



**Politecnico
di Torino**

LINEE ORGANIZZATIVE DELL' AMMINISTRAZIONE

Vincenzo Tedesco - Direttore Generale

1. CRITERI DI RIORGANIZZAZIONE DELLA STRUTTURA TECNICO-AMMINISTRATIVA	2
1.1. PREMessa E SITUAZIONE ATTUALE	2
1.2. OBIETTIVI E PRINCIPI DEL NUOVO DISEGNO ORGANIZZATIVO	4
1.3. AZIONI ORGANIZZATIVE DI CONTESTO	6
1.4. LE TIPOLOGIE DI STRUTTURE ORGANIZZATIVE	7
1.5. POSIZIONI DIRIGENZIALI	9
1.6. COORDINAMENTI STRUTTURALI DELLA DIREZIONE GENERALE	10
1.6.1. <i>Co.Re.Ge. – Coordinamento Responsabili Gestionali Amministrativi</i>	10
1.6.2. <i>Coordinamento Anticorruzione e Trasparenza</i>	10
2. SCHEMA ORGANIZZATIVO DELLE STRUTTURE DELL'AMMINISTRAZIONE	12
3. STRUTTURE DEDICATE ALLE ATTIVITÀ ISTITUZIONALI.....	13
3.1. STUDI - STUDENTI, DIDATTICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE	13
3.2. RIMIN - RICERCA, RAPPORTI CON LE IMPRESE E INNOVAZIONE.....	14
4. STRUTTURE ORGANIZZATIVE AMMINISTRATIVE E GESTIONALI.....	16
4.1. PEPS – PERSONE, PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO	16
4.2. PIFIC – PIANIFICAZIONE, FINANZA E CONTROLLO	17
4.3. CCBI – COMUNICAZIONE, CULTURA E BIBLIOTECHE	19
5. STRUTTURE ORGANIZZATIVE DEDICATE AL SUPPORTO TECNICO.....	21
5.1. PROGES – PROGETTAZIONE, EDILIZIA E SICUREZZA	23
5.2. CALOS – CAMPUS: LOGISTICA E SOSTENIBILITÀ	24
5.3 ISIAD - INFRASTRUTTURE SERVIZI INFORMATICI E AMMINISTRAZIONE DIGITALE.....	26
6. STRUTTURE IN STAFF DELLA DIREZIONE GENERALE	27
6.1. AGACON – APPROVVIGIONAMENTI, GARE E CONTRATTI PUBBLICI	27
6.2. ARIA - AFFARI GENERALI, RELAZIONI ISTITUZIONALI E ARCHIVI	28
6.3. AVVO - AVVOCATURA.....	30
7. DISTRETTI DIPARTIMENTALI	31
7.1. RACCORDO CON L'AMMINISTRAZIONE CENTRALE, FUNZIONI "SENTINELLE" E RETI PROFESSIONALI	31
7.2. RUOLO DEL RGA	32
7.3. SERVIZI DI SUPPORTO TECNICO	34
7.5. RAPPRESENTAZIONE DEL SUPPORTO AMMINISTRATIVO E TECNICO (DISTRETTO MEDIO-GRANDE)	35
8. TEMPI	36



1. Criteri di riorganizzazione della Struttura tecnico-amministrativa

I nuovi criteri di riorganizzazione della Struttura tecnico-amministrativa del Politecnico di Torino sono il risultato di un'ampia condivisione e di numerosi incontri e colloqui avuti sia direttamente dal Direttore Generale dal momento del suo insediamento avvenuto il 4 ottobre 2021, sia dal gruppo di lavoro appositamente costituito (DDG. 1836 del 25/10/2021), con i dirigenti, con il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (PTAB), con i Vice-rettori e i Delegati, con numerosi docenti, con i responsabili delle Strutture accademiche. L'impostazione della proposta organizzativa sintetizza e cerca di dare concretezza ai molteplici suggerimenti acquisiti, formulati anche sulla base delle attività e delle esperienze avute in passato, svolte in epoche diverse e basate su vari modelli ed è impostata sulla base delle indicazioni programmatiche e strategiche del Rettore contenute nei documenti strategici approvati dagli Organi di Governo dell'Ateneo come puntualmente riportato nei prossimi paragrafi.

1.1. Premessa e situazione attuale

Il Piano Strategico del Politecnico Polito4Impact 2018-2024, oltre a inquadrare lo sviluppo delle attività di missione (che la Struttura amministrativa deve supportare in modo professionale) prevede, quali obiettivi prioritari nella sezione dedicata alle politiche del personale:

Obiettivo 1	Obiettivo 6
Definire una programmazione pluriennale, lungimirante e trasparente per il PTAB senza ricorso estensivo al precariato	Monitorare e migliorare tangibilmente la qualità della vita lavorativa, la motivazione e l'appagamento professionale di chi lavora quotidianamente al Politecnico di Torino

Gli obiettivi sono stati a loro volta declinati, aggiornati e rifocalizzati per la seconda metà del periodo di riferimento (metà 2021 in avanti) alla luce delle evoluzioni di contesto nell'ambito del documento "Mandato Rettorale 2018-2024: triennio 2021-2024: Obiettivi prioritari e linee-guida attuative" (luglio 2021) prevedendo alla voce QUALE ATENEOS- "Promozione del Personale" - Valorizzazione e implementazione delle Strutture il **rafforzamento strutturale dei servizi di supporto alle missioni dell'Ateneo**.

Quale ulteriore elemento di contesto è necessario ricordare che il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 7 settembre 2021, ha deliberato un elenco di obiettivi prioritari e linee-guida attuative per il migliore funzionamento del sistema organizzativo nel suo insieme del quale si evidenziano i seguenti punti riferiti all'azione amministrativa e al suo modello organizzativo:

- giungere a un maggiore ricorso alla distribuzione di deleghe e all'assunzione di responsabilità nell'amministrazione;
- spostare in parte il focus delle attività amministrative da un'azione di controllo a una cultura del risultato dell'impatto;
- attuare, operando a completamento ove già iniziata, la riorganizzazione dell'Amministrazione definendo al contempo, nell'ottica della razionalizzazione dei processi e della più efficace operatività anche internazionale, le attività e le competenze dei Distretti Dipartimentali e dell'Amministrazione Centrale, potenziandone il collegamento e la sinergia;
- completare rapidamente il quadro dirigenziale dell'Ateneo, che presenta Aree fondamentali scoperte da tempo o prossime a esserlo;
- potenziare e valorizzare l'organico PTAB;
- sviluppare una profonda riprogettazione del modo in cui si attua la comunicazione interna all'Ateneo per garantire in modo capillare contezza di quanto si fa in Ateneo, favorire la



partecipazione dei singoli e il senso di appartenenza, rappresentare ad essi in modo mirato, per quanto di effettivo interesse dei singoli individui, le opportunità derivanti dalle decisioni degli Organi di Governo ovvero dalle progettualità esterne ad esso, così da aumentare la proattività e la motivazione di tutti.

Tali obiettivi rispondono alle tre parole-chiave “semplificazione”, “comunicazione” e “riorganizzazione” e sono stati organizzati su tre orizzonti temporali (brevissimo termine, breve e medio). Lo stato di avanzamento degli obiettivi è stato illustrato nel Consiglio di Amministrazione del 22 dicembre 2021 ed evidenzia l’avvio di tutte le attività richieste, la conclusione di alcune di esse e la finalizzazione delle rimanenti in quanto strettamente connesse alla revisione organizzativa di cui al presente documento.

Gli obiettivi così ridefiniti sono inseriti all’interno dell’Action Plan triennale 2022-2024 quale strumento di attuazione della componente progettuale del Piano Strategico di Ateneo aggiornato e attualizzato, secondo il principio del *rolling horizon*. L’Action Plan risponde, inoltre, alla nuova esigenza normativa (ex D.L.80/2021) di adottare il Piano Integrato delle Attività e Organizzazione (PIAO) che integra tra l’altro:

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

La riforma introdotta dalla Legge 240/2010 ha comportato anche per il Politecnico di Torino l'adozione di un diverso modello organizzativo dei servizi amministrativi e tecnici a supporto delle attività istituzionali primarie della ricerca e della formazione.

Il modello attualmente in essere ha avviato solo in parte il necessario processo di consolidamento dello schema organizzativo tradizionale, quello impostato per prodotti/servizi e funzioni, in base al quale tutte le attività dedicate alla produzione di un determinato prodotto o servizio sono svolte all'interno di una stessa Struttura organizzativa e spesso anche frammentate al suo interno.

Non si può in questo quadro non tener conto dell’indicazione contenuta nei documenti strategici di Ateneo, a proposito della necessaria integrazione fra le attività e gli obiettivi della governance e della componente accademica e quelli della componente tecnico-amministrativa.

In particolare è stato chiaramente evidenziato come molti dei procedimenti siano recepiti dalla componente accademica come un appesantimento non giustificato e un ostacolo allo svolgimento delle attività istituzionali; una soluzione semplicistica per contenere la diffusione di questa percezione è quella di isolare le “procedure” delegandole alla sola componente amministrativa, che è chiamata a gestirle riducendo al minimo le interazioni con la parte accademica. Così facendo però la logica burocratica si accentua e rende evidente una separazione sempre più netta tra le due componenti dell’Ateneo. L’esperienza internazionale dimostra invece che l’introduzione di efficaci sistemi di gestione integrata dei processi, anche nelle Università produce notevoli miglioramenti, tanto nelle prestazioni generali dell’ente, quanto nella qualità del lavoro delle persone coinvolte. Peraltro solo nelle analisi più superficiali ormai permane l’idea che nelle Università l’amministrazione non incida in modo determinante nello svolgimento delle attività accademiche (in positivo e in negativo).

Le Università quindi, agendo in un contesto sempre più complesso e internazionale, sono chiamate ad affrontare le proprie sfide dotandosi di Strutture organizzative adeguate. Perché ciò avvenga serve mantenere l’indipendenza tra la sfera accademica e quella tecnico-amministrativa, incoraggiando però la loro proficua collaborazione e legando il tutto alle funzioni istituzionali dell’Ateneo. A titolo di esempio, non è possibile definire gli obiettivi del personale in termini di servizi agli studenti, di internazionalizzazione o di supporto alla ricerca, al di fuori della strategia complessiva dell’Ateneo. Inoltre le straordinarie possibilità



offerte dal PNRR consigliano maggiormente di dedicarsi ad una visione delle attività basate sui processi e sulle modalità di interazione trasversale.

È necessario quindi affermare un principio unitario e di sistema, secondo il quale la definizione degli obiettivi di performance del personale tecnico-amministrativo non può che dipendere dalla missione istituzionale dell'Ateneo.

Ad oggi l'organizzazione del Politecnico prevede una struttura tecnico-amministrativa centrale, organizzata nella Direzione Generale, con strutture vice dirigenziali e dirigenziali parificate che producono duplicazioni di attività e di funzioni e strutture distrettuali dedicate al supporto tecnico-amministrativo-gestionale dei Dipartimenti coordinate dai Responsabili Gestionali Amministrativi (RGA) per le quali si evidenziano limiti nel collegamento funzionale e strutturato con il centro nonostante l'organizzazione dei distretti contenuta nel DDG 1661 del 1 ottobre 2021.

In questo quadro diviene impellente l'adeguamento del modello organizzativo partendo dalla ridefinizione delle unità organizzative centrali, la ridefinizione dei rapporti e dei collegamenti con i distretti oltre ad una migliore ridefinizione della figura del RGA.

È ormai consolidato che un'organizzazione non può più permettersi una impostazione statica e che essa si dimostra tanto più efficace ed efficiente quanto più è capace di essere dinamica, cioè disposta ad adattarsi tempestivamente alle esigenze del contesto in cui vive e si sviluppa.

La legge 240/2010, già richiamata, la legge n.190/2012 e la normativa recente in tema di pubblico impiego (si vedano da ultimo i decreti legislativi n.74 e 75/2017 e i c.d. decreti semplificazione) contengono però elementi particolarmente rilevanti, che hanno modificato radicalmente il funzionamento delle Università: l'adozione del bilancio unico e il passaggio al sistema di contabilità economico patrimoniale (passaggio che Polito ha adottato da tempo); l'evoluzione dei sistemi di programmazione e monitoraggio delle performance a tutti i livelli; le continue novità in tema di digitalizzazione dei processi e dematerializzazione dei documenti; la nuova performance organizzativa; il piano integrato ANVUR rafforzato dalla recente introduzione del sopracitato PIAO (Piano integrato di attività e organizzazione); le analisi connesse alla programmazione del personale e triennale; la necessità in dipendenza dei piani straordinari di attivare un moderno sistema di controllo di gestione; la sempre più pressante normativa in tema di trasparenza, anticorruzione e accesso; il nuovo codice degli appalti e delle concessioni; la flessibilità nell'organizzazione del lavoro, il sempre maggior ricorso a risorse di ambito europeo, in corrispondenza della progressiva diminuzione di finanziamenti nazionali; la stagione del PNRR; i collegamenti con il mondo industriale; la nuova configurazione del Dottorato di Ricerca, per citare i temi più rilevanti e di maggiore impatto.

