderiscono 86 atenei italiani e vede la collaborazione di oltre 800 rappresentanti delle università italiane sulle tematiche degli otto Gruppi di lavoro.

A dimostrazione dell'impegno e dell'efficacia delle azioni del GT vi sono i brillanti risultati raggiunti dall'Ateneo nei ranking internazionali del 2023 sul tema della sostenibilità UI GreenMetric, THE Impact e QS Sustainability, che confermano un trend in crescita:

- 20° posizione a livello mondiale nel **UI GreenMetric 2023**;

- per **The Impact Rankings**, su oltre 1400 Università partecipanti, l'Ateneo si posiziona 79° per l'SDG 9 – Industry, Innovation and Infrastructures ottenendo un risultato notevole anche per l'SDG 11 - Sustainable Cities and Communities;
- notevole miglioramento anche nel ranking **QS Sustainability**, dove, tra le oltre 1400 università partecipanti, l'Ateneo passa dalla posizione compresa tra il 281° e il 300° al 169° posto della classifica. A livello nazionale l'ateneo si è posizionato al primo posto per l'impatto ambientale della didattica, della ricerca e della sostenibilità.

2.3.10 Comunicazione e Public Engagement

Tra le azioni strategiche di Public Engagement previste dal Piano Strategico, nel corso del 2023 si segnalano:

- **Biennale Tecnologia:** la manifestazione è biennale, ma nel corso del 2023 – anno in cui la Biennale non si tiene - il Politecnico ha organizzato alcuni appuntamenti di avvicinamento all'edizione successiva 2024:
 - **Aspettando Biennale** – ciclo di seminari con 4 incontri per preparare il pubblico ai temi di Biennale Tecnologia;
 - **Biennale Tecnologia per le Scuole** – più di 2000 studenti hanno partecipato a laboratori e incontri organizzati dai ricercatori PoliTO per trasmettere alle nuove generazioni una maggiore consapevolezza sulla tecnologia e i suoi usi;
 - **Tempi difficili** “Guerra, pace”: dopo l'edizione di lancio del 2021, anche nel 2023 Biennale Tecnologia ha proposto il ciclo di lezioni online di autorevoli studiosi pensate per aiutare a comprendere - in maniera fortemente interdisciplinare – gli aspetti di più stretta attualità. L'edizione 2023, organizzata insieme a un partner di prestigio, l'Istituto dell'Enciclopedia Italiana Treccani, è stata dedicata, appunto, al tema della guerra e della pace. Tra il 15 marzo e il 7 giugno 2023, nove incontri hanno visto intellettuali, esperti e artisti gettare luce su nove aspetti distinti, importanti ma spesso trascurati, di questa tematica.
- **Altri eventi:** nella ricca programmazione di eventi di Ateneo, si richiamano in particolare:
 - I cicli di incontri **Cinque Libri, Liberi Libri**, già organizzati e promossi negli scorsi anni;
 - La partecipazione alla **Noite Europea delle Ricercatrici e dei Ricercatori**, con oltre 5.000 visitatori registrati per le 200 attività organizzate da 1.500 ricercatori di Università, Politecnico e degli Enti di ricerca piemontesi;
 - La presenza del Politecnico a manifestazioni quali:
 - l'iniziativa **Just the Woman I Am**, che ha visto, nella sua edizione 2023, l'organizzazione del Villaggio della Salute, cui il Politecnico ha contribuito presentando al pubblico i propri progressi nel campo della ricerca e organizzando una lezione-spettacolo conclusiva in Aula Magna;
 - il **Salone internazionale del libro**, nel quale è stato realizzato uno stand per la promozione dell'Ateneo e per l'organizzazione di seminari dedicati al pubblico del Salone;

- la fiera **A&T – Automation & Testing**, cui il Politecnico ha partecipato organizzando un ciclo di incontri e presentando i Team studenteschi e illustrando il proprio bacino di attività, progetti e tecnologie;
 - le **ATP Finals** di tennis, arricchite da un ciclo di talk condotti dai docenti degli Atenei con la partecipazione di Walter Rolfo.
- **Nuovo Sito Web di Ateneo:** a seguito della conclusione nel 2021 del progetto NIPO – Nuova Immagine e Presenza Online, che ha fornito la nuova architettura del nuovo sito web di Ateneo, e dell'implementazione dei contenuti che è avvenuta in buona parte nel 2022, nel 2023 è proseguito l'aggiornamento delle pagine esistenti ed è stata pressoché completata la migrazione dei contenuti dei "siti satellite". Nel corso dell'anno sono state pubblicate più di 2.000 nuove pagine. Il progetto è in continua evoluzione e si arricchirà di contenuti negli anni a venire.

2.3.11 Organizzazione e Capitale umano

A partire dall'edizione 2022 la Relazione si è arricchita di questa sezione "organizzazione e capitale umano" con l'obiettivo di focalizzare progressivamente un insieme ampio e articolato di risultati ottenuti dall'Amministrazione, e in senso più ampio dall'Ateneo, nell'ambito delle risorse umane, della loro organizzazione e sviluppo, a supporto delle missioni e delle attività gestite. Merita infatti esplicitare l'impegno e la tensione al miglioramento in questo ambito che costituisce il motore principale per il funzionamento della complessa "macchina" di gestione amministrativa e tecnica.

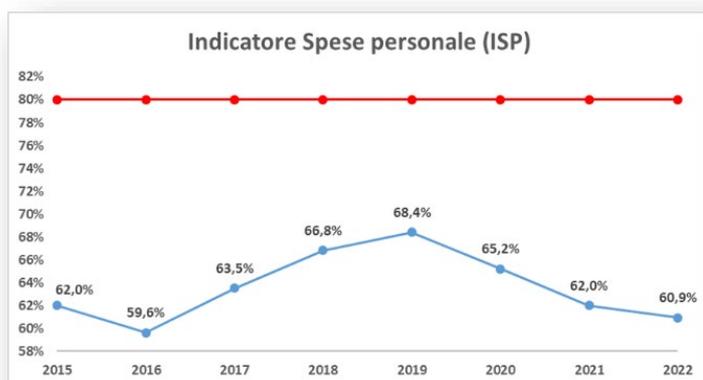
Inoltre l'esplicitazione nella relazione dei risultati in questo ambito rappresenta un elemento di armonizzazione e rafforzamento della coerenza con l'impostazione del PIAO che prevede una sezione dedicata a organizzazione e capitale umano (vedere SEZIONE 3 del PIAO 2023-2025).

Nei paragrafi che seguono vengono descritte le principali linee di intervento e risultati.

Programmazione del personale

La Programmazione del reclutamento del personale 2021/2025 riveste particolare importanza per la consistente quantità di risorse disponibili derivanti, da un lato, dai POM da turn-over assegnati dal MUR, e dall'altro dai Piani Straordinari di cui alla L. 234/2021 (Legge di Bilancio 2022).

Per quanto riguarda la Programmazione ordinaria l'Ateneo conferma, anche per il 2022, il trend positivo dei valori degli indicatori di Spese di Personale ISP (60,9%) e ISEF (1,28) registrato a partire dal 2020 grazie alle politiche adottate sull'uso ottimale delle risorse:



Il miglioramento degli indicatori dell'anno 2022 ha consentito una maggior assegnazione di risorse assunzionali per l'anno 2023: con D.M. 1560 dell'1/12/2023 il MUR ha infatti attribuito all'Ateneo 30,97 POM (di cui 9,85 di quota base e 21,12 di quota premiale) con una percentuale di turn-over in crescita al 157%.

Il MUR con D.M. 795 del 26/6/2023 ha inoltre assegnato le risorse del Piano Straordinario ex Legge di Bilancio 2022 per l'anno 2024, destinato al reclutamento di professori, RTD/B e personale tecnico-amministrativo, che per il nostro Ateneo ammontano a 60 punti organico. Tali risorse sono già state destinate dal C.d.A. del 30/06/2022, in base a una stima di assegnazione, alla programmazione del reclutamento del personale docente e di quella del personale tecnico-amministrativo.

Anno	POM cessazioni anno prec.	POM base	Peso su sistema	POM premiali	POM totali	Turnover
2023	19,7	9,85	1,69%	21,12	30,97	157%
2022	26,85	13,43	2,09%	19,56	32,99	123%
2021	27,75	13,88	1,82%	18,22	32,1	116%
2020	22,3	11,15	1,54%	15,06	26,21	118%
2019	25,65	12,825	1,65%	18,34	31,17	122%
2018	25,15	12,575	2,17%	22,2	34,78	138%

Le procedure di reclutamento attivate in attuazione della programmazione del **reclutamento del personale docente e ricercatore** hanno portato all'assunzione nell'anno 2023 di complessive 206 unità di personale pari a 37,15 POM.

Per il **personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato** sono invece state disposte 68 assunzioni per un totale di 15,80 punti organico.

Fascia	Unità	POM
1ª fascia	48	19,30
Esterno	8	7,30
Interni	40	12,00
2ª fascia	15	3,75
Esterno	3	2,10
Interni	12	1,65
RTD/B	28	14,10
RTD/A	115	-
Totale	206	37,15

Categoria/Area	Unità	POM
EP	4	1,30
Amm.va - gestionale	3	0,90
Tecnica	1	0,40
D	49	11,00
Amm.va - gestionale	26	5,85
Biblioteche	1	0,30
Tecnica	22	4,85
C	14	3,30
Amm.va	9	2,25
Tecnica	5	1,05
B	1	0,20
Amm.va	1	0,20
Totale complessivo	68	15,80

La maggior parte delle risorse di personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato è stata destinata al rafforzamento delle strutture, in coerenza con le esigenze previste dal nuovo assetto organizzativo delle Direzioni e dei Servizi in staff alla Direzione Generale dell'Amministrazione, tenendo in considerazione le attività svolte, le nuove mission e i macro-processi di gestione presidiati, dalla consistenza di risorse di personale di partenza e dall'analisi del dimensionamento delle unità organizzative derivante dalla riorganizzazione e in vista del riassetto dei Distretti Dipartimentali.

A fianco la ripartizione di dettaglio dei punti organico di personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato per tipologia.

Azione	Unità	POM
Stabilizzazione posizioni T.D.	-	-
Progressioni Verticali	12	0,65
Tecnici Centri Interdipartimentali	2	0,55
Tecnici dipartimenti	3	0,90
Stabilizzazioni posizioni ex Tecnologi	1	0,30
Ulteriori azioni di sviluppo	50	13,40
Totale	68	15,80

Riorganizzazione dell'Amministrazione

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

- i. Revisione delle strutture centrali dell'Amministrazione (Direzioni e Aree in staff): in vigore dal 1° novembre 2022;
- ii. Revisione delle strutture amministrative di supporto all'attività dipartimentale (Distretti dei Dipartimenti): in vigore dal 1° gennaio 2024.

Il modello complessivo è stato introdotto a gennaio del 2022 con l'adozione delle "Linee organizzative dell'Amministrazione". Gli obiettivi connessi a questo percorso possono essere così sintetizzati:

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

- promuovere meccanismi di coordinamento e differenziazione, basati su ruoli professionali altamente specializzati, anche tenuto conto della peculiare importanza dei ruoli tecnici;
- investire sulla centralità della persona come risorsa fondamentale per lo sviluppo e il vantaggio competitivo dell'Ateneo. Ciò comporta la definizione di nuove metodologie di organizzazione del lavoro rivolte al benessere organizzativo e allo sviluppo professionale anche mediante incremento delle attività di formazione.

La chiave di lettura dell'organizzazione è data dai processi, cioè dall'insieme delle tante attività correlate fra loro e volte a raggiungere obiettivi predefiniti. La Struttura dimensionale del Politecnico di Torino suggerisce di individuare i seguenti 5 ambiti di attività, strettamente collegati e interdipendenti, nei quali collocare le Strutture organizzative:

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

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

- analisi oggettive (Es. mappature delle attività, dei laboratori sui cui è impegnato il personale tecnico e delle competenze connesse, analisi degli esiti dei questionari di gradimenti dei servizi da parte dell'utenza e del benessere organizzativo, analisi dei volumi gestiti, ecc.);
- analisi qualitative: sono stati svolti numerosi colloqui e raccolte numerose proposte sia dal lato docente/governance in merito alle aspettative sia dal personale tecnico amministrativo coinvolto nel processo. Sono anche stati creati gruppi di lavoro dedicati;
- momenti di presentazione/condivisione con il personale (eventi).

Nel seguito alcuni ambiti di supporto tecnico amministrativo particolarmente impattati dalla riorganizzazione:

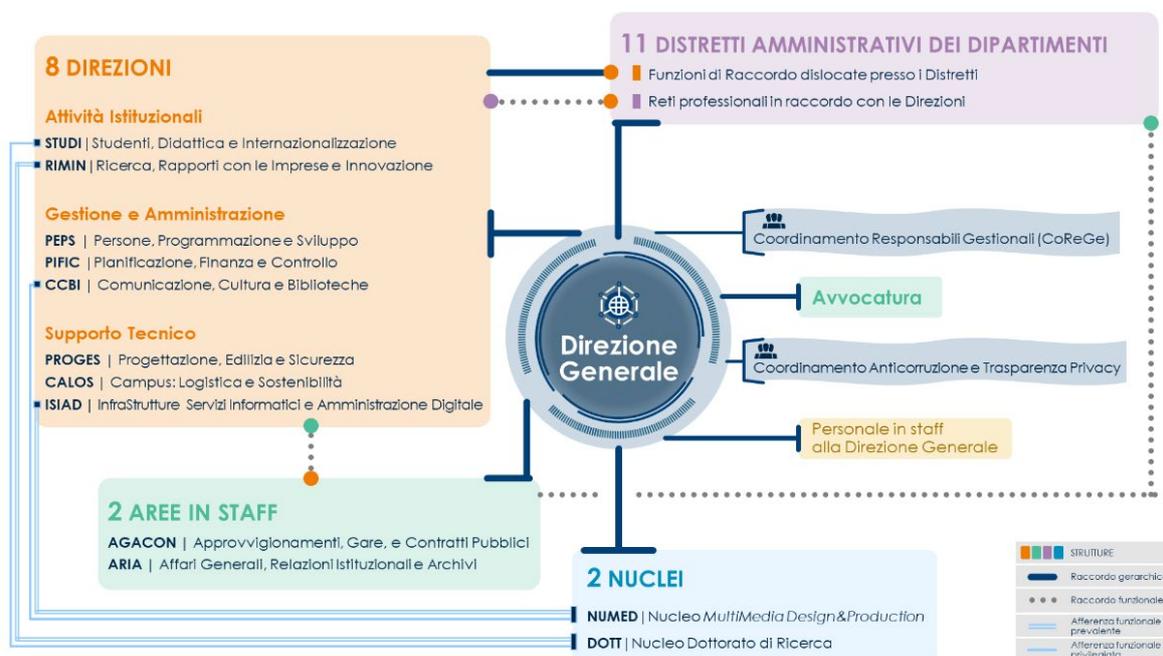
- Sviluppo di nuove metodologie didattiche e di comunicazione: creazione del Nucleo MultiMedia e nuove professionalità nella Direzione STUDI (Didattica);
- Supporto alla carriera di *early stage researcher* (Dottorato e giovani ricercatori): creazione del Nucleo Dottorato di Ricerca e potenziamento dei servizi di Career Development in ambito accademico e non, dei giovani ricercatori;

- Potenziamento delle attività di Business Intelligence in raccordo con il Centro Studi di Ateneo per meglio informare le decisioni anche in ottica “prospettica” (analisi di trend, ecc.);
- Creazione del Program Management Office nell'ambito dello sviluppo edilizio che collabora con il Masterplan Team nell'ambito del quale sono valorizzate le competenze accademiche presenti in Ateneo (ambito edilizio e ambito gestionale per le competenze di program/project management). Importante anche segnalare il potenziamento di servizi dedicati a:
 - gestione integrata degli aspetti connessi alla sostenibilità ambientale;
 - valorizzazione delle infrastrutture di ricerca;
 - “IT for research” (Data management, Cybersecurity, HPC, ecc.);
 - Open Access e all'Open Science;
 - Servizi alla comunità e alla persona (LIFE) in chiave integrata su tutte le popolazioni di riferimento (studenti / personale tecnico -amministrativo / personale docente).

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

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

A seguire l'organigramma dell'Amministrazione:



Gli organigrammi delle strutture di primo livello e quelli dei singoli Distretti sono disponibili alla pagina

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

Formazione del personale

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

Il progetto di riorganizzazione dell'Amministrazione e la creazione di una struttura dedicata allo sviluppo del personale (all'interno della Direzione PEPS) hanno introdotto una forte discontinuità del modello. Il nuovo modello organizzativo è stato completato con l'adozione della micro-organizzazione grazie alla quale sarà possibile sviluppare analisi e modelli di consistenze di personale e delle attività sulle quali le persone sono coinvolte, anche al fine di mappare le competenze necessarie allo svolgimento delle attività.

Nuovo approccio metodologico:

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

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

- Job posting/ridefinizione dei profili: conseguentemente alla definizione delle nuove strutture organizzative e delle loro mission/attività, in concomitanza con la scadenza di tutte le precedenti posizioni organizzative, sono stati ridisegnati tutti i profili organizzativi di II e III livello (job/role description);
- Job posting/trasparenza e partecipazione: è stata offerta a tutto il personale TAB la possibilità di candidarsi.

La procedura di job posting ha riguardato l'assegnazione di circa 200 posizioni nell'amministrazione centrale circa 100 nei Distretti, complessivamente sulle due tornate si sono candidate quasi 500 persone. La selezione è stata svolta sulla base della carriera pregressa, della motivazione e di un colloquio svolto da una commissione mista interna ed esterna (professionalità ambito HR).

Soluzioni organizzative volte migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi:

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

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

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

Il 2023 ha visto l'approvazione del **Piano di formazione 2023-2025** nel CdA di gennaio 2023, come parte integrante del PIAO 2023-2025.

Il Piano comprende un insieme di azioni coordinate che vanno dalla formazione trasversale (di dominio, comportamentale e relazionale) a quella specialistica erogabile secondo i diversi paradigmi: online, e-learning, MOOC, in presenza.

Il Piano così definito è stato attuato nel corso dell'anno in modo efficace anche grazie allo strumento del portale della formazione, introdotto nel 2021 e divenuto ausilio fondamentale per una gestione efficiente ed efficace dei processi di formazione.

Il 2023 è stato un anno ricco di momenti formativi organizzati centralmente quali occasioni di formazione generale, proposta ad ampie platee di utenti; di seguito si elencano i principali:

- PNRR: uno sguardo d'insieme su principi, strumenti ed implicazioni per le Università - L'impatto del PNRR sul nostro Ateneo;
- PNRR Missione 4 Componente 2: aspetti giuridici, gestione e rendicontazione;
- Rendicontazione dei progetti Horizon Europe e Horizon 2020 – il nuovo *Annotated Model Grant Agreement*;
- Corso Project Management PNRR: Project Management per RUP;
- Nuovo codice degli appalti: servizi e forniture. Il ruolo del RUP;
- Il nuovo Codice dei contratti pubblici. Le criticità nella fase di esecuzione di forniture e servizi. Il ruolo del DEC;
- Corso per commissari e segretari verbalizzanti nei concorsi per il reclutamento di PTAB aspetti normativi e procedurali – prosecuzione rispetto ai due corsi organizzati nel 2022 – taglio operativo.

Inoltre, quali percorsi di accompagnamento ai nuovi ruoli della riorganizzazione e consolidamento dei precedenti, sono stati proposti i seguenti corsi:

- Microsoft 365 – (organizzare il lavoro individuale e di gruppo con office 365);
- Percorso Smart Team: empowerment di gruppo;
- Percorso Smart Team Builder;
- Percorso Smart Worker;
- ACADEMY – Lavorare per processi;
- PEER COMMUNITY Leadership Academy - Team Building;
- Sistema di planning degli obiettivi e monitoraggio dei risultati dei programmi PNRR.

Maggiori dettagli sulle attività previste dal Piano di Formazione sono consultabili nell'Allegato 2 al PIAO 2023-2025.

Lavoro Agile

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

Nella tabella seguente vengono riportati i livelli di coinvolgimento progressivo del personale a partire dalla fase iniziale a carattere sperimentale.

	Periodi				
	10/2018	2019-2020	2020-2021	2022	2023
Personale tecnico e amministrativo in servizio	897	887	889	914	1010
N° di accordi individuali attivi	91 (sperim.)	152			
N° abilitati Lavoro Agile (con contratto o categorie Fragili)			612	649	670
Con contratto di Telelavoro			35	66	77

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

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

Il percorso di consolidamento dello strumento del LA anche nel corso del 2023 è stato affiancato e supportato attraverso:

- adozione, in via sperimentale in due strutture, di una nuova funzionalità del sistema informativo MyPoli/Infopoint Presenze/Lavoro Agile che consente al personale di rendicontare lo stato di avanzamento delle attività svolte. Al termine della sperimentazione tale funzionalità verrà estesa a tutte le strutture di Ateneo al fine di adottare modalità uniformi tra le strutture e semplificando e migliorando le attività di monitoraggio e valutazione della performance da parte dei responsabili;
- introduzione in via sperimentale nel sistema informativo MyPoli una nuova funzionalità che consente di monitorare, per l'intero Ateneo e per singola struttura, la percentuale di lavoro agile svolto;
- possibilità di estendere il numero di giornate da svolgere in modalità agile per un breve periodo all'interno della durata dell'accordo individuale sottoscritto qualora vi sia un'esigenza della struttura che si concilia con quella del dipendente.

3 Obiettivi dell'Amministrazione: risultati raggiunti e scostamenti

3.1 Metriche e strumenti di controllo della Performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione 2023-2025 (SMVP) approvato in ottobre 2022 e su cui si basa il Piano Integrato 2023-2025, definisce un modello utile a rafforzare l'allineamento tra strategia e obiettivi ai diversi livelli dell'organizzazione. La logica sottostante comporta un'integrazione dei processi di governo del "piano degli obiettivi di performance" con il governo delle azioni dell'Action Plan di Ateneo predisposto dal Politecnico attraverso l'adozione di metodologie e pratiche di Portfolio Management.

La relazione 2023 rendiconta in modo approfondito i risultati dell'azione dell'Amministrazione e pertanto tratta prevalentemente della performance strategica della Direzione Generale e delle strutture dell'amministrazione seguendo il seguente schema:

- Performance STRATEGICA → obiettivi STRATEGICI del DG e dei Dirigenti
- Performance PROGETTUALE → obiettivi PROGETTUALI strategici/operativi assegnati a tutti i titolari di Incarichi Organizzativi
- Performance ORGANIZZATIVA → obiettivi di EFFICACIA / EFFICIENZA riferita a tutte le strutture.

Le valutazioni finali dei titolari di Incarichi Organizzativi sono frutto della sintesi dei singoli ambiti di PERFORMANCE secondo le regole definite dal SMVP.

Si ricorda che vengono svolte valutazioni sugli obiettivi COMPORTAMENTALI che non entrano nel computo della valutazione finale.

3.2 Performance STRATEGICA della Squadra Dirigenziale

Gli obiettivi STRATEGICI sono condivisi tra la Direzione Generale e i Dirigenti delle strutture di I livello che costituiscono la Squadra Dirigenziale:

Direzione Generale	Periodo valutato
TEDESCO Vincenzo	01/01/2023 – 31/12/2023

Dirigenti	Periodo valutato
DI NAPOLI Concetta	01/01/2023 – 31/12/2023
FERLINI Mahée	01/01/2023 – 31/12/2023

FULCI Laura	01/01/2023 – 31/12/2023
LA ROTELLA Angela	01/01/2023 – 31/12/2023
MACCARIO Francesca	01/01/2023 – 31/12/2023
MIRAGLIO Paola	01/01/2023 – 31/12/2023
OREGLIA Marco	01/01/2023 – 31/12/2023
RAVERA Mario	01/01/2023 – 31/12/2023

Nel seguito la descrizione degli obiettivi e la valutazione finale, i SAL finali al 31/12/2023 sono riportati nell'Allegato 1.

TITOLO	DESCRIZIONE	OUTPUT
#1 Action Plan e PNRR – allineamento delle strategie esecutive Progetto pluriennale 2023-2025 con milestone annuali (Ex progetto pluriennale Action Plan) (Peso 40%)	Coordinamento dell'attuazione dell'Action Plan di Ateneo con particolare riferimento alle azioni relative alle iniziative e programmi di attuazione o riforme indotte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Il coordinamento prevede: <ul style="list-style-type: none"> - monitoraggio periodico delle iniziative e dei progetti in corso di realizzazione; - reporting agli OOddGG sull'avanzamento delle iniziative e progetti; - eventuali rimodulazioni o rifocalizzazione dei progetti se richiesto dal mutare del contesto esterno. 	SOGLIA Avere attuato l'attività di monitoraggio Avere raggiunto il 40% delle milestone relative ai progetti attivi nell'anno di riferimento TARGET Avere raggiunto l'80% delle milestone relative ai progetti attivi nell'anno di riferimento
	Dettaglio SAL Allegato 1 Valutazione: 100%	
TITOLO	DESCRIZIONE	OUTPUT
#2 Informatizzazione e Digital Transformation Progetto pluriennale 2023-2025 con milestone annuali (Peso 40%)	Coordinamento delle iniziative e dei progetti di informatizzazione previsti dall'Action Plan che coinvolgono trasversalmente le strutture dell'Amministrazione e che contribuiscono al percorso di consolidamento dall'Ateneo sul filone di azioni della Digital Transformation. Tra le iniziative progettuali prioritarie: <ul style="list-style-type: none"> - potenziamento dei servizi Informatici per la programmazione, il reclutamento e la gestione delle Risorse Umane; - completamento del sistema di gestione del Dottorato; - digitalizzazione flussi documentali e gestione Organi Collegiali; - consolidamento strumenti di collaborazione evoluti; - evoluzione Sistema di gestione contratti commerciali (Progetto GeCO); - potenziamento infrastrutture informatiche di Ateneo: Reti, Datacenter, Cyber Security. Il coordinamento prevede: <ul style="list-style-type: none"> - monitoraggio periodico delle iniziative e dei progetti in corso di realizzazione; - reporting agli OOddGG sull'avanzamento delle iniziative e progetti; - eventuali rimodulazioni o rifocalizzazione dei progetti se richiesto dal mutare del contesto esterno; - formazione/informazione connesse al cambiamento organizzativo connesso (change management). 	SOGLIA Avere attuato l'attività di monitoraggio. Avere raggiunto il 40% delle milestone relative ai progetti attivi nell'anno di riferimento TARGET Avere raggiunto l'80% delle milestone relative ai progetti attivi nell'anno di riferimento. Avere avviato le attività di formazione/informazione connesse al cambiamento organizzativo connesso
	Dettaglio SAL Allegato 1 Valutazione: 100%	

TITOLO	DESCRIZIONE	OUTPUT
<p>#3 Organizzazione con focus sul modello di supporto alla gestione delle iniziative del PNRR e sulla riorganizzazione dei Distretti dei Dipartimenti Nuovo Progetto Annuale 2023</p> <p>(Peso 20%)</p>	<p>La natura straordinaria del PNRR per volume e complessità di attività gestite, la focalizzazione sulla realizzazione dei risultati (richiamati anche dal PIAO di recente introduzione con il Valore pubblico), richiede una revisione organica dei modelli organizzativi di tutte le organizzazioni pubbliche.</p> <p>La riorganizzazione dell'Amministrazione appena varata ha avuto lo scopo di mettere l'Ateneo nelle condizioni di supportare le sfide poste da questo nuovo contesto valorizzando la cultura del processo orientato ai risultati.</p> <p>La sfida posta ai Dirigenti in questa fase è quella di interpretare questa nuova visione organizzativa contribuendo alle professionalità della propria direzione al conseguimento di obiettivi trasversali e non riconducibile ad una sola struttura.</p> <p>Questo obiettivo prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'analisi dei nuovi bisogni, problemi e opportunità derivanti dal PNRR finanziamenti e nuove sfide; - la proposta e condivisione di soluzioni organizzative adeguate in stretto raccordo con la Direzione Generale e il GdL PNRR. 	<p>SOGLIA Analisi dei bisogni</p> <p>TARGET Soluzione organizzativa condivisa</p>
<p>Dettaglio SAL Allegato 1 Valutazione: 100%</p>		

3.3 Performance della Direzione Generale

3.3.1 Obiettivi PROGETTUALI

Nella tabella che segue sono riportate le valutazioni relative ai 5 obiettivi progettuali assegnati al Dott. Vincenzo TEDESCO, nel periodo dall'1/1/2023 al 31/12/2023.