1.2. Obiettivi e principi del nuovo disegno organizzativo

Per le attività istituzionali degli atenei è il quadro normativo a identificare le unità organizzative responsabili (i Dipartimenti/Scuole, i Corsi di Studio), mentre le performance amministrative, la definizione dell'organizzazione interna e l'attribuzione degli obiettivi a specifiche unità sono di competenza del Direttore Generale. In questo quadro, bisogna evidenziare che *l'organigramma attuale della Struttura tecnico-amministrativa non è più del tutto allineato alle effettive necessità*. Nonostante il turn-over del personale si è assistito negli ultimi anni a un impoverimento quantitativo e qualitativo delle risorse che ha generato una ormai impellente necessità di rivedere l'impostazione dell'organizzazione e dei ruoli. Nell'organigramma attuale non sono valorizzate posizioni organizzative (si veda ad esempio l'ambito del personale e l'ambito finanziario) che sono invece di particolare rilievo e che comportano lo svolgimento di attività complesse, specialistiche o innovative, fondamentali per il mantenimento degli standard di efficienza, economicità e produttività. Risultano inoltre sicuramente sottodimensionate alcune strutture che hanno visto nel tempo crescere il proprio ruolo e la propria valenza nel sistema di gestione complessivo dell'Ateneo.

Occorre pertanto porre un rimedio a tali lacune definendo ed aggiornando lo schema organizzativo ed orientando le politiche dell'Ateneo anche allo sviluppo ed alla crescita della competenza professionale,



attraverso azioni di programmazione delle risorse che re-integrino eventuali carenze (previa analisi delle effettive esigenze), ma anche attraverso attività di formazione specifica, che abbiano obiettivi e target predefiniti e una finalità di reale miglioramento dell'organizzazione.

Ne consegue che diventa imprescindibile in un progetto di riforma dello schema organizzativo:

- 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 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.

Si tratta di un processo complesso, i cui esiti saranno probabilmente visibili nel medio periodo, che richiede uno sforzo di integrazione che si concentri anzitutto sulla logica accademica dell'Università, e che vede nella crescita dell'apporto della componente amministrativa un elemento fondamentale anche sulla base di quanto previsto dalla legge finanziaria per l'anno 2022 (legge 30 dicembre 2021 n.234) ove è previsto un reclutamento straordinario di personale tecnico amministrativo e bibliotecario.

Per una corretta gestione della leva amministrativa al servizio delle attività istituzionali dell'Ateneo, è da ritenersi indispensabile anche una puntuale, parallela e diffusa attività di monitoraggio e valutazione degli andamenti delle prestazioni all'interno di una gestione efficace ed efficiente per obiettivi, del miglioramento continuo che consenta anche una giusta valorizzazione del sistema delle ricompense, superando l'impostazione attualmente esistente.

Tutto ciò premesso, la normativa sopra richiamata e l'analisi del modello organizzativo esistente - quale risultante dai ritocchi effettuati anche nell'ultimo periodo - hanno determinato la presente proposta, che si basa sui seguenti principi ispiratori:

- potenziare le risorse che garantiscono la qualità dell'offerta formativa, dell'internazionalizzazione e dei servizi agli studenti;
- sviluppare il concetto della centralità delle persone e prevedere anche il loro sviluppo all'interno della nuova articolazione organizzativa;
- sostenere efficacemente la competitività che caratterizza la ricerca e l'integrazione con il mondo delle imprese in una logica innovativa;
- aderire alle attese di semplificazione delle procedure amministrative evitando duplicazioni di processi e ottimizzazione delle risorse;
- aderire alle attese di trasparenza dei processi decisionali avvalendosi anche, ove possibile, dei numerosi strumenti informatici di qualità disponibili;



- perfezionare la comprensione e il dialogo tra i livelli organizzativi che interagiscono sui medesimi processi ed eliminare duplicati ed incertezze negli adempimenti procedurali;
- proseguire nel percorso del rafforzamento delle Strutture centrali evitando dicotomie e tempistiche non adeguate che frammentano l'azione amministrativa;
- integrare ancor di più le strutture amministrative dei Distretti negli ambiti connessi alle funzioni istituzionali;
- prendere atto delle nuove norme in tema di anticorruzione, trasparenza e appalti;
- dare attenzione e risposte alle istanze interne ed esterne in tempi e modi adeguati;
- valorizzare i ruoli chiave e costruire adeguati percorsi che rispondano ad alcune legittime aspettative di carriera;
- collocare le persone, ove possibile, nel ruolo e nella posizione più congegnale anche nella prospettiva favorevole del cambiamento;
- sviluppare un contesto in cui benessere organizzativo e pari opportunità siano adeguatamente sviluppati.

1.3. Azioni organizzative di contesto

Dalle premesse sopra enunciate deriva la presente proposta di riorganizzare le attività, concentrando l'azione tecnico-amministrativa sulla mission di ciascuna struttura all'interno dell'organizzazione universitaria e sulla conseguente adozione di schemi organizzativi adatti alla natura e agli obiettivi ad esse attribuiti.

In particolare andranno adottate tutta una serie di azioni nella gestione amministrativa e nella gestione del personale nel suo complesso.

- **Mappatura delle risorse umane a disposizione** e definizione della dotazione organica del personale per l'amministrazione anche al fine del riequilibrio tra le varie strutture e tra i ruoli. **Il fabbisogno di personale** deve assicurare la disponibilità quantitativa e qualitativa di risorse umane necessarie alla realizzazione degli obiettivi del Politecnico e assicurare nello stesso tempo le condizioni per una loro gestione in coerenza con la dinamica legislativa, contrattuale, tecnico-economica e sociale.
- **Ridefinizione della Struttura amministrativa complessiva** che accentui le attività volte alla verifica delle azioni messe in atto dalla Dirigenza e dalle figure apicali (EP) delle Strutture tecnico-amministrative, valutandone anche l'assunzione di responsabilità, la capacità manageriale e di gestione e valorizzazione delle risorse che gli vengono messe a disposizione, anche mediante l'individuazione di nuove soluzioni organizzative e di figure specialistiche che rispondano in modo efficace alle mutate situazioni del contesto. In questa ottica deve essere potenziata la compagine dirigenziale connessa alle Strutture che saranno definite oltre a quella degli altri ruoli necessari al loro adeguato funzionamento.
- **Individuazione dei servizi da garantire, delle attività e dei processi** analizzando le attività istituzionali dell'Ateneo nel suo complesso e gli obiettivi strategici da raggiungere. In questo contesto la creazione di Uffici all'interno delle Aree e delle nuove Direzioni potrà agevolare il perseguimento delle attività.
- **Definizione dei processi** attribuiti alle unità organizzative, cercando di ricondurre ad esse, ove possibile, attività interdipendenti.
- **Verifica e implementazione di modelli di valutazione del rischio** all'interno delle previsioni di cui alla legge n.190/2012 nel quadro del disegno generale della trasparenza dell'attività amministrativa, che facciano corrispondere strutture amministrative efficaci, competenti e innovative, che attuino la rivoluzione organizzativa necessaria in azioni coordinate e perseguite da tutti.



- **Individuazione e definizione dei ruoli direttivi/gestionali**, coerentemente ai principi di distinzione tra attività di indirizzo e gestione, con riferimento alle nuove esigenze derivanti dagli obiettivi generali dell'Ateneo, tenendo presente, prioritariamente, le competenze e le professionalità possedute dai soggetti all'interno di un processo di riorganizzazione generale del corpo amministrativo.
- **Opportunità per il personale, in dipendenza dalle esigenze dell'organizzazione**, di accedere a posizioni di responsabilità e al sistema di incentivazione e di sviluppo di carriera.
- **Sistemi di reclutamento** del PTAB ancorati alle effettive esigenze delle varie Strutture organizzative e nell'ambito di un piano di sviluppo organico, complessivo e pluriennale.
- **Introduzione di strumenti** per la semplificazione dei flussi documentali, informativi e degli assetti derivanti dall'integrazione funzionale dei vari servizi delle Strutture didattico-scientifiche esistenti e dell'amministrazione nel suo complesso.
- **Introduzione di strumenti di comunicazione** innovativi per lo sviluppo organizzativo e per la diffusione delle informazioni di rilievo strategico. Potenziamento del posizionamento di Polito nei contesti nazionali e internazionali mediante l'attuazione di nuove strategie comunicative.
- Adozione di metodologie **per la valutazione e autovalutazione** della qualità organizzativa e individuale in vista del miglioramento continuo e del posizionamento sul piano nazionale, integrando eventualmente i sistemi di valutazione già esistenti in vista dell'assegnazione delle nuove posizioni organizzative e dell'adozione di un nuovo sistema di valutazione del personale tecnico-amministrativo.
- **Diffusione di buone pratiche** legate ai principi di organizzazione del lavoro e alle relative responsabilità e di strumenti utili all'elaborazione di metodologie di analisi del lavoro e modelli di attività.
- Attivazione di strategie innovative per la **formazione** e la motivazione del personale anche mediante la valorizzazione e il contributo delle professionalità interne, superando con metodi diversi le ristrettezze finanziarie esistenti.
- Miglioramento e sviluppo del **sistema di tecnologie** esistente in Ateneo, anche attraverso l'adozione di strumenti di CTO (Chief Technical Officer) direzionali di Ateneo che supportino la ricerca, lo sviluppo, la pianificazione e la programmazione verso gli utenti interni ed esterni.
- **Integrazione delle attività di sviluppo organizzativo con gli altri sistemi operativi** di gestione e sviluppo delle risorse umane mediante l'introduzione di meccanismi informativi e strutturati di relazione con i sistemi di sviluppo di carriera, di valutazione delle prestazioni e dei risultati, di cambiamento organizzativo, di gestione per obiettivi, di programmazione e controllo, contabilità e bilancio, gestione del sistema patrimonio e così via.
- Introduzione dello strumento dell'**ascolto continuo** da parte della Direzione Generale di tutte le componenti del personale tecnico-amministrativo anche in vista della nuova composizione delle singole strutture organizzative.

Tali azioni e il disegno organizzativo complessivo sono descritte nel presente documento e vengono introdotte in Ateneo dal Direttore Generale tramite l'adozione di un provvedimento generale sull'organizzazione che supporti il cambiamento organizzativo.

1.4. Le tipologie di strutture organizzative

La chiave di lettura dell'organizzazione è data, come anticipato, dai processi, cioè dall'insieme delle tante attività correlate fra loro e volte a raggiungere obiettivi predefiniti. La logica per processi deve prevalere sulla logica per funzione in quanto nel tentativo di creare valore aggiunto per l'utente si deve superare l'appesantimento burocratico determinato dalla gestione delle funzioni, le quali inoltre rimanendo



pressoché invariate nel tempo determinano una crescente distonia rispetto ai continui cambiamenti esterni ai quali si tende a rispondere mediante la creazione di copiose strutture organizzative di coordinamento che creano duplicazioni e disordine organizzativo.

Gestire i processi significa concretamente:

- identificare e descrivere i processi dell'Ateneo, assegnando delle priorità;
- individuare quali sono i processi critici per il successo ed assegnare ad essi dei responsabili;
- individuare i fruitori dei singoli processi critici e le loro reali esigenze.

Se vogliamo poi dare una definizione si può affermare che *“un processo è costituito da una sequenza di attività, tra loro indipendenti e finalizzate al perseguimento di un obiettivo comune, il quale, per il singolo processo si identifica nella creazione di valore per il destinatario dell'output, ma che, per la rete dei processi che compongono l'azienda, in ultima analisi coincide con i valori e gli obiettivi dell'azienda. Esso riceve un certo input (materiali, istruzioni e specifiche del cliente), vi apporta delle trasformazioni che aggiungono valore, utilizzando risorse aziendali, ossia persone, mezzi e strutture ed infine trasferisce all'esterno l'output richiesto, prodotto/servizio e/o informazioni”* (De Risi, 1999)¹

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

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

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

¹ Piero De Risi, Consorzio universitario in ingegneria della qualità, Nuovo studio Tecna, 1999



5. **I Distretti Dipartimentali (Strutture non Dirigenziali):** sono le Strutture amministrative a supporto delle attività dei Dipartimenti che operano in collegamento con la Direzione Generale e le altre Strutture dell'amministrazione.

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

Nel corso degli incontri richiamati in precedenza e già durante gli incontri con i rappresentanti sindacali dove si è più volte rimarcata l'esigenza di procedere ad un riassetto complessivo dell'organizzazione, è emersa la necessità di chiarire come il modello organizzativo proposto sia fortemente orientato verso una visione organizzativa generale "per processi" e verso una gestione coordinata delle risorse complessivamente impegnate su ciascun processo. L'intento è quello di realizzare tale visione mediante una inclusione ed integrazione delle professionalità disponibili negli uffici centrali e negli uffici presso i Distretti. A tale scopo ci sarà un sistematico ricorso a momenti di coordinamento ed all'attivazione di gruppi di lavoro che includano personale che opera sugli stessi processi, favorendo anche le aggregazioni spontanee ma sempre collegandole ad una visione prospettica dell'organizzazione.

L'idea è quella di una sempre maggiore consapevolezza e di un sempre maggiore coinvolgimento da parte di tutto il personale nella gestione dei processi, anche nelle fasi progettuali delle attività, in modo da codificarne insieme le regole e condividere un percorso procedurale fluido e di rapida applicazione.

Anche il sistema del conferimento degli incarichi nella nuova organizzazione, dopo la naturale proroga di quelli vigenti al 31 dicembre 2021, sarà trasparente, ispirato alla valorizzazione delle competenze e alla massima apertura mediante l'attivazione di procedure di *job posting*, come descritto nel provvedimento generale di attuazione dell'organizzazione. Con riferimento agli incarichi dirigenziali saranno ridefiniti gli incarichi alla scadenza di quelli attualmente vigenti.