Vincenzo TEDESCO

#	DESCRIZIONE obiettivo, soglia e target	Peso
1	<p>Prosecuzione delle attività connesse alla riorganizzazione dell'Amministrazione (compresi i Dipartimenti) anche in relazione al nuovo paradigma derivante dal PNRR Progetto Annuale 2023 - Prosecuzione dell'obiettivo pluriennale inserito nel 2022</p> <p>Progetto di riorganizzazione dei Distretti per rispondere al meglio alle esigenze di sviluppo dell'Ateneo e accogliere pienamente le opportunità del nuovo paradigma gestionale indotto e richiesto dal PNRR.</p> <p>Il Progetto prevede l'analisi delle dimensioni gestite e delle attuali consistenze anche in termini di profili professionali.</p> <p>Sarà dato particolare rilievo alla dimensione integrata dei processi e all'integrazione funzionale e organizzativa tra le strutture centrali dell'amministrazione e i distretti dipartimentali.</p> <p>SOGLIA Analisi dimensioni gestite e proposta organizzativa</p> <p>TARGET Attuazione della revisione organizzativa (adozione provvedimenti)</p>	20%
<p>Valutazione: 100%</p>		

<p>2</p>	<p>Coordinamento delle azioni del PNRR - il progetto sarà pluriennale per la durata del PNRR Nuovo Progetto Pluriennale con milestone annuali</p> <p>Supervisione del Gruppo di Lavoro del PNRR e Presidio dell'intero modello gestionale così come definito dal DDG dedicato. In particolare alla Direzione Generale compete:</p> <ul style="list-style-type: none"> - impartire e condividere le direttive definite dalla governance; - assicurare lo sviluppo delle riforme derivanti dal PNRR; - garantire le condizioni organizzative in termini di processi e personale necessarie all'attuazione del modello; - intervenire tempestivamente per interventi correttivi. <p>SOGLIA Sviluppo armonico delle attività</p> <p>TARGET Avere creato le condizioni necessarie per raggiungere gli obiettivi fisici, finanziari e procedurali</p> <p>Valutazione: 100%</p>	<p>20%</p>
<p>3</p>	<p>Coordinamento, facilitazione e monitoraggio delle attività della Direzione ISIAD di impatto su diversi ambiti strategici (ex progetto pluriennale: Supporto all'evoluzione dei servizi IT)</p> <p>1 IT GOVERNANCE. Progetti e attività con impatto strategico in carico alla Direzione</p> <p>1.1 Coordinamento e facilitazione dei Progetti Action Plan di competenza ISIAD;</p> <p>1.2. Identificazione, attivazione e coordinamento iniziative derivanti dalla presa in carico dell'Assessment IT;</p> <p>1.3 Coordinamento iniziative di Trasformazione Digitale (Ruolo RTD).</p> <p>2 IT COMMUNICATION. Coordinamento delle attività di comunicazione istituzionale verso gli OOGG in coerenza con le Linee Strategiche per l'IT di Ateneo</p> <p>2.1 Adeguamenti Action Plan integrato con le iniziative connesse con Assessment IT;</p> <p>2.2 Stesura pianificazione RTD (PIAO) e relazione annuale attività;</p> <p>2.3 Presentazione annuale agli OOGG delle azioni IT e attività RTD.</p> <p>SOGLIA</p> <p>1. Completamento delle fasi di analisi e definizione. Avvio delle fasi di implementazione/acquisto per tutti i progetti;</p> <p>2. Completamento della documentazione destinata agli organi.</p> <p>TARGET</p> <p>1. Completamento per almeno 80% delle attività previste dalla pianificazione per il 2023 per tutti i progetti;</p> <p>2. Presentazione agli OOGG di quanto predisposto. Aggiornamento conseguente ai feedback.</p> <p>Valutazione: 100%</p>	<p>20%</p>
<p>4</p>	<p>#4 Implementazione del modello volto all'integrazione del Program Management Advisors Team e del Masterplan Team nel contesto dell'organizzazione dello sviluppo edilizio dell'Ateneo (Ex progetto pluriennale: Masterplan)</p> <p>Implementazione di un modello gestionale che coordini stabilmente le attività del Program Management Advisors Team, del Masterplan Team e della struttura tecnica della Direzione PROGES, efficientando le attività preordinate alla supervisione e coordinamento del programma di sviluppo edilizio di Ateneo.</p> <p>SOGLIA Individuazione di un idoneo processo di coordinamento tra i due Team e la struttura tecnica di PROGES</p> <p>TARGET Elaborazione di Linee Guida relative alla interazione e coordinamento tra le attività del Program Management Advisors Team e del Masterplan Team e della struttura tecnica della Direzione PROGES, con individuazione delle modalità gestionali più idonee all'efficiente supervisione e monitoraggio del programma strategico di sviluppo edilizio, con riflessi in ordine ai flussi informativi rivolti agli stakeholders interni ed esterni.</p>	<p>20%</p>

	Valutazione: 100%	
5	<p>#5 Controllo di gestione e monitoraggio economico finanziario, anche con riferimento all'impatto del PNRR (ex progetto: Controllo di Gestione)</p> <p>Monitoraggio periodico (entro la metà del mese successivo al periodo di riferimento) dell'impatto economico e finanziario delle contabilizzazioni effettuate nel corso dell'esercizio 2023, con particolare attenzione agli effetti sull'equilibrio economico-finanziario e della sostenibilità di bilancio dell'attuazione del Master Plan di Ateneo e della realizzazione dei progetti PNRR".</p> <p>SOGLIA Periodicità di monitoraggio trimestrale.</p> <p>TARGET Periodicità di monitoraggio mensile.</p> <p>Valutazione: 100%</p>	20%

3.3.2 Obiettivi di EFFICACIA

Completano il set di obiettivi in capo alla Direzione Generale gli obiettivi organizzativi di EFFICACIA che per il 2023 si sono focalizzati sul miglioramento della soddisfazione degli utenti (personale docente e PTA).

Obiettivo	Descrizione Obiettivo	Misurazione finale e Grado raggiungimento	
Soddisfazione Complessiva del Personale Docente e TAB	<p>Ambito: SODDISFAZIONE COMPLESSIVA: - Quesito: Soddisfazione complessiva dei servizi di supporto erogati dall'Ammin. Centrale e dai Distretti; - Tipo quesito: media di tutti i quesiti singoli di tutti gli ambiti; - Utenti rispondenti: DOC + PTA; - Contesto valutato: tutto l'Ateneo (Amministrazione Centrale + Distretti);</p>	<p>TARGET RILEVATO 2022 (Tr-1): 4,26 TARGET ATTESO 2023 (Ta): 4,34 TARGET RILEVATO 2023 (Tr): 4,26</p> <p>--> Grado di raggiungimento obiettivo: 98,7%</p> <p><i>Valori rilevati nel corso della survey di customer satisfaction GP2022 condotta sul personale in aprile 2023</i></p>	

3.3.3 Performance complessiva della Direzione Generale

I risultati finali rilevati a chiusura del ciclo 2023 sono riportati nelle seguenti tabelle e la valutazione complessiva tiene in considerazione i fattori di pesatura delle diverse tipologie di obiettivo così come previsto dal SMVP.

	Obiettivi STRATEGICI (20%)	Obiettivi PROGETTUALI (60%)	Obiettivi EFFICACIA (20%)	Obiettivi COMPORAMENTALI (0%)	VALUTAZIONE finale complessiva
Dott. Vincenzo TEDESCO	100 %	100 %	98,7 %	Valutazione qualitativa	99,7 %

3.4 Performance dei DIRIGENTI

Nella tabella seguente vengono riportate in dettaglio le valutazioni finali dei Dirigenti che tengono conto dei risultati ottenuti nelle diverse tipologie di obiettivi assegnati e secondo i fattori di pesatura previsti dal SMVP.

VALUTAZIONE SECONDO SCALE SMVP								
2023	STRUTTURA	20%	60%	20%	0%	PESI		
		STRATEGICI	PROGETTUALI (strategici / operativi)	EFFICACIA / EFFICIENZA (customer satisfaction)	COMPORAM.	VALUTAZIONE complessiva	VALUTAZIONE FINALE (*)	
	DI NAPOLI CONCETTA	PROGES	100,0%	100,0%	97,2%	val. qualitativa	99,4%	99,4%
	FERLINI MAHEE	PEPS	100,0%	100,0%	99,1%	val. qualitativa	99,8%	99,8%
	FULCI LAURA	RIMIN	100,0%	100,0%	99,3%	val. qualitativa	99,9%	99,9%
	LA ROTELLA ANGELA	CCBI	100,0%	100,0%	99,4%	val. qualitativa	99,9%	99,9%
	MACCARIO FRANCESCA	STUDI	100,0%	100,0%	100,0%	val. qualitativa	100,0%	100,0%
	MIRAGLIO PAOLA	PIFIC	100,0%	100,0%	97,7%	val. qualitativa	99,5%	99,5%
	OREGLIA MARCO	ISIAD	100,0%	100,0%	98,9%	val. qualitativa	99,8%	99,8%
	RAVERA MARIO	CALOS	100,0%	100,0%	99,8%	val. qualitativa	100,0%	100,0%

(*) la valutazione FINALE tiene conto dell'indicatore di rispetto delle scadenze previste per la definizione e valutazione degli obiettivi secondo SMVP

Si ricorda che il SMVP prevede che qualora la valutazione pesata dei diversi obiettivi superi il valore 100% questa verrà valorizzata a 100%.

Nell'Allegato 3 vengono descritti in dettaglio gli obiettivi PROGETTUALI dei singoli Dirigenti e i relativi SAL.

3.5 Performance titolari di incarichi organizzativi di Aree, Servizi in staff, Distretti

Nel Piano degli obiettivi 2023 sono stati coinvolti in cascata nel processo di valutazione la Direzione Generale, i Dirigenti, il personale EP con responsabilità di strutture di I° livello (Aree e Servizi in staff), i Responsabili Gestionali dei distretti dei dipartimenti, il personale con responsabilità in strutture di II e III livello (Servizi di linea e Uffici), il personale EP con ruolo di coordinatore di laboratori, professional ed esperti di dominio.

Nella tabella che segue viene riportata la sintesi delle valutazioni finali dei responsabili di tutte le strutture di I Livello (dirigenziali e non dirigenziali) e dei Distretti.

2023	STRUTTURA	70%	30%	PESI
		PROGETTUALI (strategici / operativi)	EFFICACIA / EFFICIENZA (customer satisfaction)	VALUTAZIONE finale
	AGACON	100,0%	98,3%	99,5%
	ARIA	100,0%	96,6%	99,0%
	AVVO	100,0%	100,0%	100,0%
	CALOS	100,0%	99,8%	99,9%
	CCBI	100,0%	99,4%	99,8%
	ISIAD	100,0%	98,9%	99,7%
	PEPS	100,0%	99,1%	99,7%
	PIFIC	100,0%	97,7%	99,3%
	PROGES	100,0%	97,2%	99,2%
	RIMIN	100,0%	99,3%	99,8%
	STUDI	100,0%	100,0%	100,0%

2023	STRUTTURA	70%	30%	PESI
		PROGETTUALI (strategici / operativi)	EFFICACIA / EFFICIENZA (customer satisfaction)	VALUTAZIONE finale
	D.AD	100,0%	100,0%	100,0%
	D.AUIN	100,0%	95,4%	98,6%
	D.ENERG	100,0%	99,6%	99,9%
	D.ET	100,0%	100,0%	100,0%
	D.IATI	100,0%	100,0%	100,0%
	D.IGEP	100,0%	100,0%	100,0%
	D.IMEAS	100,0%	91,7%	97,5%
	D.ISEG	100,0%	100,0%	100,0%
	D.IST	100,0%	100,0%	100,0%
	D.SAT	100,0%	100,0%	100,0%
	D.SMA	100,0%	100,0%	100,0%

3.6 Performance ORGANIZZATIVA: Progetto Good Practice e Customer Satisfaction

L'Ateneo ha aderito anche per l'anno 2023 al progetto Good Practice (GP), coordinato dal Politecnico di Milano, che ha come obiettivo quello di misurare e comparare le prestazioni di costo e la qualità dei servizi di supporto amministrativo di tutto l'Ateneo (amministrazione centrale e strutture decentrate).

Gli Atenei italiani che partecipano al progetto costituiscono ormai un nucleo significativo composto da circa 50 atenei a cui si aggiungono 4 Scuole a ordinamento speciale, costituendo pertanto un riferimento significativo di "sistema" a livello nazionale. Il numero di adesioni al progetto è risultato ulteriormente in crescita rispetto al 2022 e di anno in anno vengono attivati "laboratori" tematici su specifici ambiti di interesse trasversale utili al confronto e benchmark sui servizi amministrativi, tecnici e gestionali.

La componente più significativa del progetto, relativa alla valutazione della efficacia percepita, si sviluppa attraverso indagini di Customer Satisfaction (CS) che hanno l'obiettivo di misurare la soddisfazione degli utenti finali, tramite questionari proposti a:

- componente studentesca iscritta al primo anno e agli anni successivi;
- personale docente, ricercatori, dottorandi e assegnisti di ricerca;
- personale tecnico amministrativo.

L'importanza della valutazione dell'efficacia percepita da parte degli utenti attraverso la definizione di obiettivi di *customer satisfaction* all'interno del sistema della performance costituisce un aspetto centrale sul quale il Politecnico ha sempre creduto e investito. Assume quindi ulteriore rilievo l'impostazione del SMVP del Politecnico in relazione al dettato del d.lgs 74/2017 che indirizza specificatamente le amministrazioni verso la *rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati (art. 19-bis)* al fine di garantire strumenti strutturali per il miglioramento continuo.

3.6.1 Customer Satisfaction STUDENTI

L'ultima rilevazione della soddisfazione rivolta alla comunità studentesca è stata realizzata nel periodo luglio 2023 (GP 2022) e ha suddiviso il campione in due sottoinsiemi: **comunità studenti iscritti al 1° anno di corso** (Laurea Triennale) e **comunità studenti iscritti ad anni successivi al primo** (Laurea Triennale o Laurea Magistrale), a cui sono stati somministrati due questionari distinti per poter cogliere rispettivamente la soddisfazione in merito ai *servizi di Orientamento in entrata* e di *Job Placement*. Si riportano di seguito alcuni risultati dell'indagine tra cui l'andamento dei tassi di risposta e l'andamento delle valutazioni medie, complessive e per ambito di interesse.

La tabella e i grafici che seguono evidenziano come dopo l'anno 2020, fortemente influenzato dall'evento pandemico del COVID-19, i tassi di risposta di entrambe le popolazioni di studenti coinvolti nella rilevazione sia andato decrescendo nei due anni successivi ma abbia avuto una positiva inversione di tendenza nell'ultima rilevazione. Si stima che il miglioramento nei tassi di partecipazione possa essere conseguenza della diversificazione delle azioni di comunicazione e sensibilizzazione verso gli studenti messe in atto per incrementare la partecipazione alla survey (mail con successivi solleciti mirati, avvisi su Portale della Didattica, avvisi su PoliTO App, ecc.).

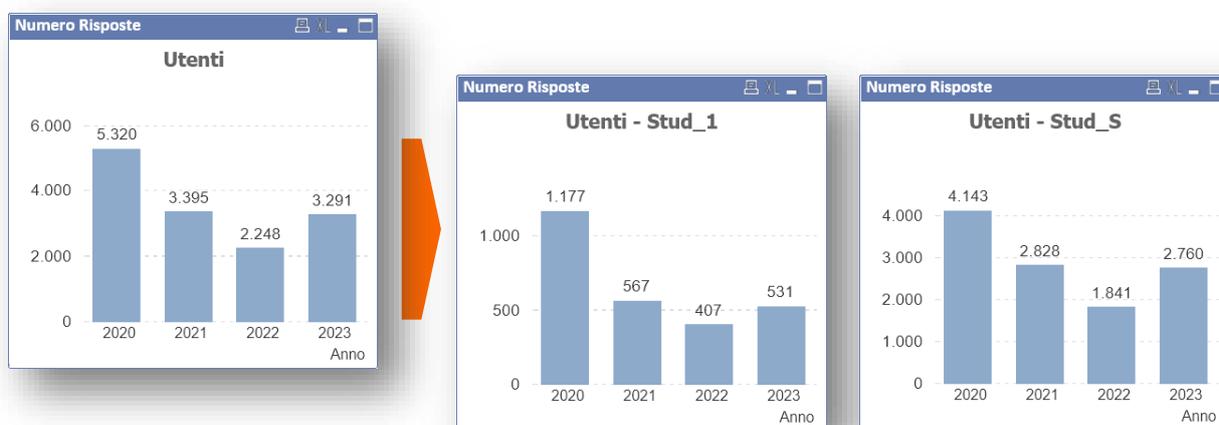
La tabella seguente riporta il trend partecipazione alle survey di Customer Satisfaction Good Practice.

Anno	Studenti I anno (n. rispondenti)	%	Studenti anni successivi (n. rispondenti)	%
2018	682 su 5.203	13,1%	3.172 su 25.433	12,5%
2019	595 su 4.866	12,2%	2.892 su 25.908	11,2%
2020	1.177 su 5.024	23,4%	4.143 su 25.929	16,0%
2021	567 su 4.879	11,6%	2.829 su 27.011	10,5%
2022	407 su 5.124	7,9%	1.841 su 26.224	7,0%
2023	531 su 5.479	9,7%	2.760 su 27.538	10,0%

Trend partecipazione alle survey di CS Good Practice – componente studenti

Nell'analisi dei tassi di partecipazione, in particolare qualora ci si confronti con le altre università, va sempre ricordato che l'adesione degli studenti alla survey nel nostro Ateneo avviene su base volontaria e valori bassi accomunano molti degli altri atenei partecipanti al progetto GP che operano in modalità analoga.

I grafici che seguono evidenziano l'andamento dei tassi di risposta complessivi e dettagliati per la componente *studenti al I anno (Stud_1)* e *studenti di anni successivi (Stud_S)*.



In termini di **risultati sintetici di valutazione**, la tabella riportata di seguito evidenzia il livello medio di soddisfazione complessivo espresso dai due insiemi di studenti ed il confronto con il resto degli atenei GP. La scala di valutazione va da 1 → 6 (completamente in disaccordo → completamente in accordo).

Soddisfazione complessiva	Studenti	Politecnico				Sistema GP			
		2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Livello di soddisfazione complessiva	primo anno	4,39	4,05	4,36	4,39	4,21	4,17	4,25	4,25
	anni successivi	4,16	4,08	4,19	4,16	3,98	3,93	3,97	3,99

Dall'andamento dei risultati emerge un **ulteriore miglioramento del livello di soddisfazione della componente di studenti iscritti al primo anno** rispetto all'anno precedente mentre è in leggera flessione la soddisfazione degli iscritti ad anni successivi al primo. Occorre ricordare che l'anno 2020 è stato fortemente impattato dalla pandemia COVID-19.

I livelli di soddisfazione rilevati nel 2023 tornano quindi ad essere paragonabili a quelli del 2020.

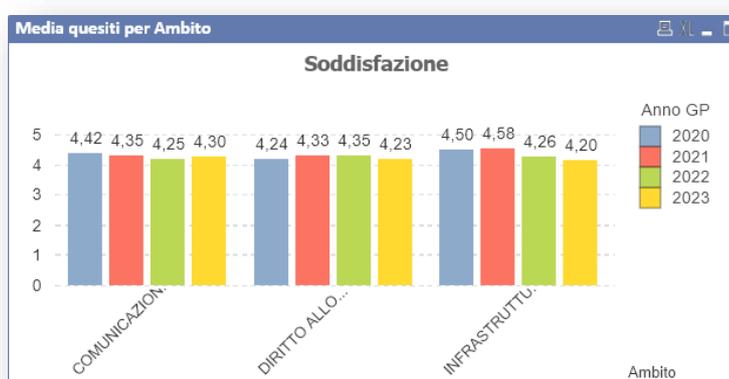
Complessivamente il livello di soddisfazione della comunità studentesca del Politecnico si conferma superiore ai risultati medi delle altre università ("media di sistema" GP) sia per gli immatricolati che per gli iscritti agli anni successivi al primo. In particolare risulta particolarmente positivo il livello di soddisfazione espresso dalla popolazione di studenti iscritti al primo anno, con un valore di 4.39, significativamente più alto del valor medio di sistema GP pari a 4.25.

Il livello di soddisfazione complessivo rilevato può essere disaggregato a livello di singoli ambiti di servizi forniti agli studenti fornendo ulteriori utili informazioni.

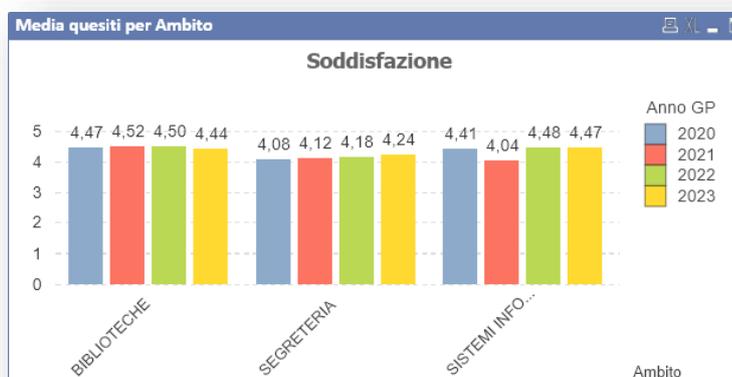
I grafici che seguono forniscono uno "spaccato" degli andamenti della soddisfazione degli iscritti (sia al I anno che di anni successivi) nei diversi ambiti oggetto della *customer satisfaction* GP.

In sequenza sono rappresentati i trend di soddisfazione sugli ambiti rilevati:

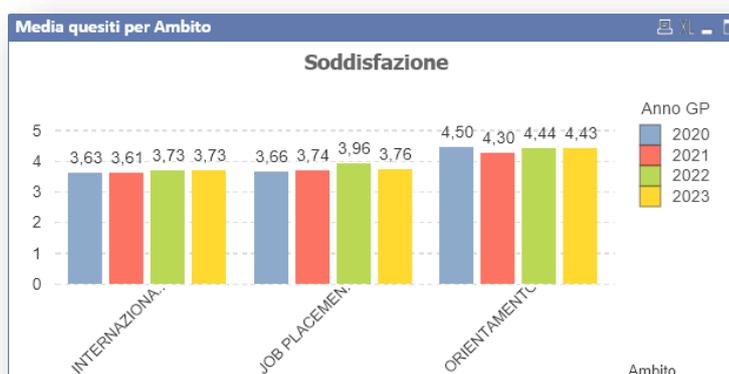
COMUNICAZIONE,
DIRITTO ALLO STUDIO,
INFRASTRUTTURE E
SERVIZI LOGISTICI



BIBLIOTECHE,
SEGRETERIA,
SISTEMI INFORMATIVI



INTERNAZIONALIZZAZIONE,
JOB PLACEMENT,
ORIENTAMENTO



3.6.2 Customer Satisfaction PERSONALE

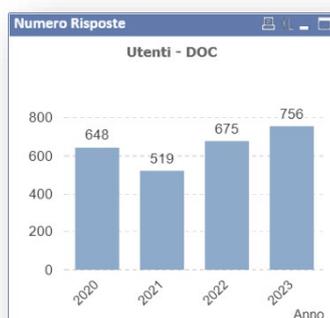
La rilevazione della soddisfazione rivolta al personale è stata realizzata nel periodo aprile 2023 (GP 2022), basata come per gli anni passati, su due questionari distinti rivolti rispettivamente a docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti e al personale tecnico amministrativo. Considerata l'ampia esperienza interna nella progettazione ed erogazione di questionari, per la rilevazione è stato utilizzato il sistema LimeSurvey del Politecnico anziché quello in cloud messo a disposizione dal progetto GP. Tra i principali benefici dell'erogazione interna, la possibilità di monitorare l'andamento della partecipazione e poter inoltrare inviti mirati a partecipare a coloro che ancora non avessero compilato il questionario. L'azione di promozione fatta quest'anno, in particolare verso la popolazione degli studenti di dottorato per il tramite della Scuola di Dottorato, ha permesso di migliorare sensibilmente i tassi di risposta come evidenziato nella tabella che segue. La scala di valutazione va da 1 (completamente in disaccordo) a 6 (completamente in accordo).