1.5. Posizioni dirigenziali

Nell'assetto derivante dal nuovo modello organizzativo si configurano le seguenti posizioni Dirigenziali:

STRUTTURE DEDICATE ALLE ATTIVITÀ ISTITUZIONALI (Direzioni)

- STUDI - STUDENTI, DIDATTICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE
- RIMIN- RICERCA, RAPPORTI CON LE IMPRESE E INNOVAZIONE

STRUTTURE ORGANIZZATIVE AMMINISTRATIVE E GESTIONALI (Direzioni)

- PEPS – PERSONE, PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO
- PIFIC – PIANIFICAZIONE, FINANZA E CONTROLLO
- CCBI – COMUNICAZIONE, CULTURA E BIBLIOTECHE

STRUTTURE ORGANIZZATIVE DEDICATE AL SUPPORTO TECNICO (Direzioni)

- PROGES – PROGETTAZIONE, EDILIZIA E SICUREZZA
- CALOS – CAMPUS: LOGISTICA E SOSTENIBILITÀ
- ISIAID – INFRASTRUTTURE SERVIZI INFORMATICI E AMMINISTRAZIONE DIGITALE



Le STRUTTURE IN STAFF (Direzioni e/o Aree) possono essere ricoperte da Dirigenti o da personale di categorie EP; esse sono:

- AGACON – APPROVIGIONAMENTI, GARE E CONTRATTI PUBBLICI
- ARIA – AFFARI GENERALI, RELAZIONI ISTITUZIONALI E ARCHIVI

DIRETTORE GENERALE VICARIO: funzione dirigenziale che supporta il Direttore Generale nelle sue funzioni sostituendolo in caso di assenza o impedimento. Può essere assegnato anche ad altre Strutture e gli possono essere attribuite deleghe o compiti specifici. In particolare assicura al Direttore Generale il presidio e/o la gestione di problematiche istituzionali e di ordine generale non riconducibili alle materie specifiche di altre direzioni e di impatto trasversale a più unità organizzative di volta in volta individuate.

1.6. Coordinamenti strutturali della Direzione Generale

Sono previsti due tipi di coordinamento strutturali, intesi come gruppi di persone che sono formalmente responsabilizzate nel raccordo di attività per raggiungere obiettivi comuni che per loro natura coinvolgono in modo integrato diverse Strutture dell'Amministrazione. I coordinamenti riportano direttamente alla Direzione Generale con il supporto e presidio di strutture dell'Amministrazione. La struttura ARIA supporta la gestione dei coordinamenti strutturali.

1.6.1. Co.Re.Ge. – Coordinamento Responsabili Gestionali Amministrativi

Il Coordinamento con i Responsabili Gestionali Amministrativi diventa uno strumento importante per lo sviluppo e il potenziamento delle relazioni tra la direzione generale e gli RGA. A questo proposito sarà individuato dal Direttore Generale, l'RGA con funzioni di coordinatore che potrà essere invitato, dalla Direzione Generale, a tavoli di coordinamento, a gruppi di lavoro e ad altri consessi ritenuti opportuni e utili. Il coordinatore avrà il compito di "facilitare" il raccordo, la comunicazione e lo scambio di informazioni da e verso la Direzione Generale e di collaborare attivamente con le Strutture dell'amministrazione nella definizione dei regolamenti e delle linee guida che impattano sull'attività dei Distretti.

Gli obiettivi prevalenti del coordinamento degli RGA sono i seguenti:

- favorire la collaborazione, la conoscenza e la creazione di rapporti di fiducia tra pari;
- attivare leve di *change management* e favorire la visione sistemica;
- promuovere e migliorare la comunicazione interna;
- mettere a fattor comune le buone pratiche, armonizzare le procedure e reingegnerizzare i processi secondo le logiche del *Lean Management*;
- organizzare il lavoro e il confronto delle Reti Professionali, anche attraverso l'assegnazione di obiettivi di performance comuni e trasversali;
- supportare la progettazione dei piani di formazione del personale afferente ai Distretti.

Il supporto potrà concretizzarsi ad esempio attraverso:

- la calendarizzazione di momenti di scambio e condivisione di informazioni e/o proposte;
- la creazione di uno scadenziario condiviso tra Strutture dell'Amministrazione Centrale e Distretti, finalizzato a migliorare la gestione dell'istruttoria delle sedute degli organi di governo e le attività gestionali con impatto positivo sul rispetto dei tempi previsti per ciascuna fase di processo;
- la promozione della mobilità, anche temporanea, e di percorsi di *training on the job* (stage interni).

1.6.2. Coordinamento Anticorruzione e Trasparenza.

Il Coordinamento, composto da colleghi dell'amministrazione e dei distretti, è stato attivato in modo permanente con DDG 1925 del 5 novembre 2021 e collabora con il Direttore Generale nella funzione di



Responsabile della Prevenzione e della Corruzione e Trasparenza (RPCT) supportandolo in ogni attività connessa. In particolare:

- coadiuva il RPCT ad elaborare la proposta di Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPC);
- definisce, d'intesa con il RPCT, procedure appropriate per formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione, e per formare tutti i dipendenti sui temi dell'etica e della legalità;
- provvede al monitoraggio periodico del PTPC, al fine di verificare l'idoneità e lo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione ivi previste;
- svolge stabilmente un'attività di controllo sull'attuazione da parte delle aree, uffici, strutture didattiche e scientifiche dell'Ateneo degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente;
- segnala i casi di inadempimento, ritardato adempimento o di adempimento parziale degli obblighi di pubblicazione al RPCT;
- gestisce con il supporto dell'Avvocatura le istanze di accesso civico e accesso civico generalizzato coordinandosi anche con le varie strutture dell'Ateneo;
- su richiesta del RPCT gestisce le segnalazioni provenienti da dipendenti, relative a condotte illecite all'interno dell'Ateneo;
- cura la diffusione a tutti i dipendenti delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e dei codici di comportamento nell'Amministrazione, nonché il monitoraggio annuale sulla loro attuazione;
- segnala al RPCT le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- propone al Direttore Generale soluzioni in materia di incompatibilità di incarichi.



2. Schema organizzativo delle Strutture dell'Amministrazione





3. Strutture dedicate alle attività istituzionali

3.1. STUDI - Studenti, Didattica e Internazionalizzazione

MISSION

La Direzione, focalizzata sulle attività di gestione alla didattica istituzionale di I e II livello, integra i servizi di supporto agli studenti e alla progettazione, erogazione e sviluppo della didattica di I e II Livello estendendoli anche agli studenti internazionali e alle attività di mobilità internazionale. Presidia i processi di progettazione dell'offerta formativa con le attività di sviluppo e della didattica (qualità, internazionalizzazione, innovazione didattica, etc.). Nella funzione di internazionalizzazione sono integrati i servizi di accoglienza e supporto estesi all'intera comunità accademica con necessità di servizi di accoglienza (non solo studenti).

Progetta, promuove ed eroga tutti i servizi innovativi rivolti agli studenti, con particolare attenzione alle politiche di diritto allo studio, di orientamento, di inserimento nel mondo del lavoro (*placement*) e premialità agli studenti. La struttura integra i servizi di accoglienza internazionale e di supporto alle pari opportunità estesi all'intera comunità (non solo studenti) nell'ottica di favorire l'integrazione.

In questo ambito, la Direzione:

- Gestisce tutti i programmi, progetti, servizi e iniziative a favore degli studenti (*Buddy program*, Garante degli studenti, carriere alias, iniziative a supporto della mobilità e della cultura, collaborazioni part time, borse di studio, associazioni studentesche, team studenteschi, coro PoliEtnico, etc.);
- collabora con RIMIN per la gestione degli aspetti di reclutamento, carriera e gestione didattica relativi al Dottorato di Ricerca e in generale al III livello (Master);
- contribuisce a reperire e gestisce direttamente i progetti finanziati connessi allo sviluppo della didattica di I e II livello in senso lato anche in ambito internazionale;
- dà attuazione alle politiche di Ateneo volte a consolidare e ampliare le relazioni e le collaborazioni scientifiche e didattiche internazionali, ad incrementare l'attrattività di studenti stranieri nei vari livelli di formazione, a favorire la mobilità in entrata e in uscita;
- presidia la gestione dei finanziamenti e delle pratiche connesse alla progettualità didattica in senso lato, nazionale e internazionale, e le attività amministrative che ne derivano (a titolo di esempio: accordi di collaborazione, accordi di mobilità, accordi per sperimentazioni didattiche, accordi di doppio titolo o per percorsi congiunti, etc.);
- gestisce in modo integrato tutte le attività, i servizi e le pratiche connesse alla carriera degli studenti (test di ingresso, immatricolazioni, tasse, carriere -compresa mobilità e tirocini/tesi in azienda-lauree, esami di stato -compresi doppi titoli e titoli congiunti);
- organizza l'offerta formativa anche con riferimento alla formazione linguistica (CLA- Centro linguistico di Ateneo) e alla definizione degli orari delle lezioni in collaborazione con la Direzione CALOS;
- gestisce l'Alta Scuola Politecnica e il percorso intraprendenti in tutte le sue dimensioni;
- cura le attività di qualità della didattica con particolare, ma non esclusivo, riferimento ai processi di accreditamento dei Corsi di Studio di I e II livello in contesto nazionale e internazionale;
- supporta trasversalmente le attività del Comitato Paritetico per la Didattica e, in raccordo con la Direzione PEPS, le attività del Presidio della Qualità di Ateneo e del Nucleo di Valutazione per gli aspetti connessi alla qualità della Didattica;
- cura la gestione della didattica in un'ottica di qualità e di innovazione (Teaching Lab, etc.), in questo ambito cura il supporto alle commissioni e gruppi di lavoro della didattica a vario titolo istituiti;



- gestisce le attività connesse alle reti e ai partenariati nazionali e internazionali per le attività connesse alla didattica di I e II livello e ai servizi connessi;
- supporta le attività connesse al PNRR in collegamento con la Direzione Generale e la Direzione RIMIN;
- cura la gestione dell'Anagrafe Nazionale degli Studenti.

Tenuto conto della forte componente internazionale della didattica e della necessità di convergere sulle competenze e attività connesse all'accoglienza professionale per tutte le categorie di utenti dell'Ateneo, con particolare attenzione alla popolazione studentesca in situazione di difficoltà, in questa Struttura viene collocato il punto di accoglienza unico per i servizi di immigrazione, di supporto all'assistenza sanitaria, ai servizi di *housing* e più in generale tutti i servizi di supporto all'integrazione nella realtà locale nonché i servizi di mediazione culturale. È in questa Struttura che viene altresì collocato il presidio delle attività collegate alle persone con *Special Needs* e il *Diversity Management* di Ateneo e il presidio delle pari opportunità in modo integrato e con riferimento all'intera comunità di Ateneo (non solo studenti); in questo ambito la struttura cura il rapporto con il CUG.

RACCORDO CON I DISTRETTI

L'analisi e l'esperienza maturate mettono in evidenza la necessità di un coordinamento centrale delle segreterie di collegio (didattica di I e II livello). Per questo motivo le figure preposte non dipenderanno gerarchicamente dal Responsabile Gestionale Amministrativo del Distretto ma direttamente dalla Direzione in oggetto.

Gli obiettivi connessi a questo accentramento sono i seguenti:

- maggior raccordo con i procedimenti della didattica definiti a livello di Ateneo;
- maggior flessibilità organizzativa (individuazione sostituzioni, maggior diffusione delle conoscenze e delle competenze specialistiche etc.);
- maggiore omogeneità di azione tra Collegi.

Il personale "Sentinella" (si veda sezione 7.1) non sarà necessariamente collocato presso le segreterie centrali, potrà continuare ad operare fisicamente negli spazi dipartimentali anche al fine di mantenere uno stretto raccordo con i Coordinatori dei Collegi e i Referenti dei Corsi di Studio

3.2. RIMIN - Ricerca, Rapporti con le Imprese e Innovazione

MISSION

La Direzione risponde all'esigenza di potenziare il supporto sia ai singoli docenti che ai gruppi di ricerca, impegnati in azioni volte ad attrarre finanziamenti esterni, favorendo sia la più ampia partecipazione a programmi di finanziamento della ricerca a livello regionale, nazionale ed europeo sia il potenziato accesso al mercato della ricerca.

In accordo con gli obiettivi strategici di Ateneo, e grazie al nuovo sistema di relazioni tra uffici centrali e i Distretti, la Direzione svolge il ruolo di "agenzia di Ateneo" per la promozione e la gestione professionale della ricerca, con un ruolo proattivo di informazione e consulenza in relazione ai bandi e alle opportunità di finanziamento nazionali, europee ed internazionali; è punto di contatto con Ministeri, Unione Europea, Regione, Apre e altri organismi nazionali e internazionali.

È una struttura dedicata al supporto dell'attività di ricerca e trasferimento tecnologico svolta dai Distretti.

Integra sia le attività della Scuola Master e Formazione Permanente, ai fini di valorizzarne la dimensione di innovazione di trasferimento delle conoscenze nelle discipline politecniche, sia le attività della Scuola di Dottorato con lo scopo di potenziare il percorso dottorale nella direzione declinata dal Piano Strategico di Ateneo e dalle linee di indirizzo nazionali e internazionali oltre che dal PNRR.

Pertanto la Direzione si occupa di:

- attrazione dei finanziamenti per la Ricerca e l'innovazione:



- supporto ai Distretti sugli aspetti tecnici, amministrativi, contabili e giuridici connessi alla presentazione delle proposte e alla gestione dei progetti finanziati in ambito ricerca e innovazione a livello locale, nazionale e internazionale (ivi compresa l'attività di *auditing*).
- gestione diretta dei progetti di ricerca e innovazione promossi centralmente. In questo ambito fornisce un supporto di natura informativa e progettuale ai gruppi di ricerca e ai singoli ricercatori e ai Distretti per la partecipazione alle procedure competitive e la successiva gestione dei finanziamenti ottenuti.
- supporto alle attività della Carta Europea dei Ricercatori anche per gli aspetti connessi alle opportunità di ricerca.
- innovazione e trasferimento tecnologico: valorizzazione e promozione delle attività relative alla ricerca commerciale, supporto alla gestione di Brevetti e Spin-off, presidio delle policy connesse alla proprietà intellettuale, gestione di progetti di innovazione e trasferimento tecnologico, funzioni di *Industrial Liaison Office* universitario. Svolge inoltre un'azione di sensibilizzazione dei ricercatori verso progetti che favoriscano le relazioni con Enti e imprese, attività di comunicazione e diffusione dei risultati della ricerca, valorizzazione dell'offerta universitaria in materia di competenze, prodotti e nuove tecnologie sviluppate.
- supporto alle attività connesse ai progetti di apprendistato per Alta Formazione alla Ricerca.
- Master e Formazione Permanente: valorizzazione dell'offerta di Master, Corsi di Perfezionamento, formazione permanente (anche in apprendistato) anche in raccordo con il mondo delle imprese, la formazione imprenditoriale o progettuale di tipo professionale per studenti (Challenge...). In questo ambito cura la partecipazione a bandi competitivi e supporta collaborazioni istituzionali a vario titolo, con esclusione della partecipazione a procedure specificamente rivolte al PTAB contenute nell'ambito della formazione erogata dalla Direzione PEPS.
- supporto alle attività del Contamination lab e Innovation Kitchen, del Competence Center e del Entrepreneurship and Innovation Center; cura e valorizza le relazioni con l'incubatore I3P.
- Dottorato di ricerca: gestione dei Dottorati di Ricerca (attivazione, finanziamenti e raccordo con progetti di ricerca, mobilità, cotutele, Dottorati Industriali e in Apprendistato, etc.), in collaborazione con la Direzione STUDI per gli aspetti connessi alla carriera e alla gestione dell'offerta formativa con forte valorizzazione del loro ruolo di *early stage researcher* con vocazione accademica e industriale. Supporto alle procedure di accreditamento dei Dottorati di Ricerca in raccordo con la Direzione PEPS nell'ambito delle attività del Presidio della Qualità di Ateneo e del Nucleo di Valutazione. In questo quadro si intende potenziare l'attività di valorizzazione della ricerca sviluppata in ambito dottorale nei confronti degli interlocutori esterni pubblici e privati per aumentare l'impatto della ricerca dottorale e i ritorni positivi, sia sui finanziamenti per l'Ateneo, che per lo sviluppo della carriera professionale post-dottorale, accademica e non. Inoltre si vuole contribuire al progresso della ricerca all'interno delle aree prioritarie del Next Generation EU, del Programma Nazionale per la Ricerca (PNR), anche mediante il riconoscimento dei dottorati industriali nei quali deve essere dato un particolare rilievo alla promozione dello sviluppo economico e del sistema produttivo.

La Direzione svolge altresì le seguenti attività trasversali e di raccordo:

- supporto alle attività del CARTT (Comitato di Ateneo per la Ricerca il Trasferimento Tecnologico e i Servizi al Territorio) assicurando il raccordo con le altre Strutture da coinvolgere per ambito di competenza;
- collaborazione con la Direzione STUDI per la gestione della didattica del III livello di formazione in generale;
- collaborazione con le altre Strutture competenti sulle tematiche dell'*open access*, del *research data management*, della Carta Europea dei Ricercatori in senso lato;
- presidio delle attività connesse all'attuazione di policy e attività a supporto della *Research Integrity*;



- collaborazione con la Direzione PEPS per quanto concerne la valutazione della Ricerca e della Terza Missione per gli ambiti di competenza;
- gestione delle attività amministrative, finanziarie e contabili dei Centri Interdipartimentali in coordinamento e con il contributo delle altre Strutture dell'Amministrazione;
- supporto alla Cabina di Regia del PNRR e alla progettualità connessa in raccordo con le altre Strutture di Ateneo;
- presidio dell'Anagrafe della Ricerca di Ateneo e Nazionale.

RACCORDO CON I DISTRETTI

Il supporto alle attività di ricerca in senso lato, ivi comprese quella collegata al Dottorato, è configurato in Reti Professionali (si veda sezione 7.1.)

4. Strutture organizzative amministrative e gestionali

4.1. PEPS – Persone, Programmazione e Sviluppo

MISSION

Nella Direzione, tenuto conto della natura *people based* degli Atenei, coesistono e sono integrate la gestione delle risorse umane (persone) e il supporto alle attività di programmazione, di pianificazione strategica e di sviluppo. L'obiettivo è quello di costruire una struttura organizzativa moderna che superi l'attuale mancanza di un presidio forte per la gestione e il reclutamento delle persone mediante un approccio Smart che vuole dare una risposta efficiente ed efficace nell'ottica anche del miglioramento complessivo delle performance dell'Ateneo.

In questo contesto, sull'ambito "persone", la Direzione:

- gestisce tutte le procedure di acquisizione delle risorse umane: docenti, ricercatori e tecnici amministrativi, individuandone i relativi profili, borse di ricerca, co.co.co e lavoro autonomo in genere, *visiting professors*, professori a contratto, reclutamento categorie protette e speciali, etc.;
- gestisce giuridicamente tutto il personale docente e tecnico amministrativo, compreso il personale non strutturato, accentrando tutte le procedure di costituzione del rapporto di lavoro, di nomina e di conferimento di incarichi interni e autorizzazione di incarichi esterni (anche quelli riguardanti la partecipazione in enti esterni partecipati le cui nomine spettano all'Area ARIA), assicurando la tenuta dei fascicoli giuridici del personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo;
- promuove lo sviluppo del personale, sostenendo la crescita professionale e lo sviluppo delle competenze;
- fornisce supporto ai docenti del Politecnico che intendono partecipare alle procedure per il conseguimento dell'Abilitazione Scientifica Nazionale;
- gestisce i procedimenti disciplinari e l'attività connessa al servizio ispettivo di Ateneo;
- garantisce un potenziamento della progettazione e dell'erogazione di interventi formativi a vantaggio del PTAB a supporto:
 - dell'implementazione del nuovo modello organizzativo proposto;
 - dell'aggiornamento professionale con particolare riferimento alla *Digital Transformation* e al miglioramento delle competenze;
 - del benessere organizzativo;
- assicura il supporto al Direttore Generale, nelle attività di programmazione del personale, compresa la tenuta del relativo budget e l'individuazione dei profili professionali finalizzati al reclutamento per il PTAB;



- assicura il supporto al Direttore Generale per l'analisi organizzativa che consenta la predisposizione di interventi di revisione e di riorganizzazione delle strutture dell'Ateneo;
- gestisce la programmazione triennale MUR;
- presidia le relazioni sindacali;
- gestisce il sistema del welfare e dei servizi alla comunità in raccordo con le strutture interessate;
- gestisce i servizi alla persona non altrimenti allocati e supporta l'attuazione della Carta Europea dei Ricercatori in raccordo con le altre Strutture per ambito di competenza;
- collabora con il Direttore Generale per gli aspetti connessi alla progettazione dello sviluppo organizzativo e all'individuazione del sistema di valutazione, del piano della performance del PTAB e ne cura la gestione e il monitoraggio;
- supporta le attività connesse al PNRR in collegamento con la Direzione Generale e la Direzione RIMIN;
- gestisce l'attuazione del PIAO in tutte le sue componenti.

Nell'ambito delle attività di analisi, valutazione, qualità e supporto alla strategia, la Direzione:

- supporta il processo di programmazione integrata di Ateneo (non solo il PIAO sopracitato, in relazione al contesto normativo vigente);
- sviluppa studi, analisi, valutazioni cicliche o puntuali che presuppongano impatti generali, a supporto degli Organi di Governo, con il supporto delle strutture competenti per ambito di dominio, integrando gli strumenti di controllo di gestione sviluppati e presidiati dalla Direzione PIFIC: in questo ambito costituisce parte integrante del Centro Studi di Ateneo supportandone le attività;
- sviluppa, in stretto raccordo con la Direzione ISIAE e con le altre strutture per ambiti di competenza, le attività di Business Intelligence a partire dalla costruzione del Data Waterhouse di Ateneo fino alla fase di visualizzazione di cruscotti di supporto alle decisioni ai vari livelli di governance;
- realizza in collaborazione con la Direzione PIFIC gli strumenti di pianificazione strategica e di programmazione operativa;
- supporta trasversalmente le attività del Nucleo di Valutazione e il Presidio della Qualità svolgendo anche attività di segreteria tecnica;
- presidia le attività di valutazione della ricerca e della terza missione in sinergia con la Direzione RIMIN con dominio esclusivo di quelle riferite alla valutazione della produzione scientifica (bibliometrica e non);
- presidia i ranking accademici di tipo trasversale (quelli tematici sono gestiti dalle Strutture di riferimento);
- presidia la gestione delle attività connesse all'accreditamento istituzionale, delle Strutture e dei Corsi di Studio di I, II e III livello a livello nazionale e internazionale in sinergia con le Direzioni competenti per ambito funzionale e in raccordo con il Presidio della Qualità di Ateneo.

RACCORDO CON I DISTRETTI

Il raccordo con i Distretti è garantito dal coordinamento funzionale della Direzione PEPS con le Reti Professionali (si veda sezione 7.1.), alcune di fatto già attive, come ad esempio la rete dei "facilitatori del ciclo della performance" e la rete dei "delegati alla gestione delle presenze", altre che potranno essere individuate ed istituite a seconda delle necessità.

È trasferita alla Direzione PEPS la competenza di tutte le procedure per il conferimento di incarichi di cui all'art.7, comma 6 del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

4.2. PIFIC - Pianificazione, Finanza e Controllo

MISSION



La Direzione integra la funzione di pianificazione, gestione e controllo del Bilancio di Ateneo e le funzioni connesse alla gestione economica e previdenziale del personale. In questo quadro appare importante lo sviluppo di una struttura che consideri lo strumento del controllo di gestione utile per il miglioramento delle azioni connesse al budget così come declinati dall'adozione del sistema di contabilità economico-patrimoniale esistente per gli Atenei e allo sviluppo di un sistema articolato di programmazione economico-finanziaria.

Sul tema del Bilancio la Direzione:

- predispone e gestisce il bilancio unico di Ateneo sia nella fase previsionale che consuntiva ed è logicamente titolare della funzione di economo e di alcune attività tradizionalmente definite "economali" quali la tenuta del fondo economale per le piccole spese di ufficio di carattere urgente;
- svolge il ruolo di supporto alle Strutture dell'Amministrazione nella gestione della contabilità, della fiscalità e del Controllo di gestione in collaborazione con la Direzione PEPS, anche mediante un reciproco accesso alle banche dati finalizzate alla realizzazione di un supporto alla governance, nello svolgimento delle attività di sviluppo degli strumenti di pianificazione strategica, di programmazione operativa e di valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo e delle Strutture di cui si compone;
- assicura il costante e corretto perseguimento degli obiettivi dell'Ateneo nel pieno rispetto dei principi di efficacia, efficienza e buona amministrazione. In particolare, presidia il sistema di controllo di gestione e di contabilità analitica, il sistema di controllo interno e di *risk assessment* con i riflessi sulla gestione del budget e della pianificazione finanziaria, assicurando il supporto al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza nelle materie da questi presidiate;
- effettua il monitoraggio e sviluppo della reportistica Ugov (Contabilità e progetti) e la sua integrazione con i sistemi di visualizzazione (Business Intelligence) sviluppati dalla Direzione PEPS - in modo da renderla rispondente alle esigenze di controllo in itinere, svolge la manutenzione della reportistica degli indicatori a supporto degli Organi ed effettua, tra l'altro, le analisi di impatto sul bilancio nelle proposte di delibere di tutte le Strutture;
- gestisce il processo di fatturazione passiva dell'Amministrazione, nonché il presidio della Piattaforma Certificazione Crediti;
- supporta le attività connesse al PNRR in collegamento con la Direzione Generale e la Direzione RIMIN;
- supporta il Collegio dei Revisori dei Conti in tutte le sue funzioni svolgendo anche le funzioni di segreteria tecnica.

Sul tema della gestione economica e previdenziale del personale, la Direzione:

- gestisce in stretto raccordo con la Direzione PEPS, la liquidazione ed il pagamento degli emolumenti di carattere stipendiale, anche parasubordinato (collaborazioni coordinate e continuative) e assimilato, assegnisti di ricerca, del personale docente e del PTAB, anche a tempo determinato, e dei collaboratori e le relative competenze accessorie;
- gestisce il trattamento previdenziale di tutto il personale dell'Ateneo. Gestisce il processo di fatturazione passiva dell'Amministrazione, nonché il presidio della Piattaforma Certificazione Crediti;
- gestisce il ciclo missioni fino all'emissione dell'ordinativo. Rileva le registrazioni in contabilità analitica. Gestisce gli incassi dell'Ateneo, ad eccezione - ad oggi - di quelli dei Dipartimenti, e sovrintende a tutti i pagamenti dell'Amministrazione;
- gestisce la liquidità dell'Ateneo anche attraverso la centralizzazione dell'invio degli ordinativi di incasso e pagamento al Cassiere;
- ottempera agli adempimenti tributari, fiscali e di sostituto di imposta riferibile sia all'attività istituzionale che commerciale dell'Ateneo.