Si riportano di seguito alcuni risultati dell'indagine tra cui l'andamento dei tassi di risposta, nuovamente in crescita rispetto all'anno precedente per la componente di professori, ricercatori, dottorandi. Stabile la partecipazione da parte del PTA.

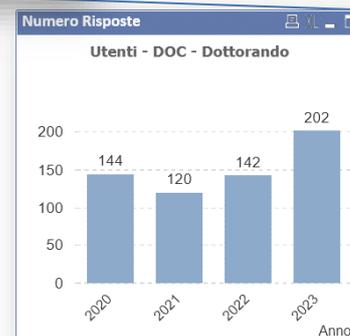
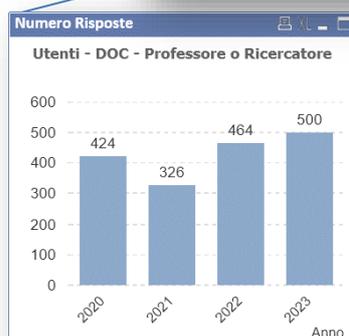
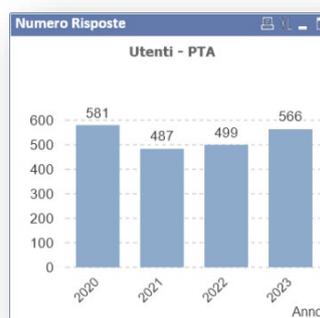
Anno	Docenti (n. rispondenti)	Docenti %	PTA (n. rispondenti)	PTA %
2018	629 su 2.125	30%	463 su 866	53%
2019	495 su 2.085	24%	485 su 886	55%
2020	648 su 2.228	29%	581 su 889	65%
2021	519 su 2.403	22%	485 su 882	55%
2022	675 su 2.603	26%	499 su 904	55%
2023	756 su 2.856	26%	564 su 982	57%

Trend partecipazione alle survey di CS - Good Practice - personale

Personale DOCENTE



Personale TA



L'analisi di dettaglio sul campione "docenti" evidenzia un positivo e significativo aumento della partecipazione da parte di professori e ricercatori ma anche dei dottorandi mentre risulta ancora in leggera flessione la partecipazione degli assegnisti di ricerca. Ancora in crescita anche la partecipazione alla survey da parte del PTAB che supera le 550 unità di personale.

Si riportano di seguito i risultati sintetici dei livelli di soddisfazione PoliTO su scala 1-6 negli ultimi quattro anni, evidenziando come sia percepibile una ulteriore leggera flessione della percezione da parte del personale tutto per i servizi erogati dall'Amministrazione Centrale, stabile quella nei confronti dei servizi erogati dai distretti dei dipartimenti.

Soddisfatto dei servizi tecnici e amministrativi erogati dall'AMMINISTRAZIONE CENTRALE?								
	Politecnico				Sistema GP			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Docenti, ricercatori, dottorandi, AR	4,33	4,22	4,15	4,10	4,14	4,22	4,18	4,11
Personale tecnico amministrativo	4,25	4,21	4,30	4,26	3,96	4,09	4,00	3,98

Soddisfatto dei servizi tecnici e amministrativi erogati dalle STRUTTURE DECENTRATE?								
	Politecnico				Sistema GP			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Docenti, ricercatori, dottorandi, AR	4,51	4,44	4,34	4,33	4,42	4,46	4,41	4,39
Personale tecnico amministrativo	4,18	4,30	4,40	4,43	4,00	4,13	4,03	3,98

Tabella 1 - Soddisfazione complessiva CS - personale docente e PTA

Si osserva comunque, nel confronto con il Sistema GP, come il personale PTAB di PoliTO sia mediamente parecchio più soddisfatto della media degli altri atenei mentre il personale docente sia leggermente meno soddisfatto.

3.6.3 Obiettivi di Customer Satisfaction assegnati al personale in valutazione

Come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione, nel Piano degli obiettivi di performance 2023 è stata applicata la logica di definizione di obiettivi di *customer satisfaction* ad ampio spettro sui servizi, e la loro assegnazione in cascata a tutto il personale in valutazione afferente alla stessa unità organizzativa.

Per ciascuna unità organizzativa di I livello (Direzioni, Aree e Servizi in staff alla Direzione Generale) e per ciascun Distretto di Dipartimento, è stato definito con il supporto metodologico della Direzione PEPS che presidia i processi di performance e con la collaborazione del personale responsabile di struttura, un **set di quesiti Good Practice** tra quelli previsti dal questionario di rilevazione. In particolare nel corso del 2023 è stata attuata una rimodulazione dei set di quesiti utilizzati per ciascuna struttura per renderli coerenti con il nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione attivato dal 1/11/2022. In parallelo è stata attuata una omogeneizzazione dei set di quesiti utilizzati per i Distretti che fino al 2022 presentavano diversità derivanti dalle fasi di sperimentazione attuata con ciascuna struttura. I set di quesiti definiti sono stati validati dalla Direzione Generale.

Nei casi di quesiti non sufficientemente rappresentativi degli aspetti da valutare, sono state definite domande aggiuntive specifiche ad integrazione dei questionari erogati tramite la piattaforma di rilevazione LimeSurvey. Questo approccio ha permesso di garantire che ciascuna struttura potesse essere valutata sugli effettivi servizi erogati e messa nelle condizioni di poter incidere sulla propria gestione per poter perseguire i risultati target attesi.

L'assegnazione in cascata a tutti i valutati di ciascuna struttura di un obiettivo di miglioramento condiviso e unico basato sui risultati di CS degli anni precedenti ha

permesso di introdurre una buona pratica e una notevole semplificazione del processo di definizione di questi obiettivi.

L'approccio dell'utilizzo sistemico della *customer satisfaction* per la valutazione, temperato con le esigenze di diversificazione delle valutazioni a seconda dei servizi erogati si sta dimostrando complessivamente efficace.

Si riporta nella tabella seguente la valutazione media finale degli obiettivi di CS per i principali ambiti di attività/servizi con il confronto rispetto agli anni precedenti.

Si riporta nella tabella seguente la valutazione media degli obiettivi di CS per i principali ambiti di attività/servizi con il confronto rispetto agli anni precedenti.

AMBITO	2020		2021		2022		2023 (*)	
	Num. OBJ	% ragg. (media)						
RICERCA E INNOVAZIONE	61	98%	64	96%	104	98%	128	99%
DIDATTICA	13	98%	13	99%	13	100%	41	100%
RISORSE UMANE	11	100%	11	99%	11	99%	17	99%
APPALTI E FORNITURE	8	100%	8	100%	8	98%	9	98%
INFORMATION TECHNOLOGY	15	95%	23	94%	23	100%	29	99%
FACILITY E LOGISTICA, SICUREZZA	20	100%	24	100%	23	95%	50	99%
COMUNICAZIONE	3	95%	3	92%	4	98%	9	100%
CONTABILITÀ	9	100%	9	96%	11	100%	15	98%
BIBLIOTECHE	6	98%	4	99%	3	99%	5	99%
ALTRI SERVIZI	6	95%	6	95%	7	100%	18	97%
Numero obiettivi complessivo:	152		165		207		321	
MEDIA COMPLESSIVA:		97,9%		97,0%		98,7%		98,7%

(*) L'ulteriore aumento significativo del numero di obiettivi in valutazione nel 2023 è dovuto all'attivazione, con DDG 1550/2022 di inizio ottobre 2022, del nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione Centrale attivato dall'1/11/2022 che ha comportato l'attivazione di numerosi nuovi incarichi organizzativi.

Dalla tabella di sintesi emerge una valutazione complessiva positiva con risultati quasi completamente al di sopra del 98%. Particolarmente significativi in miglioramenti nell'ambito ampio dei servizi di FACILITY, LOGISTICA e SICUREZZA.

E' importante infine far rilevare che l'andamento delle valutazioni è riferito ai risultati sugli obiettivi e target che le strutture hanno definito e non rappresenta quindi in assoluto la soddisfazione degli utenti che viene misurata attraverso le rilevazioni e con le analisi di *customer satisfaction*.

Così come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione 2023, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo CS è stato calcolato tenendo in considerazione due fattori:

- il rapporto **Tr/Ta** tra il valore di soddisfazione rilevato (Tr) ed il valore di soddisfazione atteso (Ta) corrispondente al TARGET (peso 70%);
- il rapporto **Tr/Tr-1** tra il valore di soddisfazione rilevato (Tr) ed il corrispondente valore di soddisfazione rilevato l'anno precedente (Tr-1) (peso 30%).

Si ricorda infine che il calcolo dei livelli di raggiungimento degli obiettivi ha utilizzato:

- per il personale la rilevazione GP 2022 effettuata in aprile 2023

- per gli studenti la rilevazione GP 2022 effettuata nel luglio 2023

Ove applicabile i risultati rilevati sono stati utilizzati dalle strutture dell'Amministrazione come input per una corretta definizione dei valori TARGET degli obiettivi CS 2024.

4 Processo di redazione della Relazione sulla Performance

Il processo di "costruzione" della Relazione sulla Performance 2023 ha visto il coinvolgimento di diversi attori, che hanno contribuito a fornire i contenuti ed i risultati per il documento sotto il coordinamento della Direzione Persone, Programmazione e Sviluppo (PEPS):

- Servizio Processi e Programmazione Integrata della Direzione PEPS, responsabile della Struttura tecnica permanente STP: ha coordinato tutte le attività connesse al ciclo della performance e proceduto alla acquisizione dei risultati quantitativi e qualitativi descritti nella relazione ed in particolare dei "numeri" e indicatori riportati nella sezione "Principali risultati per ambito tematico", dei risultati delle rilevazioni di *customer satisfaction* e dei relativi indici che permettono la valutazione degli obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti previsti dalla performance organizzativa;
- Servizio Gestione e Sviluppo delle Persone e dell'Organizzazione della Direzione PEPS: ha contribuito a supportare la STP nelle attività connesse all'attuazione e erogazione al personale in valutazione dell'incentivazione connessa ai risultati delle valutazioni;
- Direzioni dell'Amministrazione: hanno contribuito alla predisposizione delle sezioni tematiche relative al capitolo "Principali risultati per ambito tematico".

Il processo di redazione ha tenuto conto dei vincoli normativi e suoi aggiornamenti e delle *Linee Guida ANVUR per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione*.

Fasi, soggetti, responsabilità e Sistema Informativo

Le fasi realizzative della relazione sulla performance 2023 hanno seguito lo schema previsto dal Sistema di Misurazione delle Performance 2023-2025. La valutazione degli obiettivi PROGETTUALI e COMPORTAMENTALI da parte dei valutatori è stata supportata a livello informatico dal **sistema informativo della performance (SIP)** e accompagnata da momenti di confronto tra valutatori e valutati come previsto dal SMVP.

Per la valutazione degli **obiettivi PROGETTUALI e COMPORTAMENTALI**:

- compilazione online su SIP della proposta di stato di avanzamento lavori (SAL) degli obiettivi PROGETTUALI da parte dei valutati con valutazione finale da parte dei valutatori (DG, responsabili di strutture di I° livello e II livello);
- valutazione degli obiettivi COMPORTAMENTALI in cascata da valutatori a valutati: Rettore → Direttore Generale → dirigenti e responsabili di strutture di I livello → resp. di II livello ed EP → resp. di III livello → esperti di dominio;
- confronto e colloquio di feedback tra valutati e valutatori finalizzato sia alla valutazione degli obiettivi comportamentali del ciclo in chiusura che alla definizione dei nuovi obiettivi comportamentali;
- monitoraggio da parte del Nucleo di Valutazione.

Per la valutazione degli **obiettivi di EFFICACIA (customer satisfaction)**:

- acquisizione ed elaborazione da parte della Direzione PEPS dei principali indicatori di Ateneo 2023;
- elaborazione dei risultati di customer satisfaction in relazione agli obiettivi CS assegnati al personale con incarichi organizzativi (Good Practice integrato con quesiti specifici PolilTO);
- acquisizione ed elaborazione dei valori target rilevati 2023 relativi agli obiettivi e indicatori di performance per gli obiettivi di miglioramento;
- condivisione e comunicazione ai responsabili dei risultati conseguiti.

La Relazione ha inoltre tenuto in considerazione le indicazioni del Nucleo di Valutazione per quanto concerne:

- le valutazioni del Rettore relative al Direttore Generale;
- le valutazioni del Direttore Generale relative ai Dirigenti responsabili delle Direzioni.

5 Criticità ed opportunità, punti di forza e di debolezza del Ciclo della Performance

Nei paragrafi che seguono vengono riportate le principali caratteristiche che danno valore all'impegno del Politecnico di Torino nella valutazione dell'azione amministrativa ed al contempo vengono chiaramente esplicitati i limiti ancora presenti su cui focalizzare le azioni di miglioramento future.

Quanto riportato nei prossimi paragrafi tiene in particolare considerazione le raccomandazioni ed i suggerimenti del Nucleo di Valutazione espressi nell'ultima Relazione Annuale disponibile (2022).

Punti di forza del ciclo della performance

Il Politecnico affronta la misurazione e valutazione della performance con attenzione all'efficacia dei suoi processi, agli aspetti metodologici, alla solidità dell'impianto complessivo, alla reale applicabilità dei processi di rilevazione, misurazione e valutazione pervasivo in tutta l'organizzazione. Obiettivo sempre centrale il mantenimento e l'evoluzione di un sistema efficace per il miglioramento continuo dell'organizzazione e dei servizi forniti ai propri utenti, stakeholder ed al sistema paese, nel quale il ruolo del personale valutatore-valutato è fondamentale.

Tra i punti di forza:

- la continua ricerca di un progressivo allineamento e correlazione degli obiettivi operativi dell'organizzazione con gli obiettivi strategici e con le azioni dell'Action Plan, tra gli obiettivi e le dimensioni della trasparenza e della prevenzione della corruzione, tra gli obiettivi e la programmazione finanziaria. Più di recente l'impegno all'integrazione ha coinvolto nuove dimensioni quali la progettazione PNRR, la transizione digitale, la sostenibilità, la comunicazione, ecc. Questa tensione positiva all'integrazione trova pieno riscontro con le disposizioni del DL 80/2021 che hanno portato a far diventare, a partire dal 2022, la performance parte integrante del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO);
- aver anticipato le disposizioni del d.lgs 74/2017 con l'utilizzo, ormai da diversi anni, di indicatori di *customer satisfaction* per la valutazione di tutte le strutture;
- il progressivo supporto del processo di valutazione con uno sistema informativo diffuso e fruibile (SIP) per tutto il personale coinvolto, per agevolare le fasi di definizione, monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi.

5.1 Raccomandazioni e suggerimenti del Nucleo di Valutazione

Dalla Relazione Annuale 2023 del Nucleo di Valutazione non risultano ulteriori raccomandazioni in materia di Performance pertanto, a differenza di quanto descritto nelle precedenti Relazioni sulla Performance, non si ritiene di dover esplicitare specifiche azioni correttive o di miglioramento a dimostrazione della maturità di un sistema e dei suoi processi ben rodato. Questa sezione viene peraltro mantenuta in previsione di possibili nuove raccomandazioni future.

5.2 Altri aspetti del ciclo su cui focalizzare azioni correttive e migliorative

A complemento del quadro di raccomandazioni e suggerimenti del Nucleo di Valutazione è importante evidenziare alcuni altri ambiti di passibili miglioramenti, connessi al sistema ed ai processi della performance e rispetto ai quali mantenere il focus per azioni di rafforzamento future. La *tabella seguente* riporta gli aspetti ritenuti più rilevanti.

AMBITO / FASE	PUNTI DI ATTENZIONE	PROPOSTE DI AZIONI CORRETTIVE
Integrazione con la strategia	Maggior integrazione degli obiettivi di performance con le azioni ed i progetti strategici previsti nell'Action Plan	Proposte: 1) procedere ad implementare su sistema SIP la mappatura e la gerarchia di azioni e progetti dell'Action Plan in modo da poter creare associazioni dirette con gli obiettivi di performance e permettere un monitoraggio migliore degli obiettivi visti secondo le linee strategiche e secondo le dimensioni della programmazione integrata (TAG)
Sistema Informativo SIP	Funzionalità migliorabili	Proseguire nella manutenzione evolutiva e nello sviluppo del sistema SIP, in particolare: - miglioramento interfaccia utente per usabilità - potenziamento funzioni di reporting e monitoraggio

6 Valutazione della performance secondo le LINEE GUIDA ANVUR per i NDV

Questa sezione della relazione riprende in considerazione gli aspetti di forza, debolezza e le opportunità di miglioramento descritte nei precedenti paragrafi presentandoli e integrandoli in accordo con le ultime Linee Guida disponibili previste dall'ANVUR per la redazione della *Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione*. Alla data sono disponibili le Linee Guida 2023.

Le linee Guida permettono la sistematizzazione di un insieme di aspetti rilevanti di cui tenere conto nella valutazione ex post del ciclo della performance attraverso la *Scheda di valutazione sul funzionamento del sistema di gestione del ciclo della performance dell'università* (Allegato 3 alle Linee Guida).

La scheda, che segue espone la situazione del Politecnico con riferimento ai punti e sottopunti previsti dall'Agenzia in modo da rappresentare un utile strumento operativo di raccordo tra l'azione del Politecnico e le linee promosse dell'Agenzia.

n	Punti di attenzione	Risposta	Commenti
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE			
1	L'Ateneo ha aggiornato il SMVP per il ciclo 2023?	1) Si (in tal caso specificare quali sono state le principali modifiche) 2) No 3) Altro (specificare)	3) In relazione al cambiamento di assetto organizzativo dell'Amministrazione Centrale attuato dall'1/11/2022 e tenuta in considerazione la sostanziale validità del SMVP 2022, l'Ateneo ha ritenuto sufficiente mantenere l'SMVP già approvato in ottobre 2021 accompagnandolo con un decreto del Direttore Generale finalizzato a raccordare il Sistema con la nuova nomenclatura prevista dal nuovo modello organizzativo (DDG 1873/2022 del 17/11/2022)
2	Il SMVP prevede anche la valutazione dei comportamenti organizzativi?	1) Si (in questo caso indicare se gli stessi sono differenziati rispetto al ruolo ricoperto) 2) No 3) Altro (specificare)	SI Il SMVP prevede una valutazione qualitativa degli obiettivi comportamentali che è differenziata ai vari livelli degli incarichi organizzativi
3	Nel SMVP vengono esplicitati, per ogni tipologia di personale, i pesi attribuiti rispettivamente alla performance istituzionale, alla performance organizzativa, agli obiettivi individuali e ai comportamenti?	1) Si 2) No 3) Altro (specificare)	SI
4	Nel SMVP è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo – indicatore – target?	1) Si 2) No 3) Altro (specificare)	SI
5	Nel SMVP la fase della misurazione è distinta da quella di valutazione?	1) Si (indicare la modalità con la quale si realizzando le due fasi) 2) No 3) Altro (specificare)	SI Il SMVP declina per ciascuna tipologia di obiettivi le modalità di misurazione e valutazione; il sistema informativo di supporto SIP implementa il processo di redazione, proposta e valutazione in fasi separate. Gli obiettivi organizzativi di Customer Satisfaction in particolare vengono misurati centralmente e la valutazione viene elaborata direttamente in base ai risultati degli indicatori previsti
6	Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) Se variata rispetto all'anno precedente		Il SMVP 2022-2024 adottato anche per il 2023-2025 descrive al par. 5 la composizione degli obiettivi assegnati alla Direzione Generale ed i relativi pesi; al par. 6 sono mappati i ruoli che intervengono in fase di assegnazione e valutazione
7	Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi		Il SMVP 2022-2024 adottato anche per il 2023-2025 descrive al par. 5 la composizione degli obiettivi assegnati ai Dirigenti ed i relativi pesi; al par. 6 sono mappati i ruoli che intervengono in fase di assegnazione e valutazione

n	Punti di attenzione	Risposta	Commenti
	coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) Se variata rispetto all'anno precedente		
8	Quale giudizio complessivo è ritenuto più aderente a qualificare il SMVP adottato dall'ateneo? (scegliere una sola opzione)	1) Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento 2) Strumento che risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento 3) Strumento che risponde solo parzialmente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento 4) Altro (specificare)	1) Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento
PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2023-2025			
9	Il PIAO dell'Ateneo risulta un concreto strumento di integrazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa funzionale allo sviluppo e al governo dell'organizzazione)	1) Si 2) In parte 3) No	SI Il PIAO prevede un modello di integrazione sostanziale, basato sull'Action Plan del Piano Strategico di Ateneo nel quale vengono declinate azioni, progetti e iniziative strategiche a loro volta recepite nel piano degli obiettivi di performance. Numerosi sono i piani di programmazione, integrati a diversi livelli, nel PIAO. Di anno in anno procede il processo di progressiva integrazione di ulteriori piani.
10	Nel PIAO sono chiaramente definiti gli obiettivi di Valore Pubblico che l'Ateneo intende perseguire e Strategie coerenti per la sua realizzazione?	1) Si (Valore Pubblico e Strategie) 2) Si (solo Valore Pubblico) 3) No	Si (Valore Pubblico e Strategie) Gli obiettivi di Valore Pubblico sono esplicitati attraverso gli obiettivi delle azioni e progetti dell'Action Plan
11	Quanti obiettivi di Valore Pubblico sono presenti nel PIAO	1) meno di 5 2) tra 5 e 10 3) tra 11 e 15 4) più di 15	4) più di 15
12	Nella individuazione degli obiettivi di Valore Pubblico sono stati coinvolti gli Stakeholder interni ed esterni?	1) Si 2) No	SI
13	Tra gli obiettivi di Valore Pubblico sono presenti aspetti riconducibili al Benessere Equo e Sostenibile o ai Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030?	1) Si 2) No	SI In particolare azioni e progetti in ambito SGDs (Agenda ONU 2030) sono chiaramente "taggati" nell'Action Plan

n	Punti di attenzione	Risposta	Commenti
14	Nel PIAO, a livello di Valore Pubblico o di Performance sono presenti obiettivi riconducibili agli indirizzi del MUR o alle valutazioni dell'ANVUR (es. PNRR, Programmazione triennale di sistema (PRO 3), VQR, AVA, ecc, ...)	1) Sì, sia a livello di Valore Pubblico che di obiettivi di Performance 2) Sì, solo a livello di Valore Pubblico 3) Sì, solo a livello di obiettivi di performance 4) No	3) Sì, solo a livello di obiettivi di Performance Tra gli obiettivi STRATEGICI sono previste azioni relative alle iniziative e programmi di attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Tutte le strutture dell'Amministrazione Centrale e Distretti hanno tra i propri obiettivi PROGETTUALI un'azione comune a supporto della progettazione e gestione di progetti PNRR, declinata sulla propria mission. Inoltre numerosi obiettivi previsti dall'Action Plan negli ambiti di missione dell'Ateneo sono riconducibili a obiettivi ministeriali utilizzati per la valutazione del Politecnico
15	Rispetto ad ogni obiettivo di Valore Pubblico sono stati individuati gli stakeholder sui quali impatta l'obiettivo?	1) Sì per tutti gli obiettivi 2) Sì per alcuni 3) No	2) Sì per alcuni
16	Agli obiettivi di valore pubblico sono associati indicatori, fonte dei dati e target?	1) Sì (indicatori, fonte dei dati e target) 2) Sì (indicatori e fonte dei dati) 3) Sì (indicatori e target) 4) No	4) No
PIANO OBIETTIVI PERFORMANCE			
17	Gli obiettivi e gli indicatori di performance sono coerenti rispetto agli obiettivi di Valore Pubblico?	1) Sì 2) In parte 3) No	1) Sì Gli obiettivi di performance STRATEGICA e PROGETTUALE sono declinati a partire da azioni e progetti dell'Action Plan, questi ultimi riconducibili agli ambiti di Valore Pubblico
18	Analizzando la filiera VALORE PUBBLICO – PERFORMANCE, il PIAO 2023 – 2025 come si può qualificare rispetto al PIAO 2022 – 2024?	1) Complessivamente coerente e in sostanziale continuità 2) Caratterizzato da alcune modifiche 3) Caratterizzato da significative modifiche	2) Caratterizzato da alcune modifiche
19	Fino a che livello sono indicati gli obiettivi nel PIAO? Più risposte	1) Obiettivi istituzionali (a livello di ateneo) 2) Obiettivi organizzativi (a livello di Aree dirigenziali) 3) Obiettivi organizzativi (a livello di Unità organizzative interne alle Aree dirigenziali). 4) Obiettivi individuali (a livello di Direttore generale e Dirigenti)	2) Obiettivi organizzativi (a livello di Aree dirigenziali) 4) Obiettivi individuali (a livello di Direttore generale e Dirigenti)
20	Nella sezione Performance del PIAO, agli obiettivi sono associati più indicatori in modo da includere più dimensioni? (scegliere una sola opzione)	1) Sì, sempre 2) Nella maggior parte dei casi 3) Solo in alcuni casi 4) No, mai	1) Sì sempre