Sul tema del controllo la Direzione:



- sviluppa le attività di controllo insite nella normativa sul bilancio unico nonché predispone tutte le rilevazioni e dichiarazioni ministeriali di carattere economico-finanziario e fiscale;
- sviluppa l'attività di pianificazione economica e finanziaria, costruendo modelli di simulazione e di controllo dei costi, fino all'introduzione di processi strutturati di controllo di gestione;
- presidia in questo quadro la gestione della tesoreria unica, le simulazioni e programmazioni dei flussi cassa, l'incidenza sul fabbisogno in coerenza con la programmazione economica e di investimento;
- supporta le strutture di Ateneo nelle rendicontazioni per le parti di competenza anche con riferimento al processo delle anagrafiche propedeutiche ai processi di incasso e pagamento;
- monitora la conformità delle procedure e degli atti, dei Centri di Spesa e delle Strutture organizzative dirigenziali, ai requisiti normativi e alle disposizioni stabilite internamente;
- monitora l'efficacia e l'efficienza delle attività e individua nuove opportunità di miglioramento volte ad assicurare l'economicità della gestione.

La Direzione supporta infine il Direttore Generale nell'attività di monitoraggio del Bilancio unico di Ateneo anche per la valutazione dei vari impatti e delle indagini predittive finalizzate al miglioramento dei parametri di efficienza oltre alla programmazione economica del personale e alle analisi economiche connesse anche alla gestione del fondo accessorio in raccordo con la Direzione PEPS anche mediante l'utilizzo condiviso e integrato degli strumenti informatici.

RACCORDO CON I DISTRETTI

Le funzioni contabili nei Distretti sono organizzate in modo molto diverso; l'obiettivo è quello di ridefinire i processi in modo uniforme tra Dipartimenti attraverso la creazione di Reti Professionali come definite nella sezione 7.1., in particolare sugli aspetti connessi al controllo di gestione.

Nel prossimo futuro si prevede di accentrare nella Direzione PIFIC l'attività di liquidazione dei compensi commerciali, analogamente a quanto già in corso per i compensi derivanti dall'incentivazione sui progetti finanziati internazionali. È previsto, in ogni caso, un rafforzamento del sistema di relazioni amministrative e contabili già esistente con i Distretti e le altre Strutture di Ateneo.

4.3. CCBI - Comunicazione, Cultura e Biblioteche

MISSION

La Direzione è preposta alla pianificazione coordinata e congiunta nonché all'impulso, monitoraggio, controllo e valutazione delle attività dei settori che la compongono: la Comunicazione, la promozione culturale e le Biblioteche. L'obiettivo è quello di potenziare ulteriormente la dimensione comunicativa e favorire il posizionamento dell'Ateneo nella dimensione nazionale e internazionale. Si vuole anche sviluppare in modo concreto l'ambito culturale di cui un aspetto centrale è costituito anche dall'accesso alle informazioni e alla tutela del patrimonio librario.

In ambito cultura, media e comunicazione la Direzione:

- cura i rapporti con la stampa nazionale e internazionale, la redazione e la diffusione dei comunicati stampa attraverso web, newsletter e social network e la rassegna stampa dell'Ateneo;
- gestisce l'immagine coordinata dell'Ateneo e il processo per la concessione di patrocinii e per l'utilizzo del Logo;
- assicura e promuove la corretta circolazione delle informazioni e delle comunicazioni istituzionali a mezzo stampa, televisione, radio, internet, social network, analizzando e proponendo eventuali opportunità di utilizzo di strategie e mezzi innovativi che garantiscano un'efficace diffusione delle informazioni;



- organizza e coordina tutti gli eventi istituzionali compreso il cerimoniale di Ateneo (Career Day, inaugurazione dell'Anno Accademico, eventi nazionali e internazionali, campagne di orientamento, conferenze di Ateneo, Biennale Tecnologia, Notte dei Ricercatori, etc.); fornisce il proprio supporto a quelli organizzati dai Dipartimenti;
- cura la progettazione, impostazione e realizzazione degli strumenti grafici di comunicazione (brochure, dépliant, guide, agendina, poster, locandine, etc.) e della realizzazione degli strumenti multimediali per la pubblicizzazione delle attività e di tutti gli eventi delle Strutture centrali e periferiche dell'Ateneo;
- promuove e supporta tutte le Strutture dell'Ateneo per le specifiche necessità di comunicazione e relazioni esterne;
- valorizza le attività di didattica, ricerca e terza missione attraverso la redazione di notizie da veicolare attraverso gli strumenti di comunicazione online dell'Ateneo, ivi compresa l'attività di supporto alla divulgazione scientifica e alla disseminazione della progettualità di ricerca (Ateneo, Distretti, progetti e contratti) in collaborazione con le strutture di riferimento;
- coordina e produce i contenuti del web magazine PoliFlash nella versione in italiano e in inglese;
- progetta, definisce e supervisiona i contenuti e aggiornamenti per il sito di Ateneo e cura il coordinamento organizzativo e il supporto professionale alle Strutture dell'Ateneo per la creazione e l'aggiornamento del sito web;
- realizza i servizi fotografici per la comunicazione istituzionale dell'Ateneo e delle sue Strutture;
- supporta le Strutture competenti per la realizzazione di video per le attività di informazione e divulgazione;
- elabora il Piano Media per eventi e/o campagne istituzionali su testate cartacee e online e rapporti con i concessionari di spazi pubblicitari. Realizza articoli/servizi publi-redazionali e gestisce le media partnership;
- gestisce lo Sport universitario e la connessa collaborazione con il CUS (supporto alle attività del Comitato per lo Sport e al sistema di relazioni con il CUS e con altri soggetti esterni), promuove il Piano delle Attività sportive e gestisce/promuove le attività sportive e ricreative di Ateneo (Dual Career, Squadre Rappresentative, organizzazione di eventi sportivi), in raccordo con la Direzione STUDI per gli aspetti connessi alla carriera accademica degli studenti e con la Direzione CALOS per le facilities connesse (isole sportive, etc.);
- supporta le attività connesse al PNRR in collegamento con la Direzione Generale e la Direzione RIMIN;

In ambito Bibliotecario, la Direzione:

- svolge funzioni specialistiche assicurando il coordinamento, la selezione, organizzazione e accesso all'informazione rivolta agli utenti del sistema bibliotecario di Ateneo unificato (integrando le biblioteche dei Distretti);
- gestisce e cura lo sviluppo della "Biblioteca digitale dell'Ateneo" (periodici elettronici, basi dati, libri elettronici, risorse di rete selezionate, digitalizzazione di collezioni storiche) e dei servizi di supporto di ricerca e accesso;
- cura i sistemi gestionali e informativi del Sistema bibliotecario di Ateneo, il catalogo di Ateneo, il sito Web del Sistema bibliotecario;
- raccoglie, elabora e coordina e promuove i progetti di Ateneo per le biblioteche curando la partecipazione del Sistema e delle Biblioteche dell'Ateneo a progetti esterni, locali, nazionali e internazionali;
- coordina il sistema di *Open Access* in collaborazione con le altre Strutture a vario titolo coinvolte;
- gestisce in modo coordinato le attività negoziali per l'acquisizione delle risorse cartacee ed elettroniche anche attraverso adesione a CRUI con riferimento ai contratti trasformativi;



- gestisce l'accrescimento, la conservazione, e consente la fruizione, del patrimonio librario e documentale (riviste) di Ateneo;
- svolge attività di supporto nella valutazione della produzione scientifica di Ateneo, della *Research Integrity* con le Strutture competenti.

La Direzione cura inoltre le seguenti attività di relazioni esterne:

- attività di marketing nei confronti anche degli altri atenei italiani e istituzioni privati del territorio rapporti con l'Associazione Policontri;
- attività di merchandising di Ateneo;
- rapporti con l'Associazione Alumni;
- sviluppo delle sponsorizzazioni e del fundraising anche connesse alle funzioni sopra descritte compresa l'attività contrattuale in raccordo con le Aree AGACON e ARIA per gli atti formali connessi.

RACCORDO CON I DISTRETTI

Sulle tematiche connesse alla comunicazione esterna si intende potenziare il raccordo tra la Direzione e i Distretti attraverso la creazione di Rete/i Professionale/i come definite nella sezione 7.1.

La rete dei bibliotecari di Ateneo viene progressivamente centralizzata nell'Area CCBI attraverso la creazione di un Sistema Bibliotecario di Ateneo (funzioni "Sentinelle" come definite nella sezione 7.1.)

5. Strutture organizzative dedicate al supporto tecnico

Anche per lo sviluppo delle Strutture tecniche si è tenuto conto degli indirizzi contenuti nel Piano Strategico 2018-2024 "PoliTO4Impact" con particolare riferimento nella parte dedicata alla **semplificazione ed alla connessa necessità di efficientamento delle procedure amministrative per il perseguimento delle principali missioni di Ateneo**.

In particolare, come riportato nel Piano Strategico, vi è la consapevolezza che uno dei punti di debolezza della Struttura di Ateneo consiste nella *"tendenza a porre eccessiva attenzione allo svolgimento di attività quotidiane routinarie, in parte legata ai percorsi burocratico-amministrativi"* e per tale motivo il documento si focalizza sull'esigenza di una semplificazione e reingegnerizzazione completa e radicale dei processi.

Si è ritenuto di partire proprio da quella ottica bottom-up che informa la prospettiva strategica di Ateneo e che, secondo logiche di tipo induttivo, si concentra sul "cosa essere", sulla messa "in rete" delle risorse umane e materiali, sul "fare squadra" nonché sulla continua sperimentazione ed evoluzione di processi e attività, per la **rimodulazione** delle Aree attualmente denominate **EDILOG – Edilizia e Logistica, PPA – Area Pianificazione e Progetti di Ateneo ed AQUA - Area Approvvigionamento Beni e Servizi**. L'obiettivo è quello di rendere le procedure più fluide e snelle e definire precisi centri di responsabilità nonché assicurare la migliore interoperabilità tra le Strutture, con specializzazione del personale ivi afferente. Inoltre è stato attivato l'assessment sull'attuale Area IT che potrà contribuire in modo rilevante alla definizione dell'articolazione organizzativa di quest'ultima Struttura.

Con riferimento all'Area già definita "Area Edilizia e Logistica" (EDILOG), è stata prevista l'attribuzione di una nuova denominazione **"Progettazione, Edilizia e Sicurezza" – PROGES** in virtù della nuova stagione di crescita, di interazione con il territorio, alla dimensione ambientale e di apertura all'internazionalizzazione, nella quale un ruolo fondamentale per lo sviluppo è rappresentato proprio dal tema della progettazione, manutenzione e sicurezza degli spazi e della loro qualità – funzionale, insediativa, architettonica – che costituisce l'identità di un Ateneo di rango internazionale.

Da un punto di vista strutturale, e dunque, funzionale, le novità più rilevanti sono:



1. la **completa rimodulazione dell'articolazione** in ragione di una gestione per processi e di tipo trasversale. In questo quadro è ricompreso nella Direzione PROGES il **Servizio di supporto Masterplan di Ateneo**, attualmente inserito nell'Area PPA. Tale nuova collocazione risponde all'esigenza di assicurare un presidio costante ed un'attenta organizzazione e coordinamento in sede di realizzazione degli interventi inseriti nel Masterplan di Ateneo (da considerarsi ormai come una realtà stabile nel contesto organizzativo del Politecnico), in un'ottica di efficienza dei processi, inglobando in un'unica struttura la pianificazione, progettazione ed esecuzione di tutti gli interventi di sviluppo edilizio e valorizzazione del patrimonio immobiliare del Politecnico anche con riferimento agli interventi ministeriali connessi al bando edilizia e a quelli connessi alla stagione del PNNR. Fondamentale è, poi, l'esigenza di concertare e condividere i progetti di sviluppo dell'Ateneo con gli stakeholder del territorio (Città di Torino, Città Metropolitana, Regione Piemonte, Soprintendenza, enti e attori economici e sociali, ecc.); sarà sviluppato il **Project Management Edilizio**, articolato da una parte nello **Sviluppo del Patrimonio Edilizio**, deputato alla gestione dell'intero processo relativo alle attività di nuova costruzione e, dall'altro, nella **Conservazione del Patrimonio Edilizio**, deputato all'intero processo finalizzato alla conservazione del patrimonio immobiliare già esistente; inoltre sarà contemplato il **Patrimonio Edilizio tutelato e le facilities** con il presidio del processo relativo alla conservazione e gestione dei beni sottoposti a vincoli. La nuova Direzione si occuperà anche della **problematica della sicurezza** nella sua interezza, come avviene già in altri Atenei, partendo dal sistema di prevenzione e protezione in ragione della stretta correlazione tra gli interventi di sviluppo edilizio e valorizzazione del patrimonio immobiliare e le connesse tematiche in tema di sicurezza (in particolare relative all'individuazione e valutazione dei fattori di pericolo con redazione dei corrispondenti documenti tecnici e DVR, al supporto in tema di predisposizione del DUVRI per appalti, al monitoraggio degli ambienti e/o delle Aree oggetto di bonifica ambientale e verifica delle condizioni di salubrità degli ambienti, all'elaborazione delle misure di prevenzione e protezione specifiche e delle procedure di sicurezza per le specifiche attività lavorative nei locali dell'Ateneo, alla redazione piani di evacuazione e piani emergenza, ecc.), fermo restando le attività connesse alla gestione della pandemia da Covid-19 in corso e alla gestione degli organigramma del sistema della sicurezza presso ogni struttura dell'Ateneo;
2. il **trasferimento dalla nuova Direzione PROGES dell'attuale Servizio Logistica** che confluisce nella nuova Direzione **Campus: Logistica e Sostenibilità - CALOS**;
3. la concentrazione di tutte le procedure di aggiudicazione di appalti, siano esse di lavori, servizi e forniture, compresi i servizi dell'ingegneria e dell'architettura, nell'ambito di una stessa unità organizzativa, l'Area AGACON – Approvvigionamenti, Gare e Contratti Pubblici, con evidenti ritorni in termini di specializzazione del personale ed efficienza del procedimento; ciò anche alla luce degli stringenti termini di conclusione delle procedure di appalto dettate, da ultimo, dal DL 77/2021 recante la *“Governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza e prime misure di rafforzamento delle Strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure”* e dalla legge 29 dicembre 2021, n. 233 di conversione del decreto legge 6 novembre 2021, n. 152, recante *“Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per la prevenzione delle infiltrazioni mafiose”*. Inoltre è compito dell'Area AGACON e della Direzione Generale definire le linee comuni a tutte le Strutture di Ateneo per il presidio del codice degli appalti pubblici, garantendo una funzione di coordinamento per l'Ateneo sull'attuazione della disciplina speciale in materia di appalti e sulle azioni di razionalizzazione della spesa per l'approvvigionamento di beni e servizi, compresi gli affidamenti in house, in collaborazione con le Direzioni competenti. Inoltre nel quadro della razionalizzazione degli acquisti, particolare attenzione va riservata al rischio di frazionamento artificioso degli appalti soprattutto qualora gli acquisti delle varie Strutture dipartimentali siano sovrapponibili quanto ad oggetto e *Common Procurement Vocabulary (CPV)*, da superare mediante possibile ricorso ad accordi quadro unici



(con gare sopra soglia espletate dall'Area AGACON) con possibilità per le strutture centrali e dipartimentali di attingervi tramite contratti attuativi.