n	Punti di attenzione	Risposta	Commenti
21	Quali delle seguenti tipologie di indicatori viene maggiormente utilizzata per misurare il raggiungimento degli obiettivi di performance (sezione 2.2)? (è possibile scegliere fino a due opzioni)	1) Efficacia 2) Efficienza 3) Qualità erogata (standard di servizio) 4) Qualità percepita (customer satisfaction) 5) Sì/No (realizzazione o meno dell'obiettivo) 6) Tempistiche/scadenze 7) Impatto 8) Altro (specificare)	4) Qualità percepita (customer satisfaction) 8) Altro: indicatori del livello di raggiungimento minimo (soglie) e completo (target) dell'obiettivo. A seconda dell'obiettivo soglia e target possono essere di tipo quantitativo o qualitativo
22	Per la definizione dei target di performance quali elementi si tiene conto? (è possibile scegliere più opzioni)	1) Si tiene conto delle serie storiche 2) Si fa riferimento a benchmark interni 3) Si fa riferimento a benchmark esterni (specificare nei commenti) 4) Si tiene conto delle indicazioni degli stakeholder 5) Nessun criterio, si recepiscono le indicazioni degli uffici e dei relativi responsabili 6) altro (specificare)	1) Si tiene conto delle serie storiche 4) Si tiene conto delle indicazioni degli stakeholder 6) altro: si tiene conto delle indicazioni dei responsabili di struttura che hanno la responsabilità della definizione degli obiettivi per tutti i soggetti "valutati" della propria struttura
23	In corrispondenza degli obiettivi di performance (sezione 2.2) sono indicate le risorse finanziarie destinate alla loro realizzazione?	1) Sì 2) No 3) Altro (specificare)	No Gli obiettivi 2023 sono stati definiti ed assegnati solo a seguito di verifica di sostenibilità finanziaria. Gli elementi di fabbisogno per la loro realizzazione non sono di norma esplicitati negli obiettivi
24	Nella sezione performance (2.2) sono indicati obiettivi assegnati ai Dipartimenti (o altre strutture, es. Scuole/Facoltà)?	1) Sì 2) No 3) Altro (specificare)	Sì Il Piano prevede espliciti obiettivi progettuali e di <i>customer satisfaction</i> per tutte le strutture di Distretto dei dipartimenti. Gli obiettivi assegnati ai responsabili di Distretto sono equiparabili per tipologia e numero a quelli assegnati alle UO di II livello delle Direzioni e Aree in staff alla DG e rispondono a regole comuni di definizione, assegnazione e valutazione, come previsto dal SMVP. Gli obiettivi non coinvolgono, se non marginalmente, i docenti mentre richiedono il coinvolgimento della Direzione del dipartimento. La responsabilità degli obiettivi è in capo all'incarico di Responsabile Gestionale Amministrativo (RGA) appartenente al PTA
25	Nella sezione performance (2.2) sono presenti obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza e/o che prevedono la valutazione esterna all'ateneo?	1) Sì (specificare quale utenza è coinvolta) 2) No 3) Altro (specificare)	Sì Il SMVP del Politecnico ha introdotto già dal 2011 una tipologia di obiettivi specifici e strutturati in modo sistematico, finalizzati al miglioramento della qualità percepita dei servizi da parte delle proprie utenze interne (personale docente e PTA) ed esterne (studenti). Nel SMVP 2014 sono state apportate significative migliorie e di anno in anno sono state affinate le logiche di rilevazione della <i>customer satisfaction (CS)</i> sviluppando un vero e proprio sistema informativo di supporto ed un cruscotto di analisi e reporting utile alla DG ed alle strutture per valutare gli indici di gradimento degli utenti su specifici servizi o su aree più ampie (es. Didattica, Biblioteche,

n	Punti di attenzione	Risposta	Commenti
			Orientamento, Ricerca, Procurement, IT, ecc.). Gli indici di gradimento rilevati permettono di costituire una base dati storica sulla base della quale definire nuovi TARGET di miglioramento
26	Se SI (al punto 25), quali strumenti sono stati o si prevede di utilizzare? (è possibile scegliere più opzioni)	1) Questionari (specificare quali nei commenti, es.: Good Practice, Almalaurea; ANVUR, di ateneo, ecc.) 2) Altri strumenti (specificare quali nei commenti, es.: focus group, interviste, audit, ecc.)	1) Le rilevazioni di <i>Customer Satisfaction</i> vengono realizzate in coerenza con il progetto Good Practice al quale aderiscono oltre 50 università italiane, ma arricchendo e integrando i questionari standard GP con quesiti specifici dell'Ateneo. Questo permette di effettuare anche confronti "di sistema" con una quota rilevante del sistema universitario nazionale. Gli obiettivi di CS incidono sulla performance organizzativa delle strutture amministrativo/gestionali. La Relazione della Performance annuale descrive in una specifica sezione questa componente in termini di indicatori di soddisfazione e di risultati di performance associata al miglioramento degli indicatori
27	Quali fonti di dati sono utilizzate per la misurazione finale dei risultati? (è possibile scegliere più opzioni)	1) dati certificati e pubblicati 2) autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo 3) banche dati dell'ateneo 4) banche dati esterne 5) nessuna fonte specifica 6) altro (specificare)	1) dati certificati e pubblicati 2) autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo 3) banche dati dell'Ateneo
28	Descrivere brevemente con quali modalità e tempistiche l'Ateneo svolge il monitoraggio degli obiettivi di Performance		Il SMVP prevede un monitoraggio degli obiettivi strategici e progettuali in corso d'anno effettuabile liberamente durante la realizzazione delle attività per valutarne l'andamento e avanzamento. In particolare va valutata la frequenza più opportuna di monitoraggio in funzione della complessità del progetto da realizzare, delle sue fasi e tempistica, della rischiosità, dell'impatto su altre iniziative, ecc. Il SMVP prevede infine il SAL FINALE formale di valutazione di ciascun obiettivo in termini di risultati raggiunti al 31/12, da effettuare attraverso appositi incontri tra valutato e valutatore nel corso del quale vengono anche valutati gli obiettivi comportamentali assegnati a ciascun valutato
29	L'OIV svolge un'attività di verifica a campione delle misurazioni relative ai risultati?	1) Sì (specificare con quale modalità) 2) No 3) Altro (specificare)	No

Modalità di applicazione delle specificità introdotte dal D.lgs 74/2017

L'introduzione del D.lgs 74/2017 non ha comportato la necessità di particolari adeguamenti nella gestione del ciclo della performance in quanto i processi di definizione, gestione e valutazione degli obiettivi sono già in massima parte coerenti con il dettato del d.lgs. In particolare:

- l'aggiornamento annuale del SMVP previsto dal d.lgs 74/2017 non ha comportato variazioni rispetto alle modalità di procedere pregresse in quanto il Politecnico ha adottato già dai primi cicli della performance un approccio di "manutenzione evolutiva del SMVP" che viene aggiornato di anno in anno e approvato entro il 31/1 in sede di CdA;
- la performance organizzativa prevede a livello di SMVP la valutazione di obiettivi e indicatori legati alla soddisfazione degli utenti interni (docenti, PTA) ed esterni (gli studenti) che vengono intervistati periodicamente tramite questionari online. Questa componente, appartenente alla categoria degli obiettivi gestionali, garantisce che la valutazione organizzativa tenga sempre conto dell'opinione degli utenti attraverso l'ascolto diretto tramite strumenti di survey informatizzati.

Allegati

ALLEGATO 1 - RISULTATI OBIETTIVI STRATEGICI DELLA SQUADRA DIRIGENZIALE

TITOLO	DESCRIZIONE	OUTPUT																																						
<p>#1</p> <p>Action Plan e PNRR – allineamento delle strategie esecutive Progetto pluriennale 2023-2025 con milestone annuali (Ex progetto pluriennale Action Plan)</p> <p>Peso 40%</p>	<p>Coordinamento dell'attuazione dell'Action Plan di Ateneo con particolare riferimento alle azioni relative alle iniziative e programmi di attuazione o riforme indotte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).</p> <p>Il coordinamento prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> - monitoraggio periodico delle iniziative e dei progetti in corso di realizzazione; - reporting agli OOddGG sull'avanzamento delle iniziative e progetti; - eventuali rimodulazioni o rifocalizzazione dei progetti se richiesto dal mutare del contesto esterno. <p>SAL Finale:</p> <p>Nel corso del 2023 è stato attuato un attento monitoraggio dell'avanzamento delle iniziative previste dall'Action Plan 2023-2025 ed in particolare sono state attuate le attività e rispettate le tempistiche previste per la valutazione dello stato di avanzamento delle milestone dei progetti.</p> <p>Il monitoraggio è stato attuato secondo pianificazione con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un primo SAL nella primavera, portato negli Organi di Governo: il 18/07/2023 in Senato Accademico e il 20/07/2023 in Consiglio di Amministrazione; - un secondo SAL in autunno che ha anche permesso di effettuare l'aggiornamento complessivo del piano per il successivo periodo 2024-2026 secondo l'approccio <i>rolling horizon</i>, portato in approvazione negli Organi di Governo del 19-21/12/2023 in coerenza con l'approvazione del budget di previsione 2024. <p>Dal monitoraggio finale 2023 dei progetti è emerso un elevato allineamento dell'avanzamento delle milestone rispetto alla pianificazione con un tasso di "progetti in linea/in anticipo" superiore all'80% e solamente il 5% dei progetti è risultato "significativamente in ritardo". E inoltre emerso un elevato tasso di progetti ancora validi rispetto alla pianificazione iniziale, rispetto alla quale solo l'1% dei progetti ha perso di interesse / rilevanza strategica o di attuabilità.</p> <p>In sintesi:</p>	<p>SOGLIA: Avere attuato l'attività di monitoraggio Avere raggiunto il 40% delle milestone relative ai progetti attivi nell'anno di riferimento</p> <p>TARGET: Avere raggiunto l'80% delle milestone relative ai progetti attivi nell'anno di riferimento</p>																																						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">STATO PROGETTO (on time/ ritardo)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>n. progetti</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Progetto sostanzialmente in linea o in anticipo</td> <td>85</td> <td>84%</td> </tr> <tr> <td>Progetto leggermente in ritardo</td> <td>11</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Progetto fermo o significativamente in ritardo</td> <td>5</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Totale</td> <td>101</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">STATO PROGETTO (validità)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>n progetti</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Progetto tuttora valido così come è stato redatto</td> <td>81</td> <td>82%</td> </tr> <tr> <td>Progetto da modificare sostanzialmente</td> <td>7</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Progetto concluso</td> <td>10</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Progetto da eliminare, non è più di interesse strategico/ attuabile</td> <td>1</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>99</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Valutazione: 100 %</p>	STATO PROGETTO (on time/ ritardo)				n. progetti	%	Progetto sostanzialmente in linea o in anticipo	85	84%	Progetto leggermente in ritardo	11	11%	Progetto fermo o significativamente in ritardo	5	5%	Totale	101		STATO PROGETTO (validità)				n progetti	%	Progetto tuttora valido così come è stato redatto	81	82%	Progetto da modificare sostanzialmente	7	7%	Progetto concluso	10	10%	Progetto da eliminare, non è più di interesse strategico/ attuabile	1	1%		99	
STATO PROGETTO (on time/ ritardo)																																								
	n. progetti	%																																						
Progetto sostanzialmente in linea o in anticipo	85	84%																																						
Progetto leggermente in ritardo	11	11%																																						
Progetto fermo o significativamente in ritardo	5	5%																																						
Totale	101																																							
STATO PROGETTO (validità)																																								
	n progetti	%																																						
Progetto tuttora valido così come è stato redatto	81	82%																																						
Progetto da modificare sostanzialmente	7	7%																																						
Progetto concluso	10	10%																																						
Progetto da eliminare, non è più di interesse strategico/ attuabile	1	1%																																						
	99																																							
TITOLO	DESCRIZIONE	OUTPUT																																						

<p>#2</p> <p>Informatizzazione e Digital Transformation</p> <p>Progetto pluriennale 2023-2025 con milestone annuali</p> <p>Peso 40%</p>	<p>Coordinamento delle iniziative e dei progetti di informatizzazione previsti dall'Action Plan che coinvolgono trasversalmente le strutture dell'Amministrazione e che contribuiscono al percorso di consolidamento dall'Ateneo sul filone di azioni della Digital Transformation.</p> <p>Tra le iniziative progettuali prioritarie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - potenziamento dei servizi Informatici per la programmazione, il reclutamento e la gestione delle Risorse Umane; - completamento del sistema di gestione del Dottorato; - digitalizzazione flussi documentali e gestione Organi Collegiali; - consolidamento strumenti di collaborazione evoluti; - evoluzione Sistema di gestione contratti commerciali (Progetto GeCO); - potenziamento infrastrutture informatiche di Ateneo: Reti, Datacenter, Cyber Security. <p>Il coordinamento prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> - monitoraggio periodico delle iniziative e dei progetti in corso di realizzazione; - reporting agli OOddGG sull'avanzamento delle iniziative e progetti; - eventuali rimodulazioni o rifocalizzazione dei progetti se richiesto dal mutare del contesto esterno; - formazione/informazione connesse al cambiamento organizzativo connesso (change management). 	<p>SOGLIA: Avere attuato l'attività di monitoraggio. Avere raggiunto il 40% delle milestone relative ai progetti attivi nell'anno di riferimento</p> <p>TARGET: Avere raggiunto l'80% delle milestone relative ai progetti attivi nell'anno di riferimento; avere avviato le attività di formazione/informazione connesse al cambiamento organizzativo connesso.</p>
<p>SAL Finale:</p> <p>Il monitoraggio dei progetti e delle iniziative di informatizzazione e di Digital Transformation è stato attuato nel corso del 2023 in modo coordinato e contestuale alla più ampia valutazione dello stato di avanzamento dell'Action Plan 2023-2025 nel quale sono ricomprese le linee progettuali in ambito IT. Pertanto il monitoraggio è stato ricondotto ai due SAL dell'Action Plan realizzati in primavera e autunno, così come descritto nell'obiettivo STRATEGICO #1 sull'Action Plan.</p> <p>Con riferimento alle iniziative progettuali prioritarie si evidenziano le seguenti principali realizzazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - realizzato il primo Piano per la Trasformazione Digitale. Effettuati 3 differenti passaggi negli OdG a inizio, metà e fine 2023 con la comunicazione del Piano TD 2024-2026 integrato all'interno del PIAO 2024-2026; - potenziati i servizi Informatici per la programmazione e il reclutamento delle Risorse Umane; - procedura programmazione del personale: completate funzionalità di amministrazione delle risorse assunzionali e gestione della programmazione corrente (gestione PEPS); rilascio funzionalità per dipartimenti: monitoraggio risorse assunzionali assegnate, Gestione Delibere CDD, Monitoraggio Posizioni; - recruiting e onboarding personale: produzioni documenti concorsuali per Ricercatori a Tempo Determinato (nomina commissione, verbali, esiti, approvazione atti); AR (bando, nomina commissione, verbali, esiti, approvazione atti); PTAB (nomina commissione, esiti); realizzate analisi di dettaglio per flusso di onboarding, progettazione UX e UI, prototipazione; - digitalizzazione dei processi in ambito gestione documentale e protocollo: estensione del portale di firma a tutto l'Ateneo e piena integrazione con il sistema di protocollo; - potenziati i servizi informatici legati alla didattica ed in particolare rilascio della nuova architettura software e della nuova interfaccia utente; migrazione alla nuova architettura delle Home Page e della pagina del corso; aggiornati Moodle e BBB; - evoluzione dei sistemi a supporto dei Servizi Bibliotecari; migrazione sistema Aleph verso ALMA effettuata a inizio marzo 2023; tutti i servizi migrati su ALMA; - progetto di evoluzione dei sistemi di Facility Management: evoluzioni in linea con le indicazioni della direzione CALOS; - evoluzione del sistema di gestione dei contratti commerciali [GeCO]: sviluppo e test del processo di approvazione e della nuova applicazione; in attesa delle indicazioni 		

	<p>operative per la gestione del ciclo di vita (regolamento Contratti e Convenzioni approvato nelle sedute di CdA di dicembre 2023 e gennaio 2024);</p> <ul style="list-style-type: none"> - supporto al miglioramento dei Servizi di procurement (analisi di dettaglio e avvio processo di affidamento dello sviluppo applicativo della procedura); - supporto tecnologico PNRR: azione di collaborazione continua tra ISIAD e DAUIN in ambito progettazione e acquisti di soluzioni HPC con avvio di procedimento di acquisto per 1 MLN€. Partecipato a 3 progetti finanziati PNRR PA Digitale di cui 2 completati come previsto nel 2023 (SPID e CIE); - progetto Conoscere per comunicare: completate tutte le attività previste; - attivazioni sistemi di monitoraggio consumi elettrici e raffrescamento; setup primi sistemi allertamento termico; - presa in carico dei sistemi HPC dipartimentali da parte della Direzione ISIAD; attivazione e potenziamento sistemi di storage per la ricerca e progettazione sistemi per la gestione della sicurezza; potenziamento sistemi di provisioning di macchine virtuali verso i dipartimenti; - potenziamenti in ambito Cybersecurity a protezione degli asset dell'Ateneo on premise e in cloud pubblico. <p>Complessivamente tutte le iniziative e progetti in corso risultano in linea con le milestone previste nell'Action Plan 2023-2025.</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	
TITOLO	DESCRIZIONE	OUTPUT
<p>#3</p> <p>Organizzazione con focus sul modello di supporto alla gestione delle iniziative del PNRR e sulla riorganizzazione dei Distretti dei Dipartimenti</p> <p>Nuovo Progetto Annuale</p> <p>Peso 20%</p>	<p>La natura straordinaria del PNRR per volume e complessità di attività gestite, la focalizzazione sulla realizzazione dei risultati (richiamati anche dal PIAO di recente introduzione con il Valore Pubblico), richiede una revisione organica dei modelli organizzativi di tutte organizzazioni pubbliche.</p> <p>La riorganizzazione dell'Amministrazione appena varata ha avuto lo scopo di mettere l'Ateneo nelle condizioni di supportare le sfide poste da questo nuovo contesto valorizzando la cultura del processo orientato ai risultati.</p> <p>La sfida posta ai Dirigenti in questa fase è quella di interpretare questa nuova visione organizzativa contribuendo alle professionalità della propria direzione al conseguimento di obiettivi trasversali e non riconducibile ad una sola struttura.</p> <p>Questo obiettivo prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'analisi dei nuovi bisogni, problemi e opportunità derivanti dal PNRR finanziamenti e nuove sfide; - la proposta e condivisione di soluzioni organizzative adeguate in stretto raccordo con la Direzione Generale e il GdL PNRR. <p>SAL Finale:</p> <p>A valle dell'analisi effettuata sui nuovi bisogni, problemi e opportunità derivanti dal PNRR, finanziamenti e nuove sfide, è stata definita un'ulteriore azione di riorganizzazione dell'Amministrazione che completa la prima fase attuata nel novembre 2022 e che aveva coinvolto le strutture dell'amministrazione centrale. In particolare nel corso del 2023 è stato attuato un complessivo di azioni tra le quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aggiornamento del Modello di Gestione PNRR e del Gruppo di Lavoro (DDG 824/2023); - Modifiche alla micro-organizzazione delle Direzioni CCBI, PEPS, PROGES e STUDI (DDG 979/2023); - Attivazione delle Reti Professionali (DDG 1215/2023); - Modifiche alla micro-organizzazione delle Direzioni CALOS, RIMIN, STUDI e dell'Area ARIA (DDG 1299/2023); - Definizione dell'Articolazione organizzativa dei Distretti dei Dipartimenti: micro-organizzazione, posizioni e assegnazione del personale (DDG 3060/2023 e 3079/2023); <p>La riorganizzazione dei distretti è stata progettata anche in relazione all'esigenza di gestione di progetti di ricerca complessi (come quelli del PNRR); si è pertanto colta l'occasione di questo "evento straordinario" per una revisione (upgrade) organica del modo di lavorare.</p>	<p>SOGLIA: Analisi dei bisogni</p> <p>TARGET: Soluzione organizzativa condivisa</p>

	<p>Il nuovo assetto dei Distretti di Dipartimenti è stato attivato dall'1/1/2024 secondo la pianificazione prevista.</p> <p>Coerentemente con il nuovo assetto sono stati inoltre realizzati i reclutamenti connessi in linea con i requisiti specifici derivanti dal PNRR.</p> <p>Valutazione: 100 %</p>
--	--

ALLEGATO 2 - RISULTATI OBIETTIVI PROGETTUALI DIREZIONE GENERALE

La tabella riporta il dettaglio degli obiettivi PROGETTUALI e dei risultati ottenuti dal Politecnico da parte della Direzione Generale e delle strutture dirigenziali.

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
#1	<p>Prosecuzione delle attività connesse alla riorganizzazione dell'Amministrazione (compresi i Dipartimenti) anche in relazione al nuovo paradigma derivante dal PNRR</p> <p>Progetto Annuale 2023 - Prosecuzione dell'obiettivo pluriennale inserito nel 2022</p> <p>Progetto di riorganizzazione dei Distretti per rispondere al meglio alle esigenze di sviluppo dell'Ateneo e accogliere pienamente le opportunità del nuovo paradigma gestionale indotto e richiesto dal PNRR.</p> <p>Il Progetto prevede l'analisi delle dimensioni gestite e delle attuali consistenze anche in termini di profili professionali.</p> <p>Sarà dato particolare rilievo alla dimensione integrata dei processi e all'integrazione funzionale e organizzativa tra le strutture centrali dell'amministrazione e i distretti dipartimentali.</p> <p>SOGLIA: Analisi dimensioni gestite e proposta organizzativa</p> <p>TARGET: Attuazione della revisione organizzativa (adozione provvedimenti)</p>	20%
	<p>SAL Finale:</p> <p>Coerentemente con l'obiettivo strategico #3 avente come focus l'attuazione di un'organizzazione avete come riferimento il modello di supporto alla gestione delle iniziative del PNRR e la riorganizzazione dei Distretti dei Dipartimenti, sono proseguite le azioni per l'implementazione di un nuovo assetto da attivare dall'1/1/2024. In particolare nel corso del 2023 sono state attuate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nel mese di aprile ha avuto inizio il processo di riorganizzazione attraverso una fase di analisi della realtà organizzativa; nel mese di settembre si è tenuto il Job Posting e successivamente l'emanazione dell'articolazione organizzativa dei Distretti in termini di micro-organizzazione, posizioni e assegnazione del personale. La riorganizzazione è stata quindi finalizzata il 1/1/2024 con l'avvio della nuova organizzazione (a valle di un'intensa attività di analisi istruttoria, sia con gruppi di lavoro che con analisi dati: mappatura attività, dimensioni gestite, ecc.). - Nel mese di febbraio 2023 è stato inoltre predisposto un modello per la proposta di attivazione di 26 reti professionali pianificando data di decorrenza, ambito, attività, profilo dei componenti e capillarità della rete. Nei mesi successivi sono stati acquisiti i nominativi dei componenti e nel mese di ottobre è stato organizzato un incontro con i Responsabili delle Strutture di I livello e i Referenti delle Reti Professionali per approfondire le logiche di gestione delle Reti e del rilevamento dei fabbisogni formativi. L'applicazione del nuovo modello delle Reti Professionali è stata via via implementata anche nei neonati distretti a partire da inizio 2024 estendendo i componenti delle reti a personale dei distretti. <p>Valutazione: 100 %</p>	
#2	<p>Coordinamento delle azioni del PNRR - il progetto sarà pluriennale per la durata del PNRR</p> <p>Nuovo Progetto Pluriennale con milestone annuali</p> <p>Supervisione del Gruppo di Lavoro del PNRR e Presidio dell'intero modello gestionale così come definito dal DDG dedicato. In particolare alla Direzione Generale compete:</p> <ul style="list-style-type: none"> - impartire e condividere le direttive definite dalla governance; - assicurare lo sviluppo delle riforme derivanti dal PNRR; - garantire le condizioni organizzative in termini di processi e personale necessarie all'attuazione del modello; - intervenire tempestivamente per interventi correttivi. <p>SOGLIA: Sviluppo armonico delle attività</p> <p>TARGET: Avere creato le condizioni necessarie per raggiungere gli obiettivi fisici, finanziari e procedurali</p>	20%
	<p>SAL Finale:</p>	

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO												
	<p>La supervisione del Gruppo di Lavoro del PNRR e il presidio del modello gestionale definito e aggiornato con DDG 824/2023 sono avvenuti in stretta relazione con le Direzioni, le Aree di riferimento e il Nucleo di Dottorato secondo lo schema riportato di seguito "per processi":</p> <div data-bbox="564 344 1098 577" style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p style="text-align: center; font-size: small;">Strutture dell'Ammin. coinvolte per processo</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">AGACON</td> <td style="padding: 2px 10px;">PEPS</td> <td style="padding: 2px 10px;">CALOS €</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">RIMIN</td> <td style="padding: 2px 10px;">PIFIC</td> <td style="padding: 2px 10px;">CCB</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">PROGES €</td> <td style="padding: 2px 10px;">ARIA</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">STUDI</td> <td style="padding: 2px 10px;">NUCLEO DOTTORATO</td> <td></td> </tr> </table> </div> <p>In particolare si evidenziano:</p> <p>a) PROGETTAZIONE. Le attività di supporto per la partecipazione e redazione di proposte in risposta agli Avvisi pubblicati nell'ambito PNRR è stata ancora molto intensa sui Partenariati estesi ed, in particolare, per il coordinamento delle attività sul PE Spazio, pubblicato da ASI, al cui bando l'Ateneo ha partecipato con la proposta "Space It Up" sulle «attività spaziali» (tematica 15) in qualità di soggetto proponente con 9 dipartimenti ed una rete di 33 partner (fra cui 10 aziende e 23 università e centri di ricerca) per un budget disponibile di 80 mln €. Il bando prevedeva 3 fasi: nel 2023 è stata presentata la proposta integrale e portata avanti la negoziazione con ASI ai fini dell'aggiudicazione. Rilevante l'attività sui bandi individuali PNRR: per il PRIN è stato dato supporto a 368 proposte, di cui 164 ammesse a finanziamento, per contributo di 32 milioni di euro. Delle 164 proposte finanziate, 67 sono coordinate dall'ateneo, e di queste il 43% da giovani under 40 (budget 12 milioni di euro). Il Politecnico ha incrementato la % contributo ottenuto rispetto a quello messo a disposizione per la call, passando da 1.2% nel 2020 a 1.6% nella 1° call del 2022. Per il PRIN 2022 PNRR il supporto ha riguardato 190 proposte, di cui 63 ammesse, per un finanziamento assegnato pari a 15 milioni di euro. Delle 63 proposte finanziate, 24 sono coordinate dall'ateneo, e di queste il 38% è coordinato da giovani under 40. Il finanziamento PolITO è pari a 5.4 milioni di euro. La percentuale del finanziamento ottenuto rispetto a quello messo a disposizione per la call in questo caso è pari a 1,3% In sintesi, sono stati finanziati 227 progetti PRIN a cui è stato assegnato un contributo pari a 17.4 milioni di euro.</p> <p>b) GESTIONE. Prima task del 2023 per la gestione è stata la strutturazione della rete dei contatti, oltreché interni, anche con Hub e Spoke Leader e disegnare il flusso d'informazioni. In parallelo sono state pianificate le attività e strutturati i tasks dei diversi Project Manager individuati sulle singole iniziative. Gradualmente la maggiore chiarezza e comprensione delle regole e la maggiore stabilità degli strumenti ha permesso la definizione di flussi e modelli operativi, informativi e gestionali delle attività (es. timesheet) e la messa a punto di processi e metodologie per i controlli funzionali. Per il monitoraggio finanziario (agli organi e al Collegio dei revisori) è stato progettato con la Direzione PIFIC uno schema metodologico finalizzato alla raccolta delle informazioni relative agli stati di avanzamento progettuali (finanziario, fisico progettuale).</p> <p>c) IMPLEMENTAZIONE. Le attività progettuali PNRR sono legate al raggiungimento di KPI anche legati all'innovazione, alla formazione continua, alla comunicazione ed ai dottorati. Hanno pertanto richiesto lo sviluppo delle task progettuali portate avanti da personale specialistico di RIMIN per ad es. scouting e redazione call POC accademici, definizione di accordi IPR, design di corsi formazione e continua messa a punto di dottorati nazionali e con imprese, approfondimento di aspetti trasversali quali gender, DNSH, impatto, iniziative dedicate di comunicazione della ricerca. Particolare attenzione ha richiesto il coordinamento delle attività di LLL con la definizione di linee guida e la stimolazione di progettazione dei corsi con i docenti per la formazione del primo catalogo NODES (8 corsi LLI individuati) e di promozione e gestione delle diverse call di POC accademici (in NODES, CNMS e MIMIT) per 30 diversi POC finanziati (budget circa 3.5 mio euro)</p> <p>d) BANDI A CASCATA: Il 2023 ha visto il lancio dei Bandi a cascata, la cui redazione ed emanazione è un'attività totalmente nuova per le Università. Con l'obbligo in capo agli Spoke di emanare Bandi a cascata si chiede infatti alle Università di agire in qualità di enti finanziatori, enti cioè che finanziano e valutano la ricerca su temi che l'università stessa individua come strategici. Il Politecnico di Torino, ricoprendo 10 volte il ruolo di Spoke leader nell'ambito dei progetti PNRR, deve gestire una dimensione rilevante di Bandi a cascata a favore di enti esterni per un importo complessivo previsto di circa 30 milioni. Il coordinamento ha riguardato: la redazione e pubblicazione di 13 bandi a cascata di cui 6 nell'ambito dell'Ecosistema NODES, 2 nell'ambito del Centro Nazionale Mobilità Sostenibile (1 bando verso le imprese Spoke 1 e 1 bando verso le imprese spoke 2), 2 nell'ambito del partenariato esteso Restart (1 verso Università e 1 bando verso le imprese), 1 bando verso le università nell'ambito del partenariato esteso FAIR, 1 bando verso le università nell'ambito del partenariato SERICS, 1 bando verso le università nell'ambito del partenariato esteso RETURN; la definizione delle procedure amministrative, finanziarie e di valutazione da utilizzare in maniera omogenea per tutti i bandi ed istruttoria ed approvazione degli organi di Ateneo; l'interazione con i responsabili scientifici per l'impostazione dei task progettuali; Interazione con gli HUB per allineare gli schemi dei bandi con le effettive esigenze progettuali dei programmi; Redazione contenuti e pubblicazione di una manifestazione di interesse per costituire un elenco di potenziali componenti delle commissioni di valutazioni; 13 Decreti del Direttore Generale per l'emanazione dei bandi e 13 Decreti per la procedura di selezione, nomina e compenso dei Comitati Tecnici; definizione di</p>	AGACON	PEPS	CALOS €	RIMIN	PIFIC	CCB	PROGES €	ARIA		STUDI	NUCLEO DOTTORATO		
AGACON	PEPS	CALOS €												
RIMIN	PIFIC	CCB												
PROGES €	ARIA													
STUDI	NUCLEO DOTTORATO													

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
	<p>21 decreti di concessione dei contributi e 21 contratti d'obbligo per aziende. Al fine di garantire un ottimale attuazione dei Bandi a cascata è stata coordinata l'attivazione di collaborazioni ai sensi dell'art. 15 della L. 241/90, con Unioncamere Piemonte, approvati dal CDA e la cui copertura dei costi è assicurata dagli stessi progetti PNRR. Unioncamere ha messo a disposizione per l'attuazione della collaborazione la piattaforma webtelemaco.infocamere.it, portale utilizzato dalle imprese per i propri adempimenti amministrativi legati al Registro delle Imprese, e fornito supporto per la strutturazione dei bandi a cascata e l'inserimento dei requisiti soggettivi e oggettivi di partecipazione delle aziende, anche rispetto alle norme sugli aiuti di Stato, nonché sulla redazione degli schemi degli atti d'obbligo. Al fine di mitigare i rischi di eventuali conflitti di interessi e definire misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e conflitto di interessi, sono state messe a punto ed implementate alcune azioni secondo tre diversi filoni di attività: Azioni preliminari, Azioni inerenti di valutazione, Azioni inerenti la fase di rendicontazione. Le azioni, insieme ad un aggiornamento sui bandi a cascata, sono state descritte in una Relazione per il Direttore generale (Relazione Aggiornamento sui Bandi a cascata a favore di aziende/enti esterni inviata in data 18 luglio 2023).</p> <p>Fra le azioni trasversali realizzate per assicurare efficacia delle attività, trasparenza e crescita delle competenze si ricorda infine:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Data warehouse: per migliorare la visibilità e l'integrazione dei dati, è stata avviata la costruzione di un data warehouse/datamart dedicato al PNRR, effettuando un monitoraggio dei principali database dove sono rintracciabili informazioni relative al PNRR. In particolare sono stati analizzati: U-GOV Polito (dati economici relativi a costi e ricavi di previsione ed effettivi); Atwork CINECA-MUR (dati economici ed impegno orario rendicontato all'ente finanziatore); - Informazione/Formazione: Al fine di divulgare i bandi PNRR e, nel contempo, permettere di approfondire la conoscenza delle regole sono state disegnate e realizzate sia azioni informative che corsi di formazione. La comunicazione che ha avuto come target principalmente il personale accademico è stata realizzata tramite note, newsletter, webinar, incontri, pillole informative; la formazione, invece, disegnata in un'ottica operativa e destinata al PTA sia dell'amministrazione che dei distretti, è stata progettata in collaborazione con PEPS, ed ha vista l'organizzazione di corsi su regole, rendicontazione Atwork con relatori interni ed esterni <p>Valutazione: 100 %</p>	
#3	<p>Coordinamento, facilitazione e monitoraggio delle attività della Direzione ISIAD di impatto su diversi ambiti strategici (ex progetto pluriennale: Supporto all'evoluzione dei servizi IT)</p> <p>1 IT GOVERNANCE. Progetti e attività con impatto strategico in carico alla Direzione</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Coordinamento e facilitazione dei Progetti Action Plan di competenza ISIAD; 1.2. Identificazione, attivazione e coordinamento iniziative derivanti dalla presa in carico dell'Assessment IT; 1.3 Coordinamento iniziative di Trasformazione Digitale (Ruolo RTD). <p>2 IT COMMUNICATION. Coordinamento delle attività di comunicazione istituzionale verso gli OOGG in coerenza con le Linee Strategiche per l'IT di Ateneo</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Adeguamenti Action Plan integrato con le iniziative connesse con Assessment IT; 2.2 Stesura pianificazione RTD (PIAO) e relazione annuale attività; 2.3 Presentazione annuale agli OOGG delle azioni IT e attività RTD. <p>SOGLIA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Completamento delle fasi di analisi e definizione. Avvio delle fasi di implementazione/acquisto per tutti i progetti; 2. Completamento della documentazione destinata agli organi. <p>TARGET:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Completamento per almeno 80% delle attività previste dalla pianificazione per il 2023 per tutti i progetti; 2. Presentazione agli OOGG di quanto predisposto. Aggiornamento conseguente ai feedback. 	20%
	<p>SAL Finale:</p> <p>IT Governance: monitorata l'effettuazione dei coordinamenti settimanali ISIAD sui progetti in Action Plan. Mantenuti aggiornati piani di progetto e report di SAL a Maggio e Dicembre 2023 anche in logica di predisposizione delle due fasi di monitoraggio previste per l'Action Plan (primavera e autunno). Effettuate le previste comunicazioni a PEPS.</p>	

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
	<p>Nella realizzazione dei progetti completato oltre l'80% delle attività previste, tenuto conto delle esigenze di revisione delle priorità, delle ripianificazioni e delle variazioni di perimetro intercorse.</p> <p>IT Communication: realizzato il quadro di riferimento incrociato fra i contesti della strategia di Ateneo, della ricaduta dell'Assessment e delle previsioni in tema di trasformazione digitale della PA integrando l'Action Plan.</p> <p>Realizzato il Piano per la Trasformazione Digitale con programmazione su tre anni ed effettuati 3 differenti passaggi negli OdG a inizio, metà e fine 2023 con la approvazione del Piano TD 2024-2026 integrato all'interno del PIAO 2024-2026 (CdA del 24/01/2024).</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	
#4	<p>Implementazione del modello volto all'integrazione del Program Management Advisors Team e del Masterplan Team nel contesto dell'organizzazione dello sviluppo edilizio dell'Ateneo (Ex progetto pluriennale: Masterplan)</p> <p>Implementazione di un modello gestionale che coordini stabilmente le attività del Program Management Advisors Team, del Masterplan Team e della struttura tecnica della Direzione PROGES, efficientando le attività preordinate alla supervisione e coordinamento del programma di sviluppo edilizio di Ateneo.</p> <p>SOGLIA: Individuazione di un idoneo processo di coordinamento tra i due Team e la struttura tecnica di PROGES</p> <p>TARGET: Elaborazione di Linee Guida relative alla interazione e coordinamento tra le attività del Program Management Advisors Team e del Masterplan Team e della struttura tecnica della Direzione PROGES, con individuazione delle modalità gestionali più idonee all'efficiente supervisione e monitoraggio del programma strategico di sviluppo edilizio, con riflessi in ordine ai flussi informativi rivolti agli stakeholders interni ed esterni.</p> <p>SAL Finale:</p> <p>Nel corso del 2023 sono state condotte le complesse attività di analisi per la definizione del modello gestionale idoneo a coordinare i diversi attori coinvolti nei processi di sviluppo edilizio dell'Ateneo, ed in particolare il Program Management Advisors Team, il Masterplan Team e la struttura tecnica (Direzione PROGES). Il modello prevede che la struttura tecnico-gestionale prospettata operi attraverso un processo circolare, giungendo fino ai Responsabili Unici di Progetto (RUP) dei singoli interventi, secondo lo schema di seguito riportato:</p> <div data-bbox="199 1288 614 1680" data-label="Diagram"> <pre> graph TD D[Dirigente PROGES] --> M[Masterplan di Ateneo] M --> PMA([Program Management Advisors]) PMA --> RUP{RUP/P.M.} RUP --> D RUP --> M M --> PMA PMA --> RUP </pre> </div> <p>Coerentemente con il modello definito sono state avviate le attività tecniche per l'individuazione delle soluzioni informatiche e di sistema informativo in grado di supportare i processi di gestione e controllo dei progetti edilizi. In accordo con il PMO e con il Time & Cost Advisor è stata identificata la piattaforma Microsoft Project quale software di Project Management. Nel corso del 2023 è stata infine implementata la piattaforma.</p> <p>Sono state infine elaborate le LINEE GUIDA RELATIVE ALL'INTERAZIONE E COORDINAMENTO TRA LE ATTIVITÀ DEL PROGRAM MANAGEMENT ADVISORS TEAM, DEL MASTERPLAN TEAM E DELLA STRUTTURA TECNICA DELLA DIREZIONE PROGES con individuazione delle modalità gestionali più idonee all'efficiente supervisione e monitoraggio del programma strategico di sviluppo edilizio, con riflessi in ordine ai flussi informativi rivolti agli stakeholders interni ed esterni. Le nuove linee guida contemplano nuove figure deputate ad assicurare il supporto tecnico-organizzativo per la realizzazione del complesso Piano di sviluppo edilizio approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta di aprile 2022.</p> <p>Le Linee Guida permettono di disporre di una base solida per sviluppare e supportare efficacemente i rapporti manageriali tra i Team individuati per la cooperazione allo sviluppo dell'ambizioso programma lavori che il Politecnico ha deciso di perseguire nel prossimo quinquennio.</p> <p>In parte sono indicate linee guida dettagliate e specifiche già attuate a partire dall'inizio del 2023, in parte sono riportate specifiche in corso di definizione o di come dovranno essere implementate le ulteriori linee guida man mano che il processo di riorganizzazione interna procede ad una fase successiva.</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	20%

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
#5	<p>Controllo di gestione e monitoraggio economico finanziario, anche con riferimento all'impatto del PNRR (ex progetto: Controllo di Gestione)</p> <p>Monitoraggio periodico (entro la metà del mese successivo al periodo di riferimento) dell'impatto economico e finanziario delle contabilizzazioni effettuate nel corso dell'esercizio 2023, con particolare attenzione agli effetti sull'equilibrio economico-finanziario e della sostenibilità di bilancio dell'attuazione del Master Plan di Ateneo e della realizzazione dei progetti PNRR.</p> <p>SOGLIA: Periodicità di monitoraggio trimestrale. TARGET: Periodicità di monitoraggio mensile.</p>	20%
<p>SAL Finale:</p> <p>Nel corso del 2023 sono state attuate le seguenti azioni di monitoraggio di impatto economico e finanziario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - predisposta e utilizzata apposita reportistica di carattere economico-finanziario per il Comitato di Monitoraggio; - monitoraggio della giacenza media mensile di liquidità dell'Ateneo (verifica che fosse superiore a 45 Milioni di euro); - predisposizione di adeguato supporto informativo al Collegio dei Revisori, così come previsto in ottemperanza della Circolare MEF 15 protocollo 67039 del 07.04.2023 e, in particolare con riferimento al punto "Adempimenti contabili e attività di controllo connessi alla gestione dei progetti/interventi PNRR/PNC per gli enti e organismi pubblici". Il Collegio infatti assume il compito generale di verificare l'andamento della gestione, il rispetto delle tempistiche previste per l'esecuzione delle varie fasi, delle modalità di esecuzione, nonché degli impegni finanziari assunti dall'Ateneo correlati alle somme rendicontate e a quelle effettivamente incassate. <p>Inoltre, al fine di procedere in un'ulteriore azione di miglioramento strutturale della capacità di controllo e gestione economico-finanziaria dell'Ateneo, si è proceduto alla stesura di bozza del Manuale del Controllo di Gestione organizzata secondo i seguenti contenuti: 1. Il controllo di gestione: finalità e struttura; 2. Organizzazione del Sistema Contabile; 3. Il processo contabile che porta dalla pianificazione al controllo; 4. Strumenti del controllo – controllo antecedente; 5. Strumenti del controllo – controllo concomitante e susseguente alla gestione; 6. Strumenti del controllo – controllo obiettivo fabbisogno; 7. Gestione progetti (con allegato manuale operativo progetti); 8. La reportistica; 9. Indicatori di bilancio (indicatori ministeriali PROPER e indicatori vari); 10. Simulazioni.</p> <p>La definizione della struttura del Manuale ha tenuto conto di esempi disponibili a livello di sistema universitario italiano ed è stata calata sulla realtà del nostro Politecnico. Si prevede che il manuale possa essere portato in approvazione al Consiglio di Amministrazione in primavera 2024.</p> <p>Valutazione: 100 %</p>		

ALLEGATO 3 - RISULTATI OBIETTIVI PROGETTUALI DIRIGENTI

Periodo 1/1/2023 – 31/12/2023

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
CALOS	<p>Implementazione operativa riorganizzazione dell'Amministrazione</p> <p>A valle della riorganizzazione avvenuta nel 2022 si rende necessario assestare le nuove attività ponendo al centro la gestione per processi e la valorizzazione delle competenze tra strutture di primo livello, si pongono al centro di queste attività i seguenti processi trasversali di carattere prioritario per l'Ateneo. Gli obiettivi si intendono comuni e saranno valutati per le Direzioni coinvolte in modo congiunto, la Direzione/Area in grassetto è quella che guida il processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • STUDI/RIMIN/CCBI: attività di placement e relazioni • STUDI/CCBI: organizzazione di eventi in ambito Didattico • STUDI/RIMIN: gestione delle relazioni internazionali che prevedono attività di relazioni con le imprese, istituzioni non didattiche, trasferimento tecnologico • PEPS/PIFIC: ottimizzazione dei flussi informativi tra le due direzioni con particolare riferimento ai flussi connessi al trattamento economico a vario titolo erogato. • PROGES/CALOS/AGACON: sviluppo del flusso per la gestione degli appalti di lavori e forniture • ARIA/RIMIN: sviluppo del flusso finalizzato alla implementazione del sistema centrale di gestione dei contratti di ateneo. • ISIAD/CALOS/ARIA/CCBI/PROGES supporto all'implementazione del processo e del supporto informatico collegato al nuovo regolamento per la gestione degli spazi • NUCLEO DOTTORATO/PIFIC/RIMIN/STUDI/PEPS: gestione del ciclo di vita del dottorando e delle borse di studio • NUCLEO MULTIMEDIALE/STUDI/RIMIN (master) e NUCLEO DOTTORATO: modello gestionale delle produzioni multimediali in ambito didattico <p>SOGLIA: <i>Avere mappato il processo, analizzato criticità e proposto soluzioni</i> TARGET: <i>Avere adottato le soluzioni.</i></p> <p>SAL Finale: Attività svolte: La direzione è stata impegnata su fronti significativi, sviluppando un ruolo proattivo e di coordinamento per molte tematiche. Sul fronte interno: • creazione di meccanismi di governance interna, attraverso il set up di incontri settimanali con i II livelli, mensili con i II livelli e semestrali con tutti. • revisione a più riprese dei processi interni relativi alla gestione dei progetti PNRR, a seguito dei diversi cambiamenti organizzativi e di personale avvenuti nell'anno. Nell'interazione con le altre strutture: • attraverso il supporto logistico con la riallocazione di oltre 400 colleghi che si sono spostati di ufficio nel corso dell'anno, • messa a regime dei flussi di gestione spazi per la didattica in raccordo con la direzione STUDI (spostamento in CALOS dell'attività di gestione quotidiana di aule e spazi didattici), • analisi, disegno ed implementazione di nuovo processo e di un nuovo sistema informativo a supporto della gestione amministrativa e logistica degli eventi, in raccordo con ARIA, • gestione della rendicontazione del primo ciclo di vita dei Centri Interdipartimentali e sviluppo di tutte le attività necessarie all'avvio del secondo ciclo • interazione con la direzione RIMIN per supportare l'avvio dei bandi delle ITEC, nell'ambito del PNRR • Revisione dei processi di gestione del budget e di interazione con la struttura AGACON, per garantire il corretto coinvolgimento delle competenze amministrative e tecniche nei processi di acquisti</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	30%
CALOS	<p>Attuazione PNRR</p> <p>Coordinamento delle attività del referente di misura inserito nella Direzione CALOS come definite nel DDG di costituzione del GdL e del modello di gestione del PNRR e del referente Centri inserito nel GdL.</p> <p>Coordinamento delle azioni di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione e supporto per procedure e processi connessi allo sviluppo dei progetti PNRR con particolare riferimento ai Centri Interdipartimentali e Infrastrutture di Ricerca di Ateneo • Supporto all'identificazione di spazi e servizi idonei ad ospitare le nuove infrastrutture di ricerca • Valutazione degli impatti sul medio periodo (in termini di oneri gestionali ed economici) legati all'attivazione delle nuove infrastrutture di ricerca • Raccolta tempestiva delle criticità e dei punti di attenzione che emergono dall'attività di gestione dei progetti PNRR, con particolare attenzione alle attività trasversali a più Direzioni/Aree e a più misure PNRR per riportarle alla Commissione Monitoraggio PNRR <p>SOGLIA: <i>Avvio delle azioni necessarie al set-up dell'infrastrutture I-Entrance</i> TARGET: <i>Avvio delle azioni necessarie al set-up dell'infrastrutture I-Entrance e 3d4Italy (PNC Salute)</i></p> <p>SAL Finale:</p>	40%

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
	<p>Le attività hanno comportato pressante coinvolgimento di diversi servizi per supportare la mole ingente di attività, sia sul fronte amministrativo, sia sul fronte tecnico, con il supporto ai docenti/ricercatori per l'acquisto e il set-up dei laboratori e delle attrezzature. In particolare: • l'avvio dei progetti (Infrastrutture di ricerca) I-Entrance, E-Brain,... hanno richiesto forti volumi di attività per gli approvvigionamenti, la rendicontazione e la gestione del personale, • analogamente, il progetto PNC Salute ha comportato la crescita dei volumi di attività e la presa in carico anche di un ruolo di supporto al project management, • i progetti rientranti nell'ambito dei Centri Nazionali per la Mobilità hanno integrato le attività di supporto ai Centri Interdipartimentali del Politecnico, richiedendo un significativo impegno, • Il ruolo di RUP sulle ITEC è stato un impegno inatteso e ha richiesto molta attenzione specifica su ambiti di difficile gestione, innovativo e politicamente delicato.</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	
CALOS	<p>Coordinamento e sviluppo Programma di decarbonizzazione di Ateneo</p> <p>. Sviluppo del Piano di azione e governance delle azioni di decarbonizzazione di Ateneo per attuare le iniziative necessarie a raggiungere l'obiettivo "net 0" al 2040:</p> <p>2. Monitoraggio aspetti di sostenibilità del Politecnico per la valutazione dell'impatto delle azioni programmate (aggiornamento inventario emissioni climalteranti di Ateneo, partecipazione ranking tematici...)</p> <p>3. Sviluppo di azioni sulle dimensioni con impatto diretto sulle azioni di decarbonizzazione (spazi verdi, mobilità dolce, call for ideas, ...)</p> <p>4. Monitoraggio delle azioni infrastrutturali di Ateneo con impatto diretto sulla riduzione delle emissioni</p> <p>5. Analisi e disegno funzionale dei cruscotti di Ateneo per la verifica e il controllo delle dimensioni di impatto</p> <p>SOGLIA: Realizzazione output 1), 2)</p> <p>TARGET: Realizzazione output 1), 2), 3), 4) e 5)</p> <p>SAL finale</p> <p>Le attività di coordinamento del progetto di decarbonizzazione si sono susseguite nell'anno su tutti i fronti ipotizzati. In particolare: 1. Il Piano di Decarbonizzazione è stato affinato alla luce delle analisi di dettaglio circa le emissioni e le capacità di controllo diretto del Politecnico, fino ad arrivare ad obiettivi puntuali per i prossimi anni. 2. e 5. Le attività di monitoraggio hanno previsto un nuovo filone con la collaborazione con il Baeda Lab del prof. Capozzoli per l'acquisizione dei dati relativi a sensori presenti in Ateneo. Sulla base dei dati raccolti sono stati sviluppati e messi a disposizione dell'utenza dell'ateneo report di monitoraggio su fotovoltaico ed acqua. 3. e 4. Si sono sviluppate attività per: - qualificare e quantificare gli interventi strutturali di riqualificazione delle due maniche (Peano e Castelfidardo) che dovranno essere avviati a breve - gestire con maggiore efficienza gli impianti di ateneo (sperimentazione avviata per Energy Center, aule Pe monitoraggio su altri ambiti) - realizzati numerosi interventi di riqualificazione degli spazi aperti per incrementare la fruibilità del: • Valentino, con tavoli, sedute e ombrelloni, • Campus Centrale, con tavoli, sedute e ombrelloni, arredi corte interrata e piantumazione fronte MIXTO, fornendo visibilità alla Commissione di Cda sulla fruibilità degli spazi di ateneo.</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	30%
CCBI	<p>Implementazione operativa riorganizzazione dell'Amministrazione</p> <p>A valle della riorganizzazione avvenuta nel 2022 si rende necessario assestare le nuove attività ponendo al centro la gestione per processi e la valorizzazione delle competenze tra strutture di primo livello, si pongono al centro di queste attività i seguenti processi trasversali di carattere prioritario per l'Ateneo.</p> <p>Gli obiettivi si intendono comuni e saranno valutati per le Direzioni coinvolte in modo congiunto, la Direzione/Area in grassetto è quella che guida il processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • STUDI/RIMIN/CCBI: attività di placement e relazioni • STUDI/CCBI: organizzazione di eventi in ambito Didattico • STUDI/RIMIN: gestione delle relazioni internazionali che prevedono attività di relazioni con le imprese, istituzioni non didattiche, trasferimento tecnologico • PEPS/PIFIC: ottimizzazione dei flussi informativi tra le due direzioni con particolare riferimento ai flussi connessi al trattamento economico a vario titolo erogato. • PROGES/CALOS/AGACON: sviluppo del flusso per la gestione degli appalti di lavori e forniture • ARIA/RIMIN: sviluppo del flusso finalizzato alla implementazione del sistema centrale di gestione dei contratti di ateneo. • ISIAD/CALOS/ARIA/CCBI/PROGES supporto all'implementazione del processo e del supporto informatico collegato al nuovo regolamento per la gestione degli spazi • NUCLEO DOTTORATO/PIFIC/RIMIN/STUDI/PEPS: gestione del ciclo di vita del dottorando e delle borse di studio • NUCLEO MULTIMEDIALE/STUDI/RIMIN (master) e NUCLEO DOTTORATO: modello gestionale delle produzioni multimediale in ambito didattico <p>SOGLIA: Avere mappato il processo, analizzato criticità e proposto soluzioni</p> <p>TARGET: Avere adottato le soluzioni</p> <p>SAL Finale:</p> <p>Attività di placement e relazioni: Si sono realizzate efficaci attività di placement con i programmi di mentorship per l'orientamento professionale degli studenti e la realizzazione a questo scopo di incontri con professionisti e manager. Si è realizzato l'evento di Pre-Convention per l'inserimento dei laureandi nel mondo delle imprese che ha riscosso pieno successo con l'incontro tra i direttori delle risorse umane di grandi Aziende internazionali e gli studenti. Organizzazione di eventi in ambito didattico: abbiamo affiancato e collaborato alla produzione allestitiva e organizzativa del Salone dell'orientamento e degli Erasmus Days. Si è coordinata e definita la linea di brandizzazione</p>	15%