5.1. PROGES – Progettazione, Edilizia e Sicurezza

MISSION

La Direzione:

- assicura la programmazione, il coordinamento e la realizzazione degli interventi di sviluppo edilizio e valorizzazione del patrimonio immobiliare, attraverso azioni di pianificazione, programmazione, realizzazione, gestione e manutenzione ordinaria e straordinaria, restauro e risanamento conservativo, ristrutturazione edilizia, nuova costruzione, comprese opere di carattere impiantistico ed energetico. In questo quadro possono ricomprendersi gli strumenti di *project finance*, *public-private partnership*, in coerenza con le esigenze di sviluppo e razionalizzazione degli spazi, in relazione alle attività ed agli obiettivi strategici e operativi definiti dai competenti organi di Ateneo con riferimento anche alle altre strutture organizzative;
- garantisce la funzionalità e l'adeguato utilizzo del patrimonio edilizio esistente, monitorando lo stato degli edifici e degli impianti nel rispetto delle linee guida tecniche-normative, e l'ottimale pianificazione e progettazione degli interventi manutentivi finalizzati alla conservazione e alla valorizzazione del patrimonio attraverso la programmazione, l'attuazione e il controllo degli interventi;
- cura la predisposizione del Programma Triennale dei lavori e relativi aggiornamenti annuali e comunica all'Area AGACON gli interventi relativi ai servizi di ingegneria e dell'architettura, ai fini dell'inserimento nell'ambito della Programmazione Biennale di forniture e servizi;
- si occupa della riorganizzazione funzionale e architettonica del patrimonio immobiliare anche nell'ottica della prevenzione antisismica e della gestione dei CPI;
- assicura la complessiva gestione del funzionamento e delle emergenze relative agli impianti (impianti elettrici ed impianti elevatori, impianti termici, impianti fluidici, impianti antincendio ed impianti speciali), garantendo la reperibilità degli operatori tecnici;
- assicura il presidio ed il supporto alle iniziative relative al Masterplan di Ateneo e sviluppa il coordinamento progettuale in un'ottica integrata;
- garantisce la progettazione ed attuazione degli interventi relativi alla sicurezza, in particolare a quella antincendio;
- assicura le attività di supporto tecnico ai RUP, anche finalizzato all'ottenimento di autorizzazioni e validazioni;
- coordina i rapporti tecnici e contrattuali con i professionisti e con le imprese esterne incaricate della realizzazione di commesse e progetti edilizi;
- sovrintende alla gestione degli spazi di Ateneo acquisiti o concessi in uso a soggetti terzi pubblici o privati nell'ambito di accordi di tipo istituzionale, di ricerca e per il trasferimento tecnologico;
- garantisce che le attività di verifica tecnica delle progettazioni, di verifica delle preventivazioni e del costo delle prestazioni siano effettuate nel rispetto dei criteri di congruità economica e adeguatezza normativa;
- presidia i contratti immobiliari attivi e passivi, tra cui le convenzioni e le locazioni di tipo abitativo e sportivo, raccordandosi con le Strutture coinvolte;
- gestisce i contratti per le utenze in collaborazione con la Direzione CALOS;
- assicura lo svolgimento delle attività relative alla prevenzione e protezione presidiando i processi relativi all'individuazione dei fattori di pericolo ed alla valutazione e gestione dei rischi associati, individuando le misure per la sicurezza e la salubrità degli ambienti; in particolare, la gestione dei



- rifiuti, speciali, radioattivi e da raccolta differenziata, da adottare in rapporto con le Strutture e gli organi interessati;
- assicura l'elaborazione e l'aggiornamento dei documenti relativi alla tutela della salute dei lavoratori, della sicurezza dei luoghi di lavoro e dell'ambiente, garantendo la realizzazione di azioni correttive emerse dall'analisi e valutazione dei rischi nei processi e dei metodi di lavoro;
 - assicura la predisposizione e l'aggiornamento dei piani di emergenza delle strutture dell'Ateneo con previsione di prove di evacuazione; indica le prescrizioni per la progettazione delle misure antincendio e degli spazi universitari destinati a rischi specifici;
 - supporta i Distretti dal punto di vista tecnico nell'attuazione delle procedure di piccola manutenzione;
 - supporta le attività connesse al PNRR in collegamento con la Direzione Generale e la Direzione RIMIN;
 - supporta il Direttore Generale per tutti gli aspetti tecnico-giuridico indicati in precedenza, compresa anche la normativa degli affidamenti in house e degli approvvigionamenti in genere;
 - supporta il Rettore e il Direttore Generale in ordine alla materia della sicurezza del lavoro.

RACCORDO CON I DISTRETTI

Il raccordo con la Direzione sarà garantito dalle Reti Professionali (come definite nella sezione 7.1.). In particolare sarà definita la rete dei referenti di supporto alla sicurezza e quella connessa alle piccole manutenzioni. Per rendere efficiente la gestione delle piccole manutenzioni la Direzione attiverà degli accordi quadro. In questo quadro i distretti possono utilizzare il proprio personale per la fase di attuazione del contratto o sarà la direzione PROGES a fornire il personale di supporto.

5.2. CALOS – Campus: Logistica e Sostenibilità

MISSION

La Direzione recepisce le nuove istanze in termini di sostenibilità con l'obiettivo di valorizzare la dimensione "green" e la dimensione del Campus in un'ottica di miglioramento continuo e razionalizzazione delle risorse energetiche, anche con riferimento al territorio dove insistono le sedi decentrate dell'Ateneo. Cura inoltre tutte le facilities che sono sviluppate in Ateneo con particolare riferimento alla logistica e si occupa di migliorare le condizioni di vita, studio e lavoro. In questa ottica la Direzione sovrintende all'utilizzo degli spazi - aree comuni, aree esterne, locali destinati alla didattica e uffici dell'amministrazione - e provvede alla loro gestione, fruibilità e vivibilità.

Nell'ambito delle attività connesse alla sostenibilità, la Direzione svolge attività di:

- supporto alla Direzione Generale e alla governance per lo sviluppo delle tematiche in tema di sostenibilità anche finalizzate alle iniziative da assumere in materia di contenimento energetico e di vivibilità del campus;
- promozione, mediante mirate campagne di comunicazione e azioni volte a incentivare la sostenibilità ambientale, l'utilizzo di prodotti biodegradabili e/o riciclabili al fine di ridurre il consumo di plastica;
- supporto alla partecipazione alla rete RUS (Rete Università per lo Sviluppo Sostenibile);
- supporto del Green Team di Ateneo e coordinamento delle attività;
- gestione delle utenze energetiche in raccordo con la Direzione PROGES;
- coordinamento con le altre Strutture per le attività connesse all'Energy Management integrando la funzione di Energy Manager.



Con riferimento alla gestione dei laboratori delle infrastrutture di ricerca, la Direzione:

- promuove e coordina le attività rivolte allo sviluppo, attuazione, mantenimento e miglioramento dei sistemi di qualità dei laboratori dipartimentali;
- fornisce supporto alla informazione e formazione dei tecnici di laboratorio dei Dipartimenti sui sistemi di qualità (ISO, UNI, etc.);
- supporta l'accreditamento dei laboratori sperimentali in raccordo con la Struttura competente;
- garantisce il presidio per l'ottenimento delle opportune certificazioni nell'alveo dei sistemi di qualità legati ai laboratori sperimentali, nonché il conseguimento e mantenimento dell'accreditamento dei laboratori di taratura certificati Accredia sulle apparecchiature di prova;
- gestisce le infrastrutture di ricerca che non afferiscono a un Centro o a un Dipartimento in raccordo con le Direzioni competenti a supporto del set-up;
- sostiene la progettualità di Ateneo relativa ai Centri Interdipartimentali in accordo con le Direzioni Interessate.

In ambito logistico, la Direzione:

- gestisce l'integrazione delle attività tecnico-amministrativo dei poli decentrati rispetto alle attività della sede centrale di Ateneo;
- gestisce le attività di supporto all'utenza nelle varie sedi decentrate, per gli aspetti legati alle attività di didattica e di ricerca dei Poli di innovazione, mantenendo i collegamenti operativi con le altre strutture di Ateneo;
- gestisce del funzionamento dell'Ateneo sulle funzioni di accoglienza, portierato, vigilanza, posta, controllo accessi, arredi, traslochi, pulizie, materiale igienico-sanitario, manutenzione del verde, smaltimento rifiuti, ristorazione (bar, mensa, vending machine e catering), gestione automezzi (propri dell'Ateneo e quelli a noleggio, nonché il noleggio bus per le visite didattiche), parcheggi ed impianti speciali necessari allo svolgimento dell'attività didattica e di ricerca;
- gestisce il servizio di noleggio bus per le visite didattiche degli studenti o gli eventi in rapporto con la Direzione interessata;
- gestisce gli spazi, precisamente aree comuni, aree esterne, locali destinati alla didattica, agli uffici dell'amministrazione e di quelli concessi in uso alle aziende insediate;
- fornisce supporto logistico in occasione di eventi, manifestazioni e relazioni con l'esterno;
- supporta la Direzione STUDI per l'elaborazione e la pubblicazione del calendario didattico relativo all'assegnazione delle aule e dei laboratori informatici per lo svolgimento delle lezioni e degli esami;
- si rapporta con le Forze dell'Ordine per la dimensione della sicurezza di persone e cose (interventi per aggressioni, furti, ecc.) anche in relazione alla gestione degli impianti di videosorveglianza e antintrusione in raccordo con le strutture interessate;
- garantisce la reperibilità dei vari tecnici per gestire le emergenze nelle sedi metropolitane per quanto riguarda la logistica e la sicurezza agli accessi;
- svolge funzioni di Mobility Manager.

Inoltre la Direzione supporta le attività connesse al PNRR in collegamento con la Direzione Generale e la Direzione RIMIN anche con riferimento agli elementi progettuali e di business plan.

Infine, la Direzione sviluppa nuove iniziative progettuali strategiche su incarico del Direttore Generale anche identificate dagli Organi di Governo dell'Ateneo fornendo supporto di Program Office e di Program Management.

RACCORDO CON I DISTRETTI

Per una ottimizzazione dei processi finalizzata anche alla riduzione dei tempi di risposta, le funzioni logistiche dei Distretti saranno coordinate dalla Direzione CALOS attraverso la costituzione di una Rete Professionale come definita nella sezione 7.1.



5.3 ISIAD - Infrastrutture Servizi informatici e Amministrazione Digitale

MISSION

La Direzione si occupa di tutti i servizi informatici di Ateneo visti nella loro globalità nella convinzione che una gestione unitaria e coordinata produce innumerevoli vantaggi che a regime potranno riguardare tutto il personale interessato.