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
	<p>per il merchandising per i prodotti di valorizzazione dell'ateneo in occasioni di presentazioni internazionali si richiama della Direzione Studi.</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	
CCBI	<p>Attuazione PNRR - Coordinamento delle azioni del task sulla comunicazione esterna Coordinamento delle azioni del task sulla comunicazione esterna del PNRR attraverso specifiche strategie. Supporto all'organizzazione di momenti e eventi volti alla promozione e alla condivisione delle iniziative del PNRR (sia eventi ad hoc organizzati in Ateneo che eventi esterni che possono essere la sede di valorizzazione delle attività del Politecnico nell'ambito del PNRR). Ideazione e realizzazione di materiali comunicativi ed iniziative specificamente rivolte a futuri studenti e studenti tutti per incrementare le iscrizioni e la soddisfazione degli iscritti.</p> <p>SOGLIA: Presa in carico delle richieste pervenute dalla Direzione RIMIN per la comunicazione esterna PNRR TARGET: Coproduzione di eventi e piani di comunicazione con RIMIN per promozione PNRR e con STUDI per valorizzazione offerta formativa</p> <p>SAL Finale: Sono state supportate le iniziative in ambito PNRR, con azioni di strategia comunicativa e produzione di materiali specifici. E' stata realizzata la promozione sui canali media (comunicati, conferenze stampa, articoli POLIFLASH, news, social) e sono state svolte attività di supporto agli eventi con la gestione degli allestimenti e con il coordinamento logistico. Per il progetto Restart abbiamo assunto il ruolo di responsabili nazionali della comunicazione con l'attribuzione di personale dedicato. E' stata ideata e promossa la campagna nazionale e internazionale per il reclutamento dei futuri studenti, e sono state realizzate campagne ad hoc per la comunità studentesca.</p> <p>Valutazione: 100%</p>	35%
CCBI	<p>Coordinamento delle azioni di comunicazione e promozione delle eccellenze dell'Ateneo attraverso strumenti e attività volte a incrementare la riconoscibilità del brand del Politecnico 1. Implementazione dei contenuti del nuovo sito istituzionale 2. Ideazione di strategie e azioni specifiche di comunicazione per promuovere la didattica, la ricerca e le attività di public engagement 3. Realizzazione di attività culturali di particolare prestigio per l'Ateneo</p> <p>SOGLIA: Monitoraggio e controllo dei materiali web, social e tradizionali dedicati alla comunicazione dei progetti strategici di Ateneo TARGET: Ideazione e produzione di iniziative di comunicazione e di eventi con ricadute di riconoscibilità esterna per incrementare il prestigio dell'Ateneo</p> <p>SAL Finale: Relativamente al punto 1: Nell'anno 2023 è stata completata la mappatura delle sezioni del vecchio sito di Ateneo e dei siti satellite ed è stata completata la pubblicazione di oltre 20 nuove sezioni sul nuovo sito. Complessivamente sono state pubblicate circa 3000 nuove pagine web in tutte le principali sezioni del sito di ateneo; sono inoltre state sviluppate nuove funzionalità e modelli di pagina dedicate ad approfondimenti su tematiche specifiche. Relativamente al punto 2: Sono stati ideate nuove strategie di comunicazione e aperti nuovi canali social per filoni specifici di attività (pagina Instagram Biblioteche, pagina LinkedIn Alumni) ed è stata intensificata la produzione di video relativi in particolare all'ingaggio di nuovi iscritti su tutti i livelli della formazione e alla comunicazione azione di iniziative di ricerca, innovazione e public engagement per incrementare il prestigio dell'ateneo. Relativamente al punto 3: E' stato realizzato un nuovo ciclo di incontri di profilo nazionale "Tempi Difficili" in collaborazione con Treccani. Partecipazione con realizzazione stand alla Fiera Internazionale del libro, dove è stato presentato il progetto internazionale Brainstorming per Universiadi 2025. Rinforzo della presenza con attività di public engagement alla Notte dei ricercatori e coordinamento della presenza dell'ateneo alla Fiera A&T.</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	50%
ISIAD	<p>Implementazione operativa riorganizzazione dell'Amministrazione A valle della riorganizzazione avvenuta nel 2022 si rende necessario assestare le nuove attività ponendo al centro la gestione per processi e la valorizzazione delle competenze tra strutture di primo livello, si pongono al centro di queste attività i seguenti processi trasversali di carattere prioritario per l'Ateneo. Gli obiettivi si intendono comuni e saranno valutati per le Direzioni coinvolte in modo congiunto, la Direzione/Area in grassetto è quella che guida il processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • STUDI/RIMIN/CCBI: attività di placement e relazioni • STUDI/CCBI: organizzazione di eventi in ambito Didattico • STUDI/RIMIN: gestione delle relazioni internazionali che prevedono attività di relazioni con le imprese, istituzioni non didattiche, trasferimento tecnologico • PEPS/PIFIC: ottimizzazione dei flussi informativi tra le due direzioni con particolare riferimento ai flussi connessi al trattamento economico a vario titolo erogato. • PROGES/CALOS/AGACON: sviluppo del flusso per la gestione degli appalti di lavori e forniture • ARIA/RIMIN: sviluppo del flusso finalizzato alla implementazione del sistema centrale di gestione dei contratti di ateneo. • ISIAD/CALOS/ARIA/CCBI/PROGES supporto all'implementazione del processo e del supporto informatico collegato al nuovo regolamento per la gestione degli spazi • NUCLEO DOTTORATO/PIFIC/RIMIN/STUDI/PEPS: gestione del ciclo di vita del dottorando e delle borse di studio 	40%

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
	<p>• NUCLEO MULTIMEDIALE/STUDI/RIMIN (master) e NUCLEO DOTTORATO: modello gestionale delle produzioni multimediale in ambito didattico</p> <p>SOGLIA: <i>Avere preso in carico le richieste di integrazione connesse ai tutti i processi</i> TARGET: <i>Avere progettato la soluzione IT</i></p> <p>SAL Finale: La Direzione ISAD ha supportato l'asestamento della nuova organizzazione in diversi ambiti di attività: -servizio applicativi con l'adeguamento continuo delle configurazioni applicative in base all'organigramma, sviluppo procedura specifica per assegnazione dipendenti e ruoli alle strutture, adeguamento del sito web, oltre che, come richiesto, all'implementazione del nuovo Regolamento Spazi -servizio operation: attività importanti di trasloco e adeguamento delle postazioni, trasferite complessivamente 380 postazioni nel rispetto della pianificazione -servizio infrastrutture: adeguamento dei sistemi di rete e di storage in uso al NUMED per supportare la gestione e manipolazione di file multimediali di grandi dimensioni. In conclusione la Direzione ISAD ha completato l'esecuzione di tutte le attività prese in carico a supporto della nuova organizzazione.</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	
ISAD	<p>Supporto ISAD al PNRR e ad altre iniziative strategiche sia per quanto concerne i processi di gestione sia per quanto riguarda il supporto tecnologico allo svolgimento dei progetti stessi</p> <p>Coordinare, facilitare e monitorare le azioni in ambito IT di supporto alle attività di gestione del PNRR e delle iniziative strategiche proprie di altre strutture, anche mediante un costante supporto al Direttore Generale per tutte le tematiche.</p> <p>In particolare</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adeguamento dei sistemi informativi interni in funzione delle esigenze del PNRR <ol style="list-style-type: none"> 1.a. Revisione funzionalità Timesheet 1.b. Altre esigenze future (ad.es su sistemi informativi di gestione progetti PITER, applicativi di supporto Acquisti U-BUY, eventuali integrazioni per attività di rilevazione rendicontazione con CINECA) [Servizio Applicativi] 2. Consulenza, formazione e supporto nell'impiego di software di produttività, collaborazione e condivisione per facilitare il flusso delle informazioni fra i vari attori coinvolti nella gestione del PNRR e delle iniziative strategiche <ol style="list-style-type: none"> 2.a. Fornitura delle licenze, gestione e supporto di strumenti software di project e program management per le attività del PMO PROGES (prof. De Marco) 2.b. Altre esigenze future (ad es. utilizzo di Microsoft 365 e Teams per condivisione dati, eventuali software di produttività da acquisire, supporto a enti partecipati come NODES) [Servizio Workplace, Laboratori, Collaboration] 3. Attività specifiche definite nel DDG PNRR svolta dal personale della Direzione ISAD coinvolto direttamente nel gruppo di lavoro [Servizio Operation] 4. Eventuale attività di supporto tecnologico per i gruppi di ricerca coinvolti nel PNRR mediante la fornitura di soluzioni HW/SW di calcolo, storage e connettività su richiesta dei Dipartimenti impegnati in progetti PNRR; attività di consulenza connessa. [Servizio Cybersecurity, IT for Research] [Servizio Infrastrutture] <p>SOGLIA: <i>Completamento Attività 1.a, 2.a, 3</i> TARGET: <i>Presa in carico, Pianificazione, Completamento di quanto verrà previsto in merito alle Attività 1.b, 2.b, 4</i></p> <p>SAL Finale:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adeguamento Sistema Informativo interno: Realizzate modifiche applicative alla funzione Timesheet per i progetti PNRR al fine di semplificare la rendicontazione in rapporto con le altre attività istituzionali del personale impegnato; realizzati nuovi report e procedure esportazione dati dei timesheet finalizzati all'inserimento nelle piattaforme di rendicontazione. 2. Consulenza Formazione e Supporto. Completata analisi delle esigenze del Nucleo PMO Masterplan (prof De Marco), acquisiti contratti di consulenza e fornito supporto in ambito soluzioni Project Management in modo che il GDL potesse completare le attività previste nel 2023. 3. Attività specifiche del GDL rendicontazioni. Supportata attività di coordinamento del GDL (Gian Luca Nielli) facilitandola e riducendo le interferenze con le attività ordinarie. Massimizzato l'impiego del personale al 50% in attività specifiche ISAD. 4. Attività di supporto tecnologico PNRR. Svolta azione di collaborazione continua tra ISAD e DAUIN in ambito progettazione e acquisti di soluzioni HPC con avvio di procedimento di acquisto per 1 MLN€. Partecipato a 3 progetti finanziati PNRR PA Digitale di cui 2 completati come previsto nel 2023 (SPID e CIE) In conclusione sono state svolte tutte le attività previste dalla soglia e dal target. 	20%

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
	Valutazione: 100 %	
ISIAD	<p>Coordinamento, facilitazione e monitoraggio delle attività della Direzione ISIAD di impatto su diversi ambiti strategici</p> <p>1 IT GOVERNANCE. Progetti e attività con impatto strategico in carico alla Direzione</p> <p>1.1 Coordinamento e facilitazione dei Progetti Action Plan di competenza ISIAD 1.2. Identificazione, attivazione e coordinamento iniziative derivanti dalla presa in carico dell'Assessment IT 1.3 Coordinamento iniziative di Trasformazione Digitale (Ruolo RTD)</p> <p>2.IT COMMUNICATION. Coordinamento delle attività di comunicazione istituzionale verso gli OOGG in coerenza con le Linee Strategiche per l'IT di Ateneo</p> <p>2.1 Adeguamenti Action Plan integrato con le iniziative connesse con Assessment 2.2 Stesura pianificazione RTD (PIAO) e relazione annuale attività 2.3 Presentazione annuale agli OOGG delle azioni IT e attività RTD</p> <p>SOGLIA: 1. Completamento delle fasi di analisi e definizione. Avvio delle fasi di implementazione/ acquisto per tutti i progetti 2. Completamento della documentazione destinata agli organi TARGET: 1. Completamento per almeno 80% delle attività previste dalla pianificazione per il 2023 per tutti i progetti 2. Presentazione agli OOGG di quanto predisposto. Aggiornamento conseguente ai feedback</p> <p>SAL Finale: IT Governance: effettuati Coordinamenti settimanali sui progetti in Action Plan. Mantenuti aggiornati piani di progetto e report di SAL a Maggio e Dicembre 2023. Effettuate le previste comunicazioni a PEPS. Nella realizzazione dei progetti completato oltre l'80% delle attività prevista, tenuto conto delle esigenze di revisione delle priorità, delle ripianificazioni e delle variazioni di perimetro intercorse IT Communication: realizzato il quadro di riferimento incrociato fra i contesti della strategia di ateneo, della ricaduta dell'Assessment e delle previsioni in tema di trasformazione digitale della PA integrando l'Action Plan. Realizzato Piano della Trasformazione Digitale. Effettuati 3 differenti passaggi negli ODG a inizio, metà e fine 2023 con la comunicazione del Piano TD 24-26 integrato all'interno del PIAO 2024</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	40%
PEPS	<p>Implementazione operativa riorganizzazione dell'Amministrazione</p> <p>A valle della riorganizzazione avvenuta nel 2022 si rende necessario assestare le nuove attività ponendo al centro la gestione per processi e la valorizzazione delle competenze tra strutture di primo livello, si pongono al centro di queste attività i seguenti processi trasversali di carattere prioritario per l'Ateneo.</p> <p>Gli obiettivi si intendono comuni e saranno valutati per le Direzioni coinvolte in modo congiunto, la Direzione/Area in grassetto è quella che guida il processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • STUDI/RIMIN/CCBI: attività di placement e relazioni • STUDI/CCBI: organizzazione di eventi in ambito Didattico • STUDI/RIMIN: gestione delle relazioni internazionali che prevedono attività di relazioni con le imprese, istituzioni non didattiche, trasferimento tecnologico • PEPS/PIFIC: ottimizzazione dei flussi informativi tra le due direzioni con particolare riferimento ai flussi connessi al trattamento economico a vario titolo erogato. • PROGES/CALOS/AGACON: sviluppo del flusso per la gestione degli appalti di lavori e forniture • ARIA/RIMIN: sviluppo del flusso finalizzato alla implementazione del sistema centrale di gestione dei contratti di ateneo. • ISIAD/CALOS/ARIA/CCBI/PROGES supporto all'implementazione del processo e del supporto informatico collegato al nuovo regolamento per la gestione degli spazi • NUCLEO DOTTORATO/PIFIC/RIMIN/STUDI/PEPS: gestione del ciclo di vita del dottorando e delle borse di studio • NUCLEO MULTIMEDIALE/STUDI/RIMIN (master) e NUCLEO DOTTORATO: modello gestionale delle produzioni multimediale in ambito didattico <p>SOGLIA: Avere mappato il processo, analizzato criticità e proposto soluzioni TARGET: Avere adottato le soluzioni</p> <p>SAL Finale: SAL Per quanto riguarda le attività specifiche di PEPS: Si è dato vita al nuovo modello organizzativo coprendo le aree di attività non coperte nella precedente organizzazione (sviluppo organizzativo, supporto alla gestione per processi, ecc.) e integrando quelle esistenti da valorizzare (es. l'analisi dell'impatto della programmazione del personale è stata predisposta in modo congiunto dai servizi reclutamento e valutazione, le attività di analisi organizzative propedeutiche alla riorganizzazione dei sono state svolte in modo integrato dai servizi programmazione e gestione & sviluppo, ecc.). Le attività di connessioni, non così chiare a tutti i colleghi in fase di avvio sono merse in modo molto concreto nel corso dell'anno su numerose attività, favorendo una logica di complementarità, di raccordo, di scambio e di processi. Il progetto di integrazione dei processi che riguardano le direzioni PEPS e PIFIC con l'obiettivo del miglioramento dell'operatività dei servizi e gestione HR è stato avviato con successo. È stata effettuata l'analisi di conteso e delle criticità, definite priorità di intervento e avviate prime azioni sia organizzative che di supporto IT (progettazione e parziale sviluppo di dei processi di reclutamento e onboarding 100 digitale). A livello dell'amministrazione nel suo insieme: per sua missione PEPS ha anche supporto l'attuazione del modello organizzativo delle altre direzioni attraverso attività di assetto organizzativo attraverso: • messe a punto del modello, es. revisione di STUDI e RIMIN • formazione (momenti dedicati di team building e formazione alla gestione</p>	30%

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
	per processi di tutti i titolari di posizioni organizzative) • momenti e strumenti di condivisione del modello (incontri, attivazione reti professionali, ecc) Valutazione: 100 %	
PEPS	Attuazione PNRR Supportare il Direttore Generale e il Coordinatore del GDL nell'attuazione del modello gestionale Coordinamento delle azioni di: <ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione, avvio e gestione procedure di reclutamento (AdR, RTD, PTA ... • Produzione, raccolta e trasmissione per il data entry della documentazione richiesta per gli avanzamenti procedurali. • Compilazione e sottoscrizione check list di autocontrollo sui reclutamenti. • Supporto specialistico per eventuali nuovi processi e revisioni di prassi in funzione delle necessità e delle criticità emergenti dall'implementazione delle misure. • Revisione delle forme di reclutamento in linea con le disposizioni della norma pnrr2 Favorire lo svolgimento delle attività delle persone coinvolte nel gruppo di lavoro anche mediante un costante supporto al Direttore Generale per tutte le tematiche e le attività che devono essere svolte. SOGLIA: <i>Avere effettuato i reclutamenti in linea con i requisiti PNRR e prodotto la documentazione richiesta, provvedere tempestivamente agli aggiustamenti organizzativi del GdL in relazione alle necessità che emergono in corso di attuazione</i> TARGET: <i>Avere allineato il quadro regolamentare alle riforme PNRR (ove possibile in relazione all'evoluzione del quadro normativo - ad esempio: si è ancora in attesa delle disposizioni per il nuovo contratto di ricerca)</i> SAL Finale: Supporto al Direttore Generale nel disegno del provvedimento che ha definito il modello organizzativo del PNRR. Sono stati realizzati i reclutamenti connessi in linea con i requisiti specifici derivanti dal PNRR Compatibilmente con l'evoluzione normativa è stato allineato il quadro regolamentare alle riforme PNRR (ove non possibile sono state predisposte bozze in attesa del quadro normativo definitivo) La riorganizzazione dei distretti, progettata nel 23 per avvio a gennaio 24, è stata pensata anche in relazione all'esigenza di gestione di progetti di ricerca complessi (come quelli del PNRR), si è pertanto colto l'occasione di questo "evento straordinario" per una revisione (upgrade) organica del modo di lavorare. Valutazione: 100 %	30%
PEPS	Integrazione e sviluppo dei processi di programmazione e gestione del personale Coordinamento dell'attuazione delle seguenti attività: <ol style="list-style-type: none"> 1. Evoluzione dei processi di Performance con l'integrazione delle novità indotte dalla riorganizzazione e introduzione della gestione della performance organizzativa diffusa 2. Riorganizzazione dei Distretti 3. Costituzione delle principali reti professionali 4. Digitalizzazione e riorganizzazione dei principali processi connessi alla programmazione, al reclutamento e alla gestione del personale 5. Attuazione del Piano della Formazione 6. Implementazione delle modifiche organizzative relative all'accentramento delle collaborazioni di lavoro autonomo e all'avvio del servizio civile. 7. Presidio delle attività di raccolta e gestione dei dati di genere anche in relazione all'aggiornamento del Bilancio di Genere e analisi di genere in senso lato nell'organizzazione dell'Ateneo 8. Strutturazione delle attività di controllo sulle autocertificazioni e avvio del servizio ispettivo SOGLIA: <i>Averne svolte almeno 6</i> TARGET: <i>Averle svolte tutte</i> SAL Finale: L'evoluzione dei processi di performance ha riguardato in parte significativa la revisione della Customer Satisfaction attraverso un processo di rimappatura e assegnazione degli obiettivi alle Direzioni e strutture a seguito della nuova organizzazione. Successivamente si è provveduto alla rimodulazione dei set quesiti per obiettivi sia per l'amministrazione centrale che per i distretti e all'inserimento della possibilità implementare un set di quesiti specializzati da assegnare alle persone a livello dei Servizi 2. Nel mese di aprile 2023 ha avuto inizio il processo di riorganizzazione attraverso un processo di analisi della realtà organizzativa, nel mese di settembre si è tenuto il Job Posting e successivamente l'emanazione dell'articolazione organizzativa dei Distretti in termini di micro-organizzazione, posizioni e assegnazione del personale. La riorganizzazione è stata quindi finalizzata il 1.1.2024 con l'avvio della nuova organizzazione (a valle di un'intensa attività di analisi istruttoria, sia con gruppi di lavoro che con analisi dati: mappatura attività, dimensioni gestite, ecc.). 3. Nel mese di febbraio 2023 è stato predisposto un modello per la proposta di attivazione di 26 reti professionali pianificando data di decorrenza, ambito, attività, profilo dei componenti e capillarità della rete. Nei mesi successivi sono stati acquisiti i nominativi dei componenti e nel mese di ottobre è stato organizzato un incontro con i Responsabili delle Strutture di I livello e i Referenti delle Reti Professionali per approfondire le logiche di gestione delle Reti e del rilevamento dei fabbisogni formativi. 4. La procedura di gestione della programmazione del personale docente è stata rilasciata in produzione. Attualmente è in corso il caricamento dei dati della programmazione 2021/25 (assegnazioni e posizioni attivate) per il rilascio successivo in visualizzazione ai dipartimenti. Seguiranno come da Action Plan le fasi successive di sviluppo. 5. È stata data attuazione al piano della formazione con particolare attenzione alla formazione su competenze trasversali oltre alla formazione specialistica svolta dalle singole strutture di Ateneo. Inoltre si è dato rilievo alla formazione delle competenze soft skill, allo sviluppo della leadership, alla gestione per processi e al change management per	40%

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
	<p>l'attuazione dei cambiamenti organizzativi in essere. Tale azione continuerà nel 2024 a seguito della riorganizzazione dei Distretti. 6. Lavoro autonomo: L'attività si è concentrata sulla progettazione di un sistema digitale dell'intero flusso e sulla revisione delle regole (bozza di regolamento predisposta) - entrambe le attività si sono ritenute propedeutiche all'accentramento organizzativo. Servizio Civile. I tempi degli uffici comunali sui bandi non ci hanno consentito di avviare le attività nei tempi desiderati, si è invece potenziato il sistema dei tirocini con l'attivazione di nuove convenzioni fuori dal territorio regionale e con la revisione del sistema di "remunerazione". 7. Le analisi relativamente al Bilancio di genere sono state concluse con successo per il mese di giugno 2023. 8. È stata strutturata l'attività di controllo sulle autocertificazioni, partendo dall'analisi del processo e del fenomeno a cui è seguito lo sviluppo delle attività (adozione di un provvedimento che mappa le attività della direzione su questo tema e passaggio a regime dell'attività dei controlli ordinari). E' stato anche attivato il servizio ispettivo che funziona a regime.</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	
PIFIC	<p>Implementazione operativa riorganizzazione dell'Amministrazione</p> <p>A valle della riorganizzazione avvenuta nel 2022 si rende necessario assestare le nuove attività ponendo al centro la gestione per processi e la valorizzazione delle competenze tra strutture di primo livello, si pongono al centro di queste attività i seguenti processi trasversali di carattere prioritario per l'Ateneo.</p> <p>Gli obiettivi si intendono comuni e saranno valutati per le Direzioni coinvolte in modo congiunto, la Direzione/Area in grassetto è quella che guida il processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • STUDI/RIMIN/CCBI: attività di placement e relazioni • STUDI/CCBI: organizzazione di eventi in ambito Didattico • STUDI/RIMIN: gestione delle relazioni internazionali che prevedono attività di relazioni con le imprese, istituzioni non didattiche, trasferimento tecnologico • PEPS/PIFIC: ottimizzazione dei flussi informativi tra le due direzioni con particolare riferimento ai flussi connessi al trattamento economico a vario titolo erogato. • PROGES/CALOS/AGACON: sviluppo del flusso per la gestione degli appalti di lavori e forniture • ARIA/RIMIN: sviluppo del flusso finalizzato alla implementazione del sistema centrale di gestione dei contratti di ateneo. • ISIAD/CALOS/ARIA/CCBI/PROGES supporto all'implementazione del processo e del supporto informatico collegato al nuovo regolamento per la gestione degli spazi • NUCLEO DOTTORATO/PIFIC/RIMIN/STUDI/PEPS: gestione del ciclo di vita del dottorando e delle borse di studio • NUCLEO MULTIMEDIALE/STUDI/RIMIN (master) e NUCLEO DOTTORATO: modello gestionale delle produzioni multimediale in ambito didattico <p>SOGLIA: <i>Avere mappato il processo, analizzato criticità e proposto soluzioni</i> TARGET: <i>Avere adottato le soluzioni</i></p> <p>SAL Finale:</p> <p>Con riferimento alla gestione dei processi in cui era coinvolta PIFIC (che non guida mai il processo in nessuno dei casi sopra riportati): 1. PEPS/PIFIC 2. NUCLEO DOTTORATO/PIFIC/RIMIN/STUDI/PEPS nel corso dell'anno 2023 sono stati mappati i processi, proposto soluzioni che sono anche state adottate. Direi che complessivamente la gestione di queste attività è stata oggetto di analisi e di individuazione delle cause di malfunzionamento.</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	20%
PIFIC	<p>Attuazione PNRR</p> <p>Coordinamento delle attività del referente PIFIC nel GdL e delle azioni di processo a supporto dello stesso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supporto al processo di pianificazione e gestione e del conseguente controllo economico-patrimoniale e finanziario. • Produzione, raccolta e trasmissione per il data entry della documentazione richiesta per gli avanzamenti procedurali. • Supporto specialistico per eventuali nuovi processi e revisioni di prassi in funzione delle necessità e delle criticità emergenti dall'implementazione delle misure. • Raccordo con gli altri componenti del Comitato di Monitoraggio finanziario del PNRR <p>Favorire lo svolgimento delle attività delle persone coinvolte nel gruppo di lavoro anche mediante un costante supporto al Direttore Generale per tutte le tematiche e le attività che devono essere svolte.</p> <p>SOGLIA: <i>rispetto delle scadenze connesse alle esigenze di rendicontazione e monitoraggio mensile dei costi/proventi/incassi e pagamenti connessi al PNRR</i> TARGET: <i>garantire, attraverso le azioni di controllo finanziario complessive di Ateneo, che ricomprendono anche il PNRR, che la giacenza media mensile di liquidità sia superiore a 45 milioni di Euro</i></p> <p>SAL Finale:</p> <p>Nel corso del 2023 ho supportato costantemente, attraverso uno confronto continuo e celere, la referente PIFIC nel GdL del PNRR. Ho fornito supporto tecnico per la gestione di particolari aspetti relativi ai progetti PNRR gestiti dall'Ateneo e ho presentato apposita reportistica di carattere economico-finanziario per il Comitato di Monitoraggio di cui faccio parte. La gestione ha garantito che la giacenza media mensile di liquidità dell'Ateneo fosse superiore a 45 Milioni di euro. Inoltre nel corso dell'anno è emersa come ulteriore necessità quella di predisporre un adeguato supporto informativo al Collegio dei Revisori, così come previsto in ottemperanza della Circolare MEF 15 protocollo 67039 del 07.04.2023 e, in particolare con riferimento al punto "Adempimenti contabili e attività di controllo connessi alla gestione dei progetti/interventi PNRR/PCN per gli enti e organismi pubblici", il Collegio assume il compito generale di verificare l'andamento della gestione, il rispetto delle tempistiche previste per l'esecuzione delle varie fasi, delle modalità di esecuzione, nonché degli impegni finanziari assunti dall'Ateneo correlati alle somme</p>	30%

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
	<p>rendicontate e a quelle effettivamente incassate. In considerazione anche delle numerosissime DSAN che firmo attestanti l'avvenuto pagamento degli stipendi del personale rendicontato, si è reso necessario sensibilizzare le strutture al fine di verificare sempre la coerenza tra quanto contabilizzato sui progetti contabili relativi al PNRR e quanto rendicontato</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	
PIFIC	<p>CICLO TRAINING ON THE JOB PROCESSI CONTABILI, FISCALI, FINANZIARI E PREVIDENZIALI</p> <p>Obiettivo: - migliorare la gestione dei processi di pianificazione e gestione contabile, fiscale e finanziaria dell'Ateneo; - aumentare il livello di consapevolezza delle attività e delle problematiche connesse alla corretta registrazione degli eventi contabili nel bilancio unico.</p> <p>Costituiscono target per il training on the job le persone delle unità organizzative: Uffici pianificazione, bilancio e contabilità dei distretti dipartimentali e delle unità di budget delle strutture dell'Amministrazione Centrale.</p> <p>Attività previste: ciclo di training on the job per una o più strutture (magari da individuare su base volontaria), da realizzarsi nell'arco temporale di un anno, in modo che colleghe e colleghi delle strutture coinvolte affianchino operativamente quelli dei vari uffici e Servizi PIFIC.</p> <p>SOGLIA: coinvolgimento per 1 struttura TARGET: coinvolgimento per 3 strutture</p>	50%
	<p>SAL Finale:</p> <p>Nel corso del 2023 sono stati attivati con alcune strutture (PEPS, NUDOTTO, STUDI, PROGES), dei percorsi di training on the job più o meno formalizzati e che hanno avuto l'obiettivo di migliorare la gestione dei processi di pianificazione e gestione contabile, fiscale e finanziaria dell'Ateneo connesso all'aumento del livello di consapevolezza dei colleghi che inseriscono dati e informazioni che vengono recepite nel sistema informativo contabile e stipendiale (UGOV e CSA).</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	
PROGES	<p>Implementazione operativa riorganizzazione dell'Amministrazione</p> <p>A valle della riorganizzazione avvenuta nel 2022 si rende necessario assestare le nuove attività ponendo al centro la gestione per processi e la valorizzazione delle competenze tra strutture di primo livello, si pongono al centro di queste attività i seguenti processi trasversali di carattere prioritario per l'Ateneo.</p> <p>Gli obiettivi si intendono comuni e saranno valutati per le Direzioni coinvolte in modo congiunto, la Direzione/Area in grassetto è quella che guida il processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • STUDI/RIMIN/CCBI: attività di placement e relazioni • STUDI/CCBI: organizzazione di eventi in ambito Didattico • STUDI/RIMIN: gestione delle relazioni internazionali che prevedono attività di relazioni con le imprese, istituzioni non didattiche, trasferimento tecnologico • PEPS/PIFIC: ottimizzazione dei flussi informativi tra le due direzioni con particolare riferimento ai flussi connessi al trattamento economico a vario titolo erogato. • PROGES/CALOS/AGACON: sviluppo del flusso per la gestione degli appalti di lavori e forniture • ARIA/RIMIN: sviluppo del flusso finalizzato alla implementazione del sistema centrale di gestione dei contratti di ateneo. • ISAD/CALOS/ARIA/CCBI/PROGES supporto all'implementazione del processo e del supporto informatico collegato al nuovo regolamento per la gestione degli spazi • NUCLEO DOTTORATO/PIFIC/RIMIN/STUDI/PEPS: gestione del ciclo di vita del dottorando e delle borse di studio • NUCLEO MULTIMEDIALE/STUDI/RIMIN (master) e NUCLEO DOTTORATO: modello gestionale delle produzioni multimediale in ambito didattico <p>SOGLIA: Avere mappato il processo, analizzato criticità e proposto soluzioni TARGET: Avere adottato le soluzioni</p> <p>SAL Finale:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) PROGES/CALOS/AGACON: sviluppo del flusso per la gestione degli appalti di lavori e forniture: Nel corso del 2023, sono state definite con i vari uffici di AGACON le attività da svolgersi e relativi ambiti di competenza. A decorrere dal 1° luglio 2023 sono stati adottati ulteriori accorgimenti in esito all'entrata in vigore del nuovo Codice dei Contratti Pubblici. 2) ISAD/CALOS/ARIA/CCBI/PROGES supporto all'implementazione del processo e del supporto informatico collegato al nuovo regolamento per la gestione degli spazi: Nel corso del 2023, sono state definite con le varie direzioni e strutture coinvolte le attività da svolgersi e relativi ambiti di competenza. PROGES ha assicurato il supporto alle attività relativamente agli eventi, comunicati attraverso condivisione di specifico calendario, attraverso il coinvolgimento, in primis, dell'ufficio Manutenzione e del Servizio sicurezza. di PROGES nei sopralluoghi preliminari ed assicurando, qualora necessario e/o richiesto, uno specifico presidio. <p>Valutazione: 100 %</p>	30%

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
PROGES	<p>Attuazione PNRR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Censimento fabbisogno nuovi spazi. • Pianificazione, progettazione ed esecuzione lavori su spazi e monitoraggio stato avanzamento lavori. Interazione con AGACON e CALOS per allineamento tempistiche consegne e allocazioni beni nei nuovi spazi (con gestione del budget connesso). • Produzione, raccolta e trasmissione per il data entry della documentazione richiesta per gli avanzamenti procedurali. • Compilazione e sottoscrizione check list di autocontrollo per l'esecuzione di lavori. • Supporto specialistico per eventuali nuovi processi e revisioni di prassi in funzione delle necessità e delle criticità emergenti dall'implementazione delle misure. • Favorire lo svolgimento delle attività delle persone coinvolte nel gruppo di lavoro anche mediante un costante supporto al Direttore Generale per tutte le tematiche e le attività che devono essere svolte. <p><i>SOGLIA: Ricognizione ed analisi del fabbisogno in termini edilizi discendente dal PNRR, con categorizzazione del budget</i></p> <p><i>TARGET: Avanzamento del processo edilizio secondo le milestones progettuali.</i></p> <p>SAL Finale: Nell'ambito del gruppo di lavoro costituito in materia di PNRR sono state censite le esigenze di implementazione ed adeguamento di spazi destinati ad ospitare attrezzature finanziate nell'ambito di progetti destinatari di finanziamento PNRR. Sono stati ricostruiti, quindi, i quadri esigenziali, nonché, pianificati e programmati gli interventi. In particolare, sono state pianificate le modalità di affidamento dei servizi di progettazione e dei futuri lavori di realizzazione.</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	30%
PROGES	<p>Miglioramento del processo di programmazione e monitoraggio degli interventi contemplati nel piano strategico di sviluppo edilizio</p> <p>Miglioramento ed ottimizzazione dei processi di programmazione e monitoraggio sull'andamento dei progetti contemplati nel piano strategico di sviluppo edilizio con particolare attenzione al tema dei tempi e dei costi di realizzazione, alla luce dei finanziamenti disponibili per ciascun intervento</p> <p><i>SOGLIA: Individuazione di un idoneo processo di gestione del programma di sviluppo edilizio con particolare riferimento al monitoraggio tempi/costi</i></p> <p><i>TARGET: Utilizzazione di un sistema digitalizzato che assicuri un efficiente processo di programmazione (con relativi livelli di priorità e sequenza progettuale) e monitoraggio dei progetti di sviluppo edilizio, con evidenziazione, tra l'altro, di fonti di finanziamento (interne/esterne) e cronoprogrammi dettagliati di attuazione</i></p> <p>SAL Finale: Nel cda del 26 ottobre 2023, al fine di soddisfare l'esigenza di una verifica analitica in ordine al Programma edilizio complessivo – che compendiasse tempistiche e costi di ciascun progetto, con focus sui finanziamenti di soggetti esterni pubblici e/o privati, con il supporto del Time&Cost Program Management Advisor – prof. Alberto De Marco, è stato fornito un aggiornamento rispetto alla precedente seduta del 30 marzo 2023, in ordine al cronoprogramma complessivo ed ai flussi di cassa del programma integrato degli interventi strategici. Si tratta di un passaggio essenziale che si avvantaggia delle plurime attività realizzate nel corso dell'anno 2023. In proposito, al fine del miglioramento ed ottimizzazione dei processi di programmazione e monitoraggio sull'andamento dei progetti contemplati nel piano strategico di sviluppo edilizio sono stati identificati e poi implementati una serie di strumenti, tra cui l'uso di software di project management. A tal proposito, in sinergia con il Time & Cost Advisor e grazie al lavoro del PMO della Direzione PROGES è stato identificato Microsoft Project quale più idoneo software di project management per le esigenze della Direzione. Sulla base delle peculiarità dei procedimenti attuati per la realizzazione dei lavori pubblici ed in conformità alle richieste di aggiornamento ed informazione che giungevano dal Consiglio di Amministrazione, il software è stato poi implementato in una soluzione web (Project web) basata su SharePoint per la creazione di siti specifici di progetto e su MS Power BI per la creazione di reportistica dinamica sia tabellare che grafica. Nel corso del 2023 il PMO nell'ambito della Direzione PROGES ha lavorato attivamente all'implementazione di tale piattaforma ottenendo ottimi risultati che sono in corso di valutazione per definire nuovi obiettivi di sviluppo e miglioramento che comprendono tra gli altri, la facilitazione della gestione delle attività, la visualizzazione aggiornata delle scadenze e la condivisione in tempo reale dei dati e delle informazioni, evitandone la duplicazione nei processi che coinvolgono i vari Uffici della Direzione PROGES e anche altre strutture dell'Ateneo.</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	40%
RIMIN	<p>Implementazione operativa riorganizzazione dell'Amministrazione</p> <p>A valle della riorganizzazione avvenuta nel 2022 si rende necessario assestare le nuove attività ponendo al centro la gestione per processi e la valorizzazione delle competenze tra strutture di primo livello, si pongono al centro di queste attività i seguenti processi trasversali di carattere prioritario per l'Ateneo.</p> <p>Gli obiettivi si intendono comuni e saranno valutati per le Direzioni coinvolte in modo congiunto, la Direzione/Area in grassetto è quella che guida il processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • STUDI/RIMIN/CCBI: attività di placement e relazioni • STUDI/CCBI: organizzazione di eventi in ambito Didattico • STUDI/RIMIN: gestione delle relazioni internazionali che prevedono attività di relazioni con le imprese, istituzioni non didattiche, trasferimento tecnologico • PEPS/PIFIC: ottimizzazione dei flussi informativi tra le due direzioni con particolare riferimento ai flussi connessi al trattamento economico a vario titolo erogato. • PROGES/CALOS/AGACON: sviluppo del flusso per la gestione degli appalti di lavori e forniture 	20%

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
	<ul style="list-style-type: none"> • ARIA/RIMIN: sviluppo del flusso finalizzato alla implementazione del sistema centrale di gestione dei contratti di ateneo. • ISAD/CALOS/ARIA/CCBI/PROGES supporto all'implementazione del processo e del supporto informatico collegato al nuovo regolamento per la gestione degli spazi • NUCLEO DOTTORATO/PIFIC/RIMIN/STUDI/PEPS: gestione del ciclo di vita del dottorando e delle borse di studio • NUCLEO MULTIMEDIALE/STUDI/RIMIN (master) e NUCLEO DOTTORATO: modello gestionale delle produzioni multimediale in ambito didattico <p>SOGLIA: Avere mappato il processo, analizzato criticità e proposto soluzioni</p> <p>TARGET: Avere adottato le soluzioni</p>	
	<p>SAL Finale:</p> <p>STUDI/RIMIN/CCBI: attività di placement e relazioni. A partire dall'avvio del nuovo Servizio Career Center nel giugno 2023, ed a seguito di una mappatura delle attività e dei ruoli è stato effettuato il passaggio di consegna fra STUDI e RIMIN per le attività di placement e tirocini. Fra le attività realizzate dal nuovo Servizio si ricordano le due fiere del job placement (career Day e JOB fair) rivolte prioritariamente al target degli studenti, ed ai quali sono apportati alcuni elementi di novità, in linea con le finalità del nuovo Servizio. Le due fiere hanno visto una collaborazione con CCBI per quanto riguarda le attività di tipo istituzione (ad es. comunicati stampa, revisione gara per l'affidamento, ecc.). In particolare: Career day: Il 10 ottobre si è svolto il principale evento che l'Ateneo organizza annualmente per mettere in contatto domanda e offerta di lavoro. L'affluenza è stata la più alta di sempre, con la partecipazione di 129 aziende e 7238 tra studenti/esse, laureati/e e dottori/esse di ricerca del Politecnico. Rispetto a quanto era stato previsto nell'affidamento al concessionario, il Servizio ha proposto e sono state realizzate due attività aggiuntive: 1) il TRAINING POINT: (i) i salottini in cui effettuare speed-date con referenti aziendali per il cosiddetto "CV check" e la simulazione di colloqui di lavoro, (ii) il corner del neo-costituito Servizio Career Center dove ricevere consigli su contenuti e impostazione del CV dall'esperta di orientamento professionale e raccogliere informazioni dagli esperti dell'Ufficio Job Placement sui tirocini e sui diversi eventi di recruiting e avvicinamento al mondo del lavoro organizzati in Ateneo con le singole aziende nell'arco dell'anno (iii) set fotografico dove scattare una foto professionale da apporre sul CV e servizio di stampa del CV (iv) cinque seminari organizzati nell'arco della giornata nella Saletta Formazione, per approfondire con esperti interni ed esterni all'Ateneo tematiche come: curare la web reputation per la ricerca di lavoro, l'uso di LinkedIn, la creazione di un CV efficace. 2) Altra novità introdotta riguarda l'attenzione dedicata al target dei dottori e dottoresse di ricerca. Durante la giornata si è svolto un seminario rivolto a chi vuole intraprendere un percorso di PHD per raccontare la sua importanza sia ai fini della carriera accademica che al di fuori del contesto universitario. Per la prima volta è stato creato un canale particolare dedicato alle opportunità lavorative per chi ha già concluso il percorso di Dottorato. JOB FAIR: Il 28 e 29 novembre si è svolta con successo la quarta edizione della Job Fair PMI, l'evento annuale organizzato dall'Ateneo per mettere in contatto le Piccole e Medie Imprese con la nostra comunità studentesca, neo laureati/e e, da quest'anno, dottori/esse di ricerca. Anche questa manifestazione ha registrato un'affluenza molto elevata. Presso gli stand sono avvenuti gli incontri tra 72 PMI (36 al giorno) e 3000 tra studenti/esse, laureati/e e dottori/esse di ricerca del Politecnico. Le PMI sono state individuate tra le 204 che avevano manifestato interesse a seguito dell'invito diffuso nel mese di settembre attraverso numerosi canali. Nei giorni antecedenti l'evento, per la prima volta sono state sperimentate azioni di accompagnamento rivolte alle PMI per prepararsi all'incontro con la nostra comunità studentesca, che sono state molto apprezzate. Sono stati messi a disposizione linee guida e video con suggerimenti per lo svolgimento di un colloquio efficace e video-interviste a studenti del Politecnico per indagare sulle loro aspettative. Sono state inoltre organizzate attività preparatorie per gli studenti: tre incontri in presenza su come scrivere il CV e prepararsi al colloquio e sulle diverse tipologie di contratto di lavoro ed è stato preparato un video in cui neolaureati/e raccontano la propria esperienza professionale presso PMI, mettendo in evidenza le peculiarità positive di questo percorso lavorativo. Sono state inoltre organizzate attività preparatorie per gli studenti: tre incontri in presenza su come scrivere il CV e prepararsi al colloquio e sulle diverse tipologie di contratto di lavoro ed è stato preparato un video in cui neolaureati/e raccontano la propria esperienza professionale presso PMI, mettendo in evidenza le peculiarità positive di questo percorso lavorativo. Grazie alla collaborazione fra Servizi della Direzione, è stato organizzato un aperitivo di networking "Il Politecnico incontra le imprese", in cui sono stati presentati alle PMI i numerosi servizi che l'Ateneo offre anche alle aziende di piccole e medie dimensioni nel panorama più generale di collaborazioni per didattica, ricerca e trasferimento tecnologico (es. programmi di Master, servizi di orientamento professionale, tirocini, team studenteschi e finanziamenti che coinvolgono la sinergia tra le PMI e gli enti di ricerca accademici). AZIONI DI COMUNICAZIONE INTERNE DEL CAREER CENTER- Al di là delle azioni di comunicazione collegate alle singole iniziative realizzate e alle relative presentazioni effettuate negli organi, è stata fatta una azione di comunicazione rivolta ai Coordinatori e alle Coordinatrici dei Collegi dei Corsi di Studio. Vista la grande attenzione che il mercato del lavoro rivolge a chi si laurea nel nostro Ateneo e le richieste di supporto che spesso vengono indirizzate dalle aziende allo stesso personale docente per trovare candidati/e per le offerte di lavoro e tirocinio, sono stati organizzati incontri, sentito il VR per la Didattica, con il Coordinamento di tutti i Collegi e nei singoli Collegi rivolto al personale docente per far conoscere meglio i servizi che l'Ateneo offre attraverso il Career Center. AVVIO RELAZIONI CON ENTI ESTERNI PER LA VALORIZZAZIONE DELLE CARRIERE AL DI FUORI DEL SETTORE ACCADEMICO: Avviati contatti con Confindustria, Associazione Italiana Direttori del Personale, Agenzia Piemonte Lavoro. EVENTO NAZIONALE SULLA VALORIZZAZIONE DELLE CARRIERE DI RICERCA: Realizzato il 9 novembre 2023. Tutte le informazioni al link della pagina sulle iniziative del decennale dell'HR Excellence in Research Award: https://www.polito.it/ateneo/lavora-e-collabora-con-noi/percorsi-e-carriere-di-ricerca/hr-excellence-in-research/10-anni-di-hr-excellence-in-research-award polito ARIA/RIMIN sviluppo del flusso finalizzato alla implementazione del sistema centrale di gestione dei contratti di ateneo. A seguito della riorganizzazione si è proceduto ad una mappatura di attività, ruoli e flussi di informazioni. utilizzando la matrice RACI. Per la parte contratti, che ha visto la concentrazione in ARIA di una serie di funzioni prima svolte dall'ex TRIN e connesse alle convenzioni ed alla contrattualistica commerciale, sono state identificate in incontri con ARIA le attività, i processi ed il flusso</p>	

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
	<p>d'informazione tra RIMIN e ARIA. In RIMIN è stata accentrata, in capo all'unità in staff di supporto giuridico, la trattazione trasversale e uniforme di tutti i contratti e accordi di competenza della Direzione (es. relativi a progetti, master, TT, challenges, formazione continua, ecc.) ed il supporto sulle stesse tematiche ai Dipartimenti. • NUCLEO DOTTORATO/PIFIC/RIMIN/STUDI/PEPS: gestione del ciclo di vita del dottorando e delle borse di studio Sono stati pianificati e condivisi in diversi incontri formativi e informativi con le Direzioni PEPS, STUDI e con il Nucleo Dottorato i processi di formalizzazione e raccolta della documentazione PNRR dei dottorati (in particolare check list, bandi, decreti) necessaria a conferire sulla procedura AtWork le informazioni relative agli avanzamenti procedurali sui reclutamenti di personale dedicato alle attività progettuali. NUCLEO MULTIMEDIALE/STUDI/RIMIN (master) e NUCLEO DOTTORATO: modello gestionale delle produzioni multimediale in ambito didattico Il Servizio Master In sinergia con il Nucleo Multimediale ha ampliato l'impatto dei contenuti di corso di formazione continua frontale sulle Grandi sfide (es. cambiamento climatico, digitalizzazione, servizi, IA) progettando e realizzando delle pillole formative (video) nell'ambito di una Convenzione con Citta di Torino in via sperimentale. L'iniziativa ha avuto successo e sarà utilizzata come case study per altre iniziative con soggetti terzi nel corso del 2024. Sono stati inoltre realizzati 10 video sulle Challenges finalizzate alla promozione delle attività per intercettare interessi di studenti e aziende partecipanti</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	
RIMIN	<p>Attuazione PNRR Coordinamento delle attività di supporto PNRR in capo al Servizio «Ricerca Finanziata Dipartimentale» e Servizio «Servizio Programmi Trasversali di Ateneo» e dei referenti di misura inseriti nella Direzione RIMIN come definite nel DDG di costituzione del GdL e del modello di gestione del PNRR. Coordinamento per l'implementazione delle task progettuali in capo alla Direzione RIMIN: lifelong learning, trasferimento tecnologico, uguaglianza di genere e attrazione, sinergia tra misure a altri finanziamenti e cross-fertilization tra partner per la creazione di nuove cordate, attività di disseminazione prevista dai progetti e di valorizzazione dei risultati di ricerca. Coordinamento delle attività relative ai bandi a cascata cioè delle procedure competitive emanate dagli Spoke per la concessione a soggetti esterni di finanziamenti per attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico: progettazione dei bandi, pubblicazione, selezione e monitoraggio attività delle aziende selezionate. Coordinamento eventuale esternalizzazione ad enti esterni della gestione dei bandi a cascata con esperienza in bandi verso aziende. Cogliere le opportunità offerte dalla trasversalità delle azioni sulle mission di ateneo e sulle strutture. Coordinamento della rete delle università nell'ambito del Codau per confronto su PNRR e scambio "buone pratiche" ed interazione con Ministeri. Favorire lo svolgimento delle attività delle persone coinvolte nel gruppo di lavoro anche mediante un costante supporto al Direttore Generale per tutte le tematiche e le attività che devono essere svolte.</p> <p>SOGLIA: Avvio progetti e completate attività per raggiungimento prime milestones su progetti CN, PE e NODES TARGET: Completate attività per raggiungimento milestones su CN, PE e NODES</p>	40%
	<p>SAL Finale: Le attività di supporto PNRR hanno riguardato nel 2023 tutti i Servizi della Direzione RIMIN che sono stati impegnati, in base alle loro finalità ed expertise, su 4 principali filoni di attività: a) PROGETTAZIONE. Le attività di supporto per la partecipazione e redazione di proposte in risposta agli Avvisi pubblicati nell'ambito PNRR è stata ancora molto intensa sui Partenariati estesi ed, in particolare, per il coordinamento delle attività sul PE Spazio, pubblicato da ASI, al cui bando l'Ateneo ha partecipato con la proposta "Space It Up" sulle «attività spaziali» (tematica 15) in qualità di soggetto proponente con 9 dipartimenti ed una rete di 33 partner (fra cui 10 aziende e 23 università e centri di ricerca) per un budget disponibile di 80 mln €. Il bando prevedeva 3 fasi: nel 2023 è stata presentata la proposta integrale e portata avanti la negoziazione con ASI ai fini dell'aggiudicazione. Rilevante l'attività sui bandi individuali PNRR: per il PRIN è stato dato supporto a 368 proposte, di cui 164 ammesse a finanziamento, per contributo di 32 milioni di euro. Delle 164 proposte finanziate, 67 sono coordinate dall'ateneo, e di queste il 43% da giovani under 40 (budget 12 milioni di euro). Il Politecnico ha incrementato la % contributo ottenuto rispetto a quello messo a disposizione per la call, passando da 1.2% nel 2020 a 1.6% nella 1° call del 2022. Per il PRIN 2022 PNRR il supporto ha riguardato 190 proposte, di cui 63 ammesse, per un finanziamento assegnato pari a 15 milioni di euro. Delle 63 proposte finanziate, 24 sono coordinate dall'ateneo, e di queste il 38% è coordinato da giovani under 40. Il finanziamento PoliTO è pari a 5.4 milioni di euro. La percentuale del finanziamento ottenuto rispetto a quello messo a disposizione per la call in questo caso è pari a 1,3% In sintesi, sono stati finanziati 227 progetti PRIN a cui è stato assegnato un contributo pari a 17.4 milioni di euro. b) GESTIONE. Prima task del 2023 per la gestione è stata la strutturazione della rete dei contatti, oltreché interni, anche con Hub e Spoke Leader e disegnare il flusso d'informazioni. In parallelo sono state pianificate le attività e strutturati i tasks dei diversi Project Manager individuati sulle singole iniziative. Gradualmente la maggiore chiarezza e comprensione delle regole e la maggiore stabilità degli strumenti ha permesso la definizione di flussi e modelli operativi, informativi e gestionali delle attività (es. timesheet) e la messa a punto di processi e metodologie per i controlli funzionali. Per il monitoraggio finanziario (agli organi e al Collegio dei revisori) è stato progettato con la Direzione PIFIC uno schema metodologico finalizzato alla raccolta delle informazioni relative agli stati di avanzamento progettuali (finanziario, fisico progettuale). c) IMPLEMENTAZIONE. Le attività progettuali PNRR sono legate al raggiungimento di KPI anche legati all'innovazione, alla formazione continua, alla comunicazione ed ai dottorati. Hanno pertanto richiesto lo sviluppo delle task progettuali portate avanti da personale specialistico di RIMIN per ad es. scouting e redazione call POC accademici, definizione di accordi IPR, design di corsi formazione continua, messa a punto di dottorati nazionali e con imprese, approfondimento di aspetti trasversali quali gender, DNSH, impatto, iniziative dedicate di comunicazione della ricerca. Particolare attenzione ha richiesto il coordinamento delle attività di LLL con la definizione di linee guida e la stimolazione di progettazione dei corsi con i docenti per la formazione del primo catalogo NODES (8 corsi LLI individuati) e di promozione e gestione delle diverse call di POC accademici (in NODES, CNMS e MIMIT) per 30 diversi</p>	