In particolare, la Direzione:

- cura i servizi di rete; sicurezza informatica; progettazione e realizzazione reti; back up e protezione dati; sistemi software; cablaggi; interventi di help desk presso l'utente; gestione delle infrastrutture di rete; data center e sistemi di calcolo scientifico;
- svolge consulenza alla Direzione Generale per l'acquisizione di apparati hardware e software per l'Amministrazione Centrale e supporto alle procedure di acquisizione hardware per le Strutture anche mediante l'attivazione della figura del CTO (**Chief Technical Officer**);
- si occupa in chiave integrata, della gestione e della progettazione del sistema informativo di Ateneo nei domini: Didattica, e-Learning, Ricerca e Biblioteca, HR e Finance, Web, Facility Management;
- collabora e fornisce consulenza a tutte le Strutture di Ateneo per gli aspetti di competenza, supportando ed eventualmente partecipando direttamente a progetti in ambito di Ricerca e Didattica;
- supporta l'immagine coordinata di Ateneo e della produzione di contenuti multimediale a carattere istituzionale e scientifico, in raccordo con la Direzione CCBI e tutte le Strutture per ambito di competenza, offrendo inoltre un supporto progettuale, tecnologico e organizzativo per i grandi eventi organizzati dall'Ateneo, anche per quanto riguarda i servizi di video-streaming, e supporta le Direzioni STUDI e RIMIN, nonché direttamente i docenti di Ateneo, nella realizzazione di prodotti formativi multimediali;
- gestisce lo sviluppo e la manutenzione di pacchetti applicativi; la manutenzione del sito Web di Ateneo;
- garantisce il supporto tecnico per il rispetto degli adempimenti previsti dal Codice dell'Amministrazione Digitale e in tema di conservazione dei documenti informatici in collaborazione anche a supporto del Responsabile della Conservazione Digitale in sinergia con l'Area ARIA;
- assicura lo sviluppo e la gestione dei servizi statistici in collaborazione con la Direzione competente; coordina la gestione dell'infrastruttura di rete sul territorio, curando in tutti gli aspetti le reti telematiche che vi sono appoggiate (rete dati pubblica, rete amministrativa, sistema telefonico della Scuola e rete wireless);
- gestisce i servizi di rete e le politiche di sicurezza e il sistema di autenticazione centralizzato; gestisce le sale macchine di Ateneo;
- garantisce i servizi Informatici a supporto della ricerca, della didattica, della gestione dell'organico di personale, dei servizi amministrativi gestionali e contabili e dei portali informativi di Ateneo;
- coordina le attività di attuazione dei processi di dematerializzazione ridefiniti in ottica di gestione digitale con le strutture di riferimento e in collaborazione con l'Area ARIA che ne presidia gli aspetti relativi alla natura del documento;
- realizza, d'intesa con la Direzione Generale, la redazione e l'aggiornamento del Documento Programmatico per la Sicurezza (D.lgs. 196/2003 – Codice Privacy), del *Disaster Recovery Plan* (D.lgs. 82/2005 – Codice dell'Amministrazione Digitale) e la redazione del Piano Triennale di Sviluppo per l'Informatica;
- progetta sistemi informatici per la sicurezza periferica e delle applicazioni e basi dati dell'Ateneo e per il rilevamento e la prevenzione degli attacchi;
- gestisce i servizi di protezione e di monitoraggio delle piattaforme informatiche di Ateneo;



- gestisce la telefonia fissa e mobile;
- offre consulenza specialistica e il supporto sulle problematiche e soluzioni di sicurezza informatica;
- gestisce gli accessi e i relativi log da e verso Internet e degli accessi degli amministratori di sistema;
- collabora con il Coordinatore della Sicurezza Informatica di Ateneo (CSIA) per l'attuazione delle linee programmatiche di Ateneo sulla security e privacy.
- supporta le attività connesse al PNRR in collegamento con la Direzione Generale e la Direzione RIMIN.

Infine, la Direzione collabora con la Direzione PEPS per la costruzione del Data Warehouse di Ateneo e per le estrazioni di dati di volta in volta necessarie.

RACCORDO CON I DISTRETTI

Nel breve termine sarà garantito il raccordo attraverso la creazione di una Rete Professionale (si veda sezione 7.1.); nel medio periodo potrà invece essere valutato l'accentramento con un sistema di funzioni "Sentinelle" per il supporto IT.

6. Strutture in Staff della Direzione Generale

6.1. AGACON – Approvvigionamenti, Gare e Contratti Pubblici

MISSION

L'Area svolge funzioni trasversali a tutte le strutture di Ateneo. In particolare, rispetto all'assetto previgente, integra le procedure di appalto connesse ai lavori pubblici precedentemente integrati nell'area adibita alla progettazione e alla realizzazione delle opere.

In questo ambito, l'Area si occupa:

- della pianificazione degli acquisti e della definizione delle relative strategie, nonché presidia i processi di acquisizione di lavori, beni e servizi, compresi i servizi dell'ingegneria e dell'architettura;
- degli adempimenti connessi alla adesione alle convenzioni CONSIP e altri strumenti di acquisto centralizzato;
- della predisposizione del programma biennale degli acquisti di beni e servizi e relativi aggiornamenti (comprensiva dei servizi dell'ingegneria e dell'architettura, sulla base delle informazioni ricevute dalla competente Direzione);
- del coordinamento dell'analisi della spesa volta alla definizione della modalità di acquisto;
- della definizione delle strategie di acquisto per categorie merceologiche in funzione del raggiungimento degli obiettivi di Ateneo (riduzione costi, introduzione innovazione, snellimento processi, aggregazione acquisti);
- del monitoraggio delle performance di acquisto, nonché dello sviluppo ed utilizzo di canali di acquisto;
- della gestione delle procedure di acquisizione di beni e servizi per l'Amministrazione Centrale nella fascia di importo inferiore alla soglia di rilievo comunitario;
- della gestione dell'elenco fornitori;
- della gestione delle procedure di appalto relative a lavori (sia sopra che sotto la soglia comunitaria) e relative a servizi e forniture di importo superiore alla soglia di rilievo comunitario per l'intero Ateneo;



- dell'attività di analisi normativa, di indirizzo e di supporto giuridico in materia di contrattualistica pubblica, ed in particolare dell'attività di supporto alle Strutture di Ateneo per l'adozione e lo sviluppo di processi di acquisizione beni e servizi anche attraverso canali di e-procurement;
- del supporto ai RUP nella gestione dei contratti, in particolare per quanto attiene agli istituti giuridici connessi alle modifiche contrattuali (proroghe, rinnovi, quinti d'obbligo, affidamento servizi analoghi, variazioni contrattuali, contestazione di penali etc.). L'attività di supporto comprende anche la redazione degli atti amministrativi e contrattuali;
- del supporto alle strutture di Ateneo sia nei processi di acquisto e sia nell'istruzione e conclusione di contratti pubblici, diversi dagli appalti (es. cessione di quote societarie, sponsorizzazioni, ricerca di spazi etc.), secondo le regole di massima trasparenza. Il supporto giuridico comprende la definizione dei contenuti degli avvisi pubblici e la gestione dell'iter amministrativo preordinato al raggiungimento degli obiettivi segnalati dalla struttura richiedente;
- della gestione del precontenzioso nelle varie procedure trattate in raccordo con l'Avvocatura di Ateneo;
- della gestione dei contratti di assicurazione di interesse generale per l'Ateneo;
- del supporto alle attività connesse al PNRR in collegamento con la Direzione Generale e la Direzione RIMIN;
- dello sviluppo e attuazione di accordi quadro unici (con gare sopra soglia) con possibilità per Strutture centrali e dipartimentali di attingervi tramite contratti attuativi.

RACCORDO CON I DISTRETTI

Si prevede un intenso sistema di raccordo delle figure professionali incaricate del procurement nei Distretti attraverso la creazione di una Rete Professionale così come definita nella sezione 7.1. La rete in particolare supporterà l'analisi delle esigenze di approvvigionamento comuni in modo da migliorare la programmazione a livello di Ateneo e identificare procedure uniformi, linee guida e eventuali soluzioni organizzative più rispondenti ai bisogni di efficientamento e ottimizzazione; inoltre svilupperà il supporto per la partecipazione a procedure di contrattazione attiva in raccordo con i gruppi di ricerca interessati e le strutture dipartimentali coinvolte (analisi della documentazione amministrativa richiesta ai fini della partecipazione, valutazione degli obblighi contrattuali in capo all'Ateneo derivanti da un'eventuale partecipazione in modalità plurisoggettiva o di intervento di subappaltatori nella fase esecutiva del contratto oggetto di affidamento, etc.).

L'Area offre un supporto specifico sulla gestione del procurement connesso ai team studenteschi per favorire una maggiore omogeneità gestionale.

6.2. ARIA - Affari Generali, Relazioni Istituzionali e Archivi

MISSION

L'Area integra le tradizionali funzioni di supporto alle attività istituzionali della *governance* con la gestione e il presidio di alcuni processi di natura trasversale a tutte le Strutture di Ateneo (gestione documentale e archivi e attività negoziale di natura istituzionale e commerciale). Sono curate le attività istituzionali e le relazioni di Rettore e Direttore Generale con il Senato accademico e il Consiglio di Amministrazione, i Dirigenti e le altre Strutture di Ateneo; sono gestiti i protocolli e il cerimoniale di accoglienza alle personalità in visita e che partecipano agli eventi istituzionali.

Sono presidiate le attività legate alle relazioni istituzionali nazionali e internazionali coordinando altresì l'accoglienza delle delegazioni istituzionali, nazionali o internazionali in raccordo con le Strutture coinvolte. L'attività negoziale di natura istituzionale e commerciale è gestita in ottica unitaria ed è potenziata tramite il presidio di:



- attività di negoziazione, redazione e gestione degli accordi istituzionali nazionali ed internazionali di interesse dell'Ateneo;
- gestione e monitoraggio delle partecipazioni del Politecnico in enti partecipati e relativi processi di razionalizzazione;
- supporto tecnico per l'analisi di proposte di costituzione/adesione a soggetti terzi: Enti, società, consorzi partecipati o controllati;
- attività di nomina e designazione del personale di Ateneo negli Enti esterni partecipati;
- attività di negoziazione degli Accordi di Partnership commerciali;
- manifestazioni di interesse per Accordi di Partnership con connessa concessione di spazi dell'Ateneo;
- supporto ai Dipartimenti per la partecipazione a procedure ad evidenza pubblica, compresa l'iscrizione ai portali di e-procurement;
- redazione/modifiche atti costitutivi di ATS e RTI connessi a partecipazione procedure a evidenza pubblica, e particolari contratti conto terzi con enti pubblici e/o a partecipazione pubblica.

ARIA fornisce anche supporto alle altre Direzioni per accordi e contratti collegati a procedure e attività da queste gestite.

Le attività di definizione dei processi di dematerializzazione, gestione e conservazione documentale sono presidiate mediante la creazione di un unico presidio e interfaccia verso l'interno e verso l'esterno in stretta relazione con la Direzione ISIAID che cura il presidio e la gestione delle soluzioni tecnologiche adottate.

Trovano riferimento e presidio nell'Area le attività relative:

- alla gestione dei processi documentali e di dematerializzazione;
- allo sviluppo e alla gestione del sistema di protocollo e gestione/conservazione documentale, anche nell'ottica di fornire supporto alle attività del Responsabile della Gestione documentale e della Conservazione e al Responsabile della Transizione digitale;
- al presidio e gestione degli archivi di deposito di Ateneo;
- alla corretta custodia e valorizzazione degli archivi storici nell'ottica di una efficace sinergia tra le attività legate al patrimonio culturale anche in relazione della sua più ampia diffusione con gli strumenti digitali.

Vengono inoltre presidiati in maniera unitaria i processi istituzionali di natura istruttoria, di redazione e deliberativi di Statuto e Regolamento Generale di Ateneo e di supporto di tali attività rispetto ai Regolamenti che fanno capo per i loro contenuti alle altre strutture di Ateneo.

In relazione alle attività di supporto tecnico agli Organi di Ateneo l'Area:

- fornisce coordinamento e supporto tecnico e trasversale alle attività in capo agli Organi di Ateneo con eccezione di Nucleo di Valutazione (supporto PEPS), Collegio dei Revisori dei Conti (supporto PIFIC) e Comitato Unico di Garanzia (supporto STUDI);
- svolge attività di supporto al Direttore Generale nelle attività di coordinamento del Gruppo Anticorruzione e Trasparenza (cfr. 1.6.2.) e del Co.Re.Ge in collaborazione con il Coordinatore dello stesso di volta in volta individuato (cfr. 1.6.1.);
- cura le attività anche istruttorie di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione e ne cura le relazioni con le altre strutture dell'Ateneo;
- presidia i processi di comunicazione e restituzione efficace delle decisioni assunte dagli Organi di Ateneo alle Strutture interessate e al personale tutto;
- coordina e gestisce i processi istituzionali legati ai procedimenti elettorali, di designazione e di nomina di tutti gli Organi di Ateneo di cui all'art. 9 dello Statuto nonché quelli legati alla costituzione delle sue Strutture Didattiche e di Ricerca;
- cura altresì i procedimenti di nomina dei Direttori di Dipartimento e dei Coordinatori delle strutture Didattiche;
- supporta le attività legate ai processi elettorali e di designazione di pertinenza dei Dipartimenti e di altre strutture (Scuole di Dottorato e Master, elezioni RSU, RLS, Consigliera di Fiducia etc.) fornendo



indicazione e supporto circa l'interpretazione dei Regolamenti vigenti e l'utilizzo delle procedure di Ateneo;

- svolge attività di presidio per la comunicazione interna di Ateneo;
- supporta le attività connesse al PNRR in collegamento con la Direzione Generale e la Direzione RIMIN;
- gestisce i rapporti con CRUI, CODAU, Ministeri e altri organismi e associazioni nazionali e internazionali e altre reti o associazioni di natura istituzionale in collaborazione con le altre Strutture che curano la gestione per gli ambiti di propria competenza.

RACCORDO CON I DISTRETTI

L'Area, quale presidio delle attività legate alla contrattazione attiva ovvero alle fasi negoziali e alla redazione di accordi, convenzioni, accordi di partnership, è l'unico **contact point** con i Distretti su "atti" connessi alle collaborazioni e alle attività di ricerca, ad eccezione di quelli riferiti a bandi competitivi di ricerca e innovazione o quelli collegati a iniziative di innovazione didattica che sono gestiti dalle rispettive Direzioni di riferimento (Rete Professionale).

Fornisce presidio delle attività legate alla gestione documentale e ai processi di dematerializzazione (Rete professionale).

Il raccordo con l'Area è garantito anche in relazione alla gestione degli organi collegiali dipartimentali e ai processi elettorali e di designazione (Rete Professionale).

6.3. AVVO - Avvocatura

ATTIVITÀ

L'avvocatura di Ateneo è una Struttura non dirigenziale in staff alla Direzione Generale ove è prevista la figura di un Responsabile. Si tratta di una struttura di professionals.

Gestisce il contenzioso stragiudiziale e giudiziale in tutte le sue fasi dall'istruttoria fino alla costituzione in giudizio, le procedure di recupero credito dell'Ateneo, le procedure concorsuali (fallimento, concordato preventivo, etc..) in linea con la Regolamentazione di Ateneo e quella vigente.

In questo ambito la Struttura:

- gestisce anche le fasi di precontenzioso e i rapporti con l'Avvocatura dello Stato;
- cura la presentazione di denunce presso le competenti Autorità penali in raccordo con le Strutture dell'Ateneo;
- supporta la Direzione Generale nell'attività di consulenza di carattere legale e giuridico generale e per l'analisi di tematiche che richiedono approfondimenti di carattere giuridico di natura trasversale;
- gestisce l'informativa sulle novità normative e giurisprudenziali di competenza delle diverse Strutture e degli Organi in modo mirato, anche mediante l'uso di sistemi telematici (rassegna normativa, documenti di commento alla normativa, rassegna giurisprudenziale etc.);
- su richiesta del Direttore Generale, svolge consulenza specialistica:
 - per la gestione delle procedure di donazione di modico valore ex articolo 783 del Codice Civile da parte delle Strutture;
 - in merito alla predisposizione di contratti con contenuti specifici per l'approfondimento di particolari problematiche di carattere giuridico o per la prevenzione di problematiche di carattere legale;
 - per la gestione degli incarichi di verifica nell'ambito del processo amministrativo (Dipartimenti);
- assicura la gestione dell'arbitrato, compreso il presidio di atti convenzionali collegati alle fasi di cui sopra su indicazione del Direttore Generale;



- assicura l'interpretazione dello Statuto e di norme legislative e regolamentari su richiesta del Direttore Generale;
- svolge consulenza generale su schemi di contratti, su alienazione ed acquisti cespiti immobiliari;
- assicura il recupero dei crediti dell'Ateneo e delle Strutture seguendo tutte le fasi del processo anche giudiziale;
- supporta le attività connesse al PNRR in collegamento con la Direzione Generale e la Direzione RIMIN;
- coordina la problematica dell'accesso in Ateneo in raccordo con il gruppo Anticorruzione Trasparenza e Privacy ai fini delle decisioni da assumere da parte del Direttore Generale e del Responsabile della Prevenzione e della Corruzione.

All'interno della Struttura è collocata la funzione di DPO - Protection Officer dell'Ateneo che informa e fornisce consulenza al Politecnico in qualità di Titolare/Responsabile ed ai dipendenti in merito agli obblighi derivanti dal GDPR e dalle leggi in materia di trattamento dati.

In questo quadro:

- sorveglia l'osservanza del GDPR all'interno dell'Ateneo, sensibilizza e forma il personale che partecipa ai trattamenti;
- fornisce al Titolare del trattamento parere in merito alla valutazione di impatto ai sensi dell'art. 35 del GDPR;
- coopera con il Garante della Privacy ove richiesto e supporta la Direzione Generale per gli aspetti connessi le attività in materia di privacy e funge da punto di contatto per l'Autorità di controllo per questioni connesse al trattamento tra cui la consultazione preventiva.

7. Distretti Dipartimentali

7.1. Raccordo con l'Amministrazione Centrale, funzioni "Sentinelle" e Reti Professionali

La nuova architettura organizzativa prevede un maggior raccordo sia tra Distretti che nelle loro relazioni con le Direzioni o Aree di riferimento per i vari ambiti di attività con doppio approccio, centralizzazione di alcuni processi e costruzione di Reti Professionali.

Funzioni "Sentinelle"

Le funzioni "Sentinelle" sono collegate a processi precedentemente gestiti dai Distretti che si ritiene di accentrare per una maggiore efficienza e efficacia delle attività (si vedano le sezioni precedenti). Il personale che ora afferisce ai Distretti è assegnato alle Direzioni di riferimento, ma non necessariamente "spostato" fisicamente per mantenere il raccordo con la realtà dipartimentale.

Reti Professionali

Le Reti Professionali sono composte da personale, con o senza Posizione Organizzativa o Funzione Specialistica afferenti ai Distretti, che si raccordano funzionalmente e tematicamente con le Strutture centrali dell'amministrazione in relazione agli ambiti di attività e alle specificità e dimensioni dei singoli Distretti.

Le Reti Professionali sono già una realtà operativa, a vari livelli di strutturazione in base agli ambiti di attività. L'obiettivo è quello di rafforzare il concetto organizzativo di queste Reti allo scopo di valorizzazione, formazione, raccordo, comunicazione, condivisione di buone pratiche e omogeneità di comportamento nella gestione di attività analoghe tra i vari Distretti.



7.2. Ruolo del RGA

Il Responsabile Gestionale Amministrativo dei Dipartimenti deve evolvere maggiormente in una figura manageriale con attribuzione delle responsabilità professionali e organizzative descritte di seguito:

Scopo della posizione	Coordinamento dell'attività amministrativo gestionale del Dipartimento in modo da assicurare un efficace collegamento tra l'attività del Dipartimento e le linee generali dell'attività di gestione dell'Ateneo. Supporto al Direttore di Dipartimento e al Direttore Generale per tutte le attività che concernono il miglior funzionamento della struttura dipartimentale, in attuazione delle missioni istituzionali e del Piano Strategico.
--------------------------	---



Responsabilità professionali	<ul style="list-style-type: none">• Supporta il Direttore di Dipartimento nel processo di definizione del Piano Strategico di Dipartimento e nella sua attuazione• Predisponde insieme al Direttore di Dipartimento la proposta di budget di previsione del Dipartimento• Provvede alla gestione del budget assegnato e procede all'accertamento dei crediti e dei debiti• Raccoglie ed elabora dati e informazioni a supporto dei processi decisionali (es. andamento indicatori di performance, monitoraggio e analisi scostamenti di bilancio, stato di avanzamento progetti di attuazione del PSD...) riferendo al Direttore Generale• Cura la verbalizzazione ed attuazione dei piani, dei programmi e delle direttive degli Organi del Dipartimento (Direttore, Consiglio e Giunta di Dipartimento)• Supporta le Commissioni Istruttorie Dipartimentali• Coordina i servizi e gli uffici amministrativi del Distretto assicurando l'adozione del modello organizzativo• Supporta la predisposizione del programma biennale degli investimenti• Supporta l'attuazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza • Supporta i processi di AQ dipartimentali e le attività di gestione tecnica dei piccoli interventi edilizi fino a 40000 euro (piccole manutenzioni, etc.) anche mediante lo strumento degli accordi attuativi • Supporta la comunicazione istituzionale (comunicazioni delle deliberazioni assunte dagli organi, elaborazione di linee guida, utilizzo e aggiornamento di canali informativi quali il Poliwiki, promozione delle attività e dei servizi dipartimentali, disseminazione dei risultati della ricerca, opportunità di collaborazione, rapporti con le aziende...) • Collabora alla progettazione di soluzioni innovative finalizzate al miglioramento dei servizi (reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi) in raccordo con la Direzione Generale • Sovrintende al rispetto, in seno agli Uffici amministrativi del Dipartimento, degli adempimenti previsti dalla disciplina sulla privacy, adottando gli accorgimenti necessari al corretto trattamento dei dati personali e/o sensibili ed ai relativi obblighi informativi e procedurali riferendo al Gruppo Anticorruzione, Trasparenza e privacy di Ateneo • Vigila sull'osservanza, da parte dei lavoratori, degli obblighi di legge e delle disposizioni aziendali in materia di salute e sicurezza (preposto alla sicurezza) in raccordo con la Direzione competente • Vigila sulla corretta allocazione delle risorse materiali e sulla corretta conservazione dei beni
------------------------------	--



Responsabilità organizzative	<ul style="list-style-type: none">• Gestione del personale amministrativo assegnato al Distretto del Dipartimento (ferie, missioni, recuperi, malattie...)• Attuazione del piano della performance (assegnazione obiettivi gestionali e comportamentali ai collaboratori, valutazione dei risultati e individuazione esigenze di formazione e progettazione piani di sviluppo...)• Gestione e programmazione del lavoro flessibile (es. smart working e altre modalità) sulla base degli indirizzi forniti dalla Direzione Generale;• Coordinamento e collegamento funzionale con le Business Unit per le attività che impattano sul Dipartimento• Partecipazione a gruppi di lavoro istituiti dalla Direzione Generale.
Dipendenza Gerarchica	Direttore Generale
Dipendenza funzionale	Direttore di Dipartimento

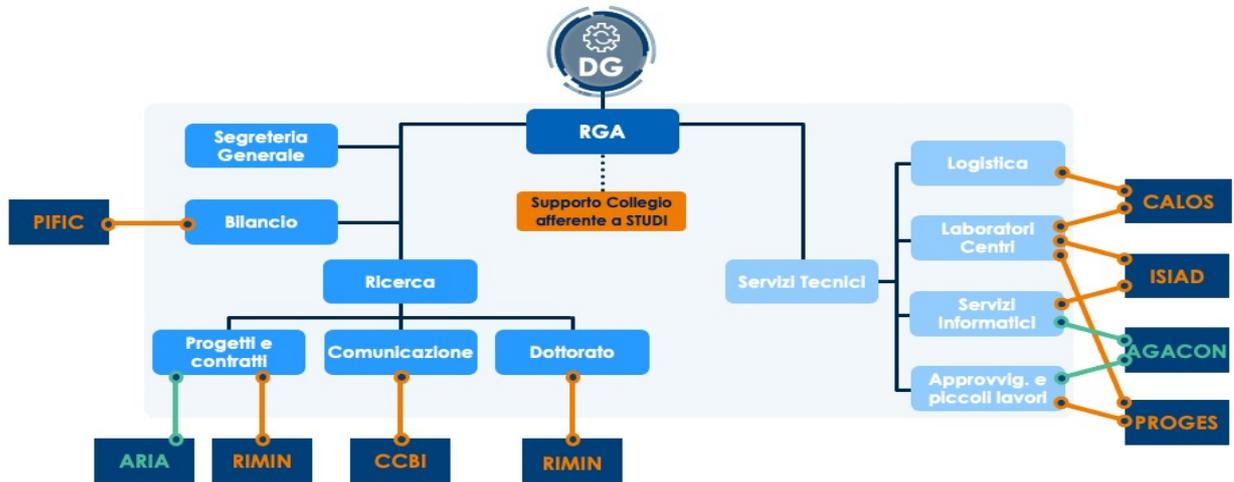
7.3. Servizi di Supporto Tecnico

Per quanto riguarda la “gestione tecnica” dipartimentale si rilevano le seguenti funzioni principali:

- **LOGISTICA:** es. anagrafica di dipartimento: registrazione nuovi arrivi/cessazioni con relativa gestione degli spazi allocati; assistenza HW (elettronica/meccanica) a tesisti dottorandi e assegnisti; gestione controllo accessi (inserimento, cancellazione, rinnovo utenze); piccoli interventi edili, elettrici, idraulici, movimentazione beni (arredi ed attrezzature); manutenzione sistemi di stampa dipartimentali; interventi di pulizia straordinaria; ricezione merci...; prenotazioni (registrazione richieste, gestione dei conflitti e logistica degli eventi; sicurezza (SIR, DUVRI, regolamenti utilizzo attrezzature e laboratori ecc.), analisi attività sperimentali, smaltimento rifiuti, gestione cassette pronto soccorso...
- **APPROVVIGIONAMENTI E PICCOLI LAVORI:** il personale tecnico, ove esistente supporta il processo di acquisizione di beni e servizi per la parte di definizione delle specifiche tecniche ed operano in stretta sinergia con il reparto amministrativo. Il personale tecnico può collaborare, ove esistente, nelle procedure di esecuzione delle procedure relative alle piccole manutenzioni etc.
- **SERVIZI INFORMATICI:** installazione pc, audiovisivi di dipartimento, stampanti, etc.
- **LABORATORI E CENTRI:**
 - Supporto ai Laboratori didattici.
 - Supporto ai Laboratori di ricerca dipartimentali/gruppi di ricerca e/o ai centri interdipartimentali.



7.5. Rappresentazione del supporto amministrativo e tecnico (distretto medio-grande)





8. Tempi

Il processo di riorganizzazione è stato avviato nel mese di dicembre con una intensa fase di dialogo con le varie componenti delle strutture amministrative e la raccolta di numerose proposte organizzative.

Grazie anche al contributo di un gruppo di lavoro dedicato, questa fase ha dato luogo alla presentazione all'interno del PIAO dei principali obiettivi e della struttura organizzativa schematica, completata con l'adozione delle presenti Linee organizzative.

Si prevede che entro la fine del mese di febbraio 2022 vengano assegnati nuovi incarichi ai Dirigenti in servizio e ai Responsabili delle strutture di staff (che saranno efficaci a termine del processo di riorganizzazione) e che venga emanato il provvedimento che definisce le tipologie di posizioni organizzative (Direttiva sull'organizzazione).

Entro il mese di aprile 2022 si prevede che venga definita, con il contributo dei Dirigenti in servizio e dei Responsabili delle strutture di staff, la micro articolazione delle strutture con l'individuazione delle posizioni organizzative e relative pesature/job description: nel medesimo periodo saranno attivate le procedure di reclutamento per i nuovi Dirigenti necessari per l'attuazione del modello organizzativo adottato.

A valle della presentazione del nuovo modello di Job Posting per tutte le PO e FS (Distretti esclusi) a tutto il personale, la procedura di Job Posting sarà aperta presumibilmente entro il mese di maggio 2022.

A partire dal mese di giugno inizierà la fase di conferimento degli incarichi dirigenziali e delle strutture in staff coerenti con la nuova organizzazione nonché di tutti gli altri incarichi organizzativi derivanti dalla micro-articolazione delle strutture in vista della cessazione della vecchia organizzazione nel mese di luglio.

In parallelo, si svolgerà una attività tecnica propedeutica di analisi delle consistenze future, di programmazione degli spazi di lavoro e di mappatura dei processi che si concluderà, entro la fine della cessazione della vecchia organizzazione, con l'assegnazione alle strutture del personale non titolare