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
	<p>POC finanziati (budget circa 3.5 mio euro) d) BANDI A CASCATA- Il 2023 ha visto il lancio dei Bandi a cascata, la cui redazione ed emanazione è un'attività totalmente nuova per le Università. Con l'obbligo in capo agli Spoke di emanare Bandi a cascata si chiede infatti alle Università di agire in qualità di enti finanziatori, enti cioè che finanziano e valutano la ricerca su temi che l'università stessa individua come strategici. Il Politecnico di Torino, ricoprendo 10 volte il ruolo di Spoke leader nell'ambito dei progetti PNRR, deve gestire una dimensione rilevante di Bandi a cascata a favore di enti esterni per un importo complessivo previsto di circa 30 milioni. Il coordinamento ha riguardato: la redazione e pubblicazione di 13 bandi a cascata di cui 6 nell'ambito dell'Ecosistema NODES, 2 nell'ambito del Centro Nazionale Mobilità Sostenibile (1 bando verso le imprese Spoke 1 e 1 bando verso le imprese spoke 2), 2 nell'ambito del partenariato esteso Restart (1 verso Università e 1 bando verso le imprese), 1 bando verso le università nell'ambito del partenariato esteso FAIR, 1 bando verso le università nell'ambito del partenariato SERICS, 1 bando verso le università nell'ambito del partenariato esteso RETURN; la definizione delle procedure amministrative, finanziarie e di valutazione da utilizzare in maniera omogenea per tutti i bandi ed istruttoria ed approvazione degli organi di Ateneo; l'interazione con i responsabili scientifici per l'impostazione dei task progettuali; Interazione con gli HUB per allineare gli schemi dei bandi con le effettive esigenze progettuali dei programmi; Redazione contenuti e pubblicazione di una manifestazione di interesse per costituire un elenco di potenziali componenti delle commissioni di valutazioni; 13 Decreti del Direttore Generale per l'emanazione dei bandi e 13 Decreti per la procedura di selezione, nomina e compenso dei Comitati Tecnici; definizione di 21 decreti di concessione dei contributi e 21 contratti d'obbligo per aziende. Al fine di garantire un'ottimale attuazione dei Bandi a cascata è stata coordinata l'attivazione di collaborazioni ai sensi dell'art. 15 della L. 241/90, con Unioncamere Piemonte, approvati dal CDA e la cui copertura dei costi è assicurata dagli stessi progetti PNRR. Unioncamere ha messo a disposizione per l'attuazione della collaborazione la piattaforma webtelemaco.infocamere.it, portale utilizzato dalle imprese per i propri adempimenti amministrativi legati al Registro delle Imprese, e fornito supporto per la strutturazione dei bandi a cascata e l'inserimento dei requisiti soggettivi e oggettivi di partecipazione delle aziende, anche rispetto alle norme sugli aiuti di Stato, nonché sulla redazione degli schemi degli atti d'obbligo. Al fine di mitigare i rischi di eventuali conflitti di interessi e definire misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e conflitto di interessi, sono state messe a punto ed implementate alcune azioni secondo tre diversi filoni di attività: Azioni preliminari, Azioni inerenti di valutazione, Azioni inerenti la fase di rendicontazione. Le azioni, insieme ad un aggiornamento sui bandi a cascata, sono state descritte in una Relazione per il Direttore generale (Relazione Aggiornamento sui Bandi a cascata a favore di aziende/enti esterni inviata in data 18 luglio 2023).⁰⁰⁰⁰ Nonostante la complessità, l'eterogeneità delle competenze coinvolte, la dimensione finanziaria dei contributi, le tempistiche strettissime, la definizione di un piano di attività trasversale a più uffici ed un calendario di incontri di allineamento frequenti ha garantito non solo i meri adempimenti amministrativi e il monitoraggio dei SAL ma anche l'identificazione rapida di soluzioni a problematiche emergenti, la possibilità di anticipare criticità ed uno scambio continuo fra i diversi uffici, occasione di arricchimento professionale e fucina per opportunità e nuove idee. Fra le azioni trasversale realizzate per assicurare efficacia delle attività, trasparenza e crescita delle competenze si ricorda infine: - Data warehouse: per migliorare la visibilità e l'integrazione dei dati, è stata infine avviata la costruzione di un data warehouse/datamart dedicato al PNRR, effettuando un monitoraggio dei principali database dove sono rintracciabili informazioni relative al PNRR. In particolare sono stati analizzati: U-GOV Polito (dati economici relativi a costi e ricavi di previsione ed effettivi); Atwork CINECA-MUR (dati economici ed impegno orario rendicontato all'ente finanziatore). Rispetto a queste due fonti di dati sono state individuate: - la semantica delle variabili; le relazioni esistenti, - gli eventuali conflitti tra i due schemi di dati, con l'obiettivo di costruire uno schema unico in grado di rappresentare adeguatamente lo stato di avanzamento delle attività rispetto ai dati economici effettivi e rendicontati. Informazione/Formazione: Al fine di divulgare i bandi PNRR e, nel contempo, permettere di approfondire la conoscenza delle regole sono state disegnate e realizzate sia azioni informative che corsi di formazione. La comunicazione che ha avuto come target principalmente il personale accademico è stata realizzata tramite note, newsletter, webinar, incontri, pillole informative; la formazione, invece, disegnata in un'ottica operativa e destinata al PTA sia dell'amministrazione che dei distretti, è stata progettata in collaborazione con PEPS, ed ha visto l'organizzazione di corsi su regole, rendicontazione at@work con relatori interni ed esterni, articolati</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	
RIMIN	<p>Coordinamento e attuazione Progetti Action Plan per Ricerca e Terza Missione</p> <p>Coordinamento dei Progetti dell'Action Plan in capo alla Direzione RIMIN per l'implementazione e il raggiungimento delle milestones annuali e contributo all'implementazione dei progetti in cui la Direzione è coinvolta nei vari ambiti del Piano strategico (Quale Ateneo, Didattica, Ricerca, Terza Missione). Per un'efficace implementazione dei Progetti, l'attività di coordinamento sarà articolata in:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verifica di coerenza fra linee strategiche, progetti, piani d'attività e azioni dei nuovi servizi e uffici. 2. Mappatura, ottimizzazione di processi in una logica integrata (es. matrice RASCI di attribuzione delle responsabilità), loro digitalizzazione laddove necessario. Focus sui processi dedicati a migliorare le sinergie fra strutture interne e esterne (Imprese, Enti e Istituzioni) e la comunicazione interna ed esterna 3. Analisi dei fabbisogni informativi e formativi degli stakeholder interni ed esterni e relativa pianificazione di azioni informative e formative destinate a colmare il gap. Analisi stato dell'arte su strumenti esistenti per comunicazione enti esterni e eventuale identificazione e acquisizione nuovi strumenti (es. CRM anagrafica aziende). Confronto con enti e università italiane e straniere per scambio di buone pratiche, di iniziative e strumenti 4. Pianificazione attività di monitoraggio degli stati d'avanzamento dei Progetti 5. Follow up e valutazione di eventuali azioni correttive/di aggiustamento <p>SOGLIA: 1,2,3,4 TARGET: Completamento punti 1,2,3,4,5 SAL Finale:</p>	40%

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
	<p>Il nuovo assetto organizzativo ha fatto confluire sotto un'unica Direzione i diversi progetti dell'Action Plan, in totale 17 di cui 15 che vedono RIMIN quale Program Manager, che erano prima afferenti 3 Aree diverse quali ARI, TRIN, GESD. Le sfide da affrontare nel coordinare e implementare efficacemente ambiti diversi, non abituati a lavorare insieme e con un grande impatto a livello esterno erano: 1. identificare un sistema per garantire la coerenza fra linee strategiche e piani di attività dei diversi Servizi della Direzione; 2. ottimizzare i processi digitalizzandoli laddove possibile; 3. migliorare i rapporti con stakeholder interni ed esterni; Per raggiungere gli obiettivi dati si è risposto alle 3 Sfide: 1. Strutturando un calendario con la previsione di incontri con i referenti politici/organi sulle materie oggetto dei progetti dell' Action Plan: • incontri periodici frequenti con VR di riferimento e Direttore della Scuola ricerca durante i quali sono discusse le iniziative della Direzione per dare attuazione alle linee strategiche, forniti aggiornamenti sullo stato d'avanzamento delle attività, valutati punti di forza e criticità, fornito informazioni utili per allineare obiettivi ed implementazione • incontri mensili del CARTT nell'ambito del quale vengono presentate le iniziative portate avanti dalla Direzione, chiesto feedback e forniti aggiornamenti utili per allineamento con fabbisogni espressi anche a livello dipartimentale • Incontri periodici nell'ambito di Consiglio e Giunta della Scuola Master per discutere e definire la progettualità della Scuola • Incontri periodici nell'ambito del Laboratorio interdipartimentale per il trasferimento tecnologico (LabTT) che coniuga l'attività scientifica e la componente amministrativa per allineare i Progetti in ambito innovazione e "challenges" con le linee d'indirizzo • Incontri periodici della Commissione brevetti e spin off per le tematiche di competenza • incontro di start up con il Coordinamento di tutti i Collegi e con i singoli Collegi rivolto al personale docente per allineare finalità ed aspettative con i servizi offerti dal nuovo Career Center; • incontro settimanale di coordinamento con tutti i responsabili di Servizio e Unità di staff, mensili con ED e responsabili uffici, trimestrali di monitoraggio sui 17 Progetti AP. • Incontri periodici con i responsabili delle altre Direzioni dell'Amministrazione per allineamento rispetto ad iniziative da portare avanti congiuntamente (in particolare ISIAD, CCBI, STUDI, ARIA, CALOS, AVVVO, PROGES) 2. ottimizzando i processi e digitalizzandoli laddove possibile; E' stata realizzata con i diversi responsabili dei servizi una mappatura dei principali processi (matrice RACI) connessi agli obiettivi della Direzione per ottimizzare e semplificare laddove possibile la gestione dei processi. Di particolare rilievo l'attività di digitalizzazione per tutti i progetti AP rientranti nella filiera Innovazione /Formazione/Relazione con le aziende per le quali, insieme ad ISIAD, a seguito di indagine comparativa e confronto con altri Atenei, ad inizio 2023 è stato acquisito un CRM (DYNAMICS 365 di Microsoft), (già utilizzato da UNIBO) compatibile con i DB e software già usati in Ateneo. Il CRM (Customer Relationship Management) è un sistema per gestire in modo organico ed efficiente le relazioni con le aziende tramite uno strumento che faciliti e metta in relazione tutti i dati relativi alle aziende e agli enti con cui l'Ateneo entra in contatto. Il CRM non richiede inserimenti manuale di dati ma mette a sistema i dati già presenti nelle BD/sistemi di Ateneo (Portali didattica, excel orientamento, PITER, DB Contratti, Sofia). È possibile inserire i nuovi contatti tramite una funzione Lead. Con il CRM sarà possibile, oltre a migliorare la gestione dei contatti con le aziende e semplificare la fruizione dei loro dati, avere report e dati aggregati, un aggiornamento costante dei dati e dei contatti, flussi di lavoro automatizzati e personalizzabili. Il CRM ha permesso la digitalizzazione dei processi connessi alla raccolta e analisi dati per l'attività della Scuola Master e formazione permanente, per il job placement e trasversalmente per tutte le richieste delle aziende intercettate dall'ufficio relazioni con le imprese E' stato inoltre digitalizzato il processo di interazione fra cruscotto master del portale della didattica con il DB contratti ed avviata la digitalizzazione dei processi legato alla somministrazione e raccolta dati dei questionari di qualità dei corsi master. Nell'ambito dei servizi collegati al Trasferimento Tecnologico si evidenzia anche lo snellimento e miglioramento del processo di monitoraggio dei corrispettivi da incassare sulla base dei contratti attivi connessi alla Protezione Risultati della Ricerca. Ottimizzati inoltre molti processi collegati alla presentazione e gestione dei progetti finanziati grazie all'evoluzione di funzionalità collegate al sistema PITER, dell'Anagrafe della Ricerca, al Timesheet e alle reportistiche per la rendicontazione. on line. 3. migliorando i rapporti con stakeholder interni ed esterni; Una delle sfide maggiori della nuova Direzione, tradotta in molti dei progetti dell'AP, era migliorare i rapporti con le imprese e comunicare meglio anche all'interno i servizi della Direzione. Per queste finalità si è agito su diverse traiettorie: • Carta dei servizi: identificati i principali servizi offerti dalla Direzione sia agli stakeholder interni che esterni tramite la realizzazione di cataloghi di semplice fruizione, attraenti nella grafica e accessibili dal sito. Da qui il lancio del Catalogo dei servizi per le imprese con una serie di servizi e di iniziative studiate per favorire il matching tra la grande ricchezza della ricerca prodotta in Ateneo e le esigenze di innovazione del mondo produttivo (https://www.polito.it/innovazione/relazioni-con-le-aziende); il catalogo dei servizi di supporto alla partecipazione ai bandi competitivi (https://www.polito.it/ricerca/finanziamenti-per-la-ricerca/supporto-alla-ricerca), per i servizi del career center (https://www.polito.it/innovazione/relazioni-con-le-aziende/career-services) • Comunicazione: pianificato un insieme coordinato di azioni di comunicazione volte a rendere visibile all'esterno e in particolare verso le imprese la ricerca svolta al Politecnico di Torino: oltre all'aggiornamento del portale di Ateneo e l'uso dei social, è stato ideato un nuovo strumento di comunicazione verso le imprese attraverso l'attivazione di una consulenza esterna e la redazione di una Newsletter LinkedIn Polito per le imprese, lanciata il 29 giugno con 7 numeri nel 2023, 58000 sottoscrizione, 25.000 media impressions, 12 incontri con i Dipartimenti realizzati, 25 interviste realizzate. Sono inoltre stati realizzati alcuni grandi eventi sulla ricerca con stakeholder interni ed esterni: ad es. per lanciare l' infrastruttura di ricerca Piquet 30 marzo 2023 presso il Campus INRIM con la partecipazione di circa 100 persone di cui la metà erano rappresentanti delle imprese; l'evento "Towards the sustainable vehicle Era" il 14-15 novembre con sessioni scientifiche, sessione poster, visite di laboratorio e esposizione di prototipi, con la partecipazione di circa 250 persone; gli eventi per la comunicazione progetti PNRR sia a Torino che presso i partner del Mezzogiorno; • Club delle aziende con ADP: realizzata un'iniziativa tesa a valorizzare la partnership con l'Ateneo per le aziende: "LA R.E.TE. delle ECCELLENZE TECNOLOGICHE. La Partnership per diffondere l'innovazione" una serie di incontri periodici riservate alle aziende in partenariato con il Politecnico di Torino e ai loro Referenti Scientifici, come occasione di conoscenza reciproca e confronto per dare maggiore valore alla Rete di collaborazione. Agli incontri sono presenti alcuni corner informativi relativi ai servizi RIMIN che l'Ateneo mette a disposizione delle imprese partner (? Technology Transfer System, Career Service, Scuola di Dottorato, Scuola di Master e Formazione Permanente, Challenge@Polito, Finanziamenti per la Ricerca.</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
STUDI	<p>Implementazione operativa riorganizzazione dell'Amministrazione</p> <p>A valle della riorganizzazione avvenuta nel 2022 si rende necessario assestare le nuove attività ponendo al centro la gestione per processi e la valorizzazione delle competenze tra strutture di primo livello, si pongono al centro di queste attività i seguenti processi trasversali di carattere prioritario per l'Ateneo.</p> <p>Gli obiettivi si intendono comuni e saranno valutati per le Direzioni coinvolte in modo congiunto, la Direzione/Area in grassetto è quella che guida il processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • STUDI/RIMIN/CCBI: attività di placement e relazioni • STUDI/CCBI: organizzazione di eventi in ambito Didattico • STUDI/RIMIN: gestione delle relazioni internazionali che prevedono attività di relazioni con le imprese, istituzioni non didattiche, trasferimento tecnologico • PEPS/PIFIC: ottimizzazione dei flussi informativi tra le due direzioni con particolare riferimento ai flussi connessi al trattamento economico a vario titolo erogato. • PROGES/CALOS/AGACON: sviluppo del flusso per la gestione degli appalti di lavori e forniture • ARIA/RIMIN: sviluppo del flusso finalizzato alla implementazione del sistema centrale di gestione dei contratti di ateneo. • ISIAD/CALOS/ARIA/CCBI/PROGES supporto all'implementazione del processo e del supporto informatico collegato al nuovo regolamento per la gestione degli spazi • NUCLEO DOTTORATO/PIFIC/RIMIN/STUDI/PEPS: gestione del ciclo di vita del dottorando e delle borse di studio • NUCLEO MULTIMEDIALE/STUDI/RIMIN (master) e NUCLEO DOTTORATO: modello gestionale delle produzioni multimediale in ambito didattico <p>SOGLIA: <i>Avere mappato il processo, analizzato criticità e proposto soluzioni</i></p> <p>TARGET: <i>Avere adottato le soluzioni.</i></p> <p>SAL Finale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • STUDI/RIMIN/CCBI: attività di placement e relazioni. Nel corso dei primi mesi del 2023 è stata avviata un'analisi dettagliata dei processi di orientamento professionale, placement ed employer branding che si collocano nel più ampio dominio delle relazioni con le imprese. Alla luce della mappatura e della messa in evidenza dei punti di forza e debolezza della vigente articolazione organizzativa, anche in considerazione della prospettiva di sviluppo e potenziamento di tali servizi (è stato analizzato anche il modello di POLIMI), le Dirigenti STUDI e RIMIN hanno condiviso una proposta di ristrutturazione organizzativa che ha portato a: definire un unico punto di gestione delle attività di career service attraverso la creazione dell'ufficio Career service presso RIMIN; trasferire contestualmente da STUDI a RIMIN le attività di orientamento professionale rivolte agli studenti e laureati e la gestione dei tirocini curriculari ed extra-curriculari, ad eccezione degli aspetti di carriera per i quali è stato definito il flusso di raccordo con l'Ufficio Carriere di STUDI; ottimizzare le risorse e le competenze altrimenti allocate su Direzioni diverse. La proposta ha portato all'emanazione della DDG n. 1299 del 13.06.2023. • STUDI/RIMIN: gestione delle relazioni internazionali che prevedono attività di relazioni con le imprese, istituzioni non didattiche, trasferimento tecnologico. Nel corso di una riunione che si è tenuta in sala Giunta in data 30.01.2023., organizzata congiuntamente da RIMIN e STUDI in presenza della Prorettrice, Vice Rettore Ricerca, Vice Rettore Internazionalizzazione e Delegato per la Cina e paesi asiatici, sono state presentate le iniziative portate avanti da STUDI con ricadute in ambito ricerca e trasferimento tecnologico. In tale sede è stata ipotizzata la creazione di un tavolo di lavoro permanente. La creazione del tavolo è stata proposta alla direzione generale. Il tavolo è in fase di formalizzazione e sarà coordinato dal professional Relazioni Internazionali. Nell'ambito del Japan Hub, su stimolo della Prorettrice, sono state portate avanti attività congiunte tra STUDI e RIMIN che hanno portato in data 20 marzo 2023 a presentare al Board del Japan Hub una prima ricognizione delle opportunità di finanziamento di iniziative nell'ambito delle relazioni con il Giappone. Ad oggi è in corso un lavoro di revisione e aggiornamento del sito in modo da facilitare l'implementazione, accesso e aggiornamento delle informazioni relative alle opportunità di finanziamento. • CCBI/STUDI: organizzazione di eventi in ambito Didattico. STUDI ha condiviso con CCBI la programmazione degli eventi per l'anno 2023. La programmazione è riferita ai diversi ambiti di dominio della direzione: quindi non solo didattica ma anche eventi internazionali e legati al mondo "Life". È stato implementato su teams un file in cui si mappano e registrano tutti gli eventi organizzati dalla Direzione. Inoltre, si è lavorato sui processi di verifica del rispetto dei requisiti di genere e a tal riguardo è stata sottoscritta la convenzione con la RAI per un progetto finalizzato a mappare gli eventi per capire se la composizione dei panel osservi l'equilibrio di genere. • NUCLEO DOTTORATO/PIFIC/RIMIN/STUDI/PEPS: gestione del ciclo di vita del dottorando e delle borse di studio. Il gruppo di lavoro si è riunito in data 10 maggio per fare il punto su quanto già fatto e pianificare le azioni future. <p>Valutazione: 100 %</p>	40%
STUDI	<p>Attuazione PNRR - Sviluppo delle attività di orientamento in ingresso in attuazione di quanto previsto dalla riforma dell'orientamento di cui al PNRR</p> <p>Coordinamento della progettazione e realizzazione delle attività di orientamento verso gli studenti delle scuole superiori in attuazione del D.M. 934 del 3 agosto 2022, in materia di progetti relativi all'"Orientamento attivo nella transizione scuola università"</p> <p>– nell'ambito del PNRR, Missione 4 – Componente 1 – Investimento 1.6 "Orientamento attivo nella transizione scuola – università" e delle relative linee guida emanate il 22 settembre 2022.</p> <p>La Direzione sarà tenuta a supportare la programmazione e progettazione dei percorsi attraverso un approccio didattico orientativo che coinvolgerà attivamente docenti dell'Ateneo e delle scuole secondarie. Il finanziamento previsto a supporto dell'iniziativa è strettamente correlato ai target definiti annualmente dal Ministero e alla corretta e puntuale rendicontazione dei progetti di orientamento nel rispetto delle modalità e tempistiche previste dalle stringenti linee guida ministeriali.</p>	20%

UO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
	<p>SOGLIA: 0 accordi siglati con le Scuole e rendicontazione del programma di orientamento presentato a ottobre 2022 che dovrà terminare in data 31 agosto 2023.</p> <p>TARGET: 15 accordi siglati con le Scuole, rendicontazione del programma di orientamento presentato a ottobre 2022 che dovrà terminare in data 31 agosto 2023 e formulazione del programma di orientamento per l'anno 2024 finalizzato a coinvolgere il 20% in più di studenti aderenti alla programmazione 2022/2023 e incrementare del 20% l'offerta di moduli orientativi</p>	
	<p>SAL Finale: Si conferma per l'anno accademico 2022/23 la sottoscrizione di 47 accordi con le Scuole, con erogazione di 48 corsi. Sono stati recondicontati 675 studenti accettati dal MUR per una valorizzazione complessiva di circa 160.000 euro. Per l'anno accademico 2023/24 sono stati siglati e sono in fase di sottoscrizione circa 50 accordi. Ad oggi risultano già confermati 52 moduli orientativi. Gli studenti attualmente aderenti sono complessivamente 1.300. Inoltre abbiamo creato in sinergia con il prof. Sonza e la prof.ssa Degiorgi due nuovi PCTO trasversali ai CdS su tematiche legate alla ricerca e alla vita universitaria (metodo e approccio allo studio universitario)</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	
STUDI	<p>Mappatura e reingegnerizzazione dei principali processi della didattica in capo alla direzione STUDI. "Mappatura e reingegnerizzazione dei seguenti principali processi: - ANS: definizione di un modello organizzativo della gestione ANS, che prevede il coinvolgimento della Direzione STUDI, Nucleo di Dottorato, Scuola Master e Formazione permanente (RIMIN) esperti IT (ISIAD) e struttura competente su analisi e utilizzo dei dati, (PEPS) con l'obiettivo di formare, sensibilizzare e coordinare gli operatori che a vario titolo sono coinvolti nel processo di imputazione dei dati per una migliore trasmissione degli stessi e conseguente complessiva massimizzazione degli indicatori ministeriali; - ESAMI DI STATO: definizione del modello di gestione degli esami di stato, compresi i tirocini professionali nell'ambito della convenzione con l'ordine degli architetti; - SUPPORTO AI COLLEGI DEI CORSI DI STUDIO: definizione del modello di gestione delle segreterie di collegio e dei raccordi con i distretti dipartimentali; - TICKETING: analisi del sistema di ticketing e introduzione di soluzioni finalizzate a snellire il flusso di ticket ed accorciare i tempi di risposta; - ORARI: definizione del modello di gestione degli orari, dalla programmazione alla gestione del puntuale, in collaborazione con le Direzioni CALOS e PROGES; - STAGE: revisione e informatizzazione del processo di gestione degli stage curriculari ed extra curriculari; - CLA E TLAB: definizione di un modello organizzativo del CLA e del TLAB."</p> <p>SOGLIA: Per tutti gli ambiti elencati: mappatura e analisi del processo preesistente e definizione del nuovo assetto con attribuzione delle responsabilità primarie e secondarie. TARGET: Per tutti gli ambiti elencati: - Mappatura e analisi del processo preesistente e definizione del nuovo assetto con attribuzione delle responsabilità primarie e secondarie. -Implementazione e monitoraggio della gestione, individuazione e introduzione di eventuali azioni correttive."</p> <p>SAL finale Rispetto a quanto rendicontato nel SAL intermedio sono stati ulteriormente sviluppati e completati i seguenti obiettivi: - SUPPORTO AI COLLEGI DEI CORSI DI STUDIO: la nuova strutturazione in 4 cluster è stata presentata in Coordinamento Collegi nella seduta del 13 settembre. Sono seguite riunioni per ciascun Cluster con Direttori, RGA e Coordinatori di collegio nel cui ambito è stato presentato il lavoro istruttorio, i risultati e le attività in capo alle segreterie di collegio (13, 17 e 19 ottobre 2023). Anche alla luce dei recenti pensionamenti si rende necessario un potenziamento dell'ufficio coordinamento collegi in modo da rafforzare i cluster che presentano un maggior numero di corsi e studenti da gestire. - TICKETING: è stata avviata una collaborazione con il prof. Cagliero del DAUIN per l'attivazione di una tesi sul design e testing di un chatbot che è stata assegnata a una ex studentessa del corso di Natural Language Processing. La sperimentazione è stata avviata partendo dalle FAQ dell'Ufficio Promozione Orientamento e Accesso, a seguito di una serie di approfondimenti sul tema privacy. I risultati della sperimentazione saranno analizzati in modo da progettare eventuali ulteriori sviluppi.</p> <p>Valutazione: 100 %</p>	40%



**Politecnico
di Torino**

www.polito.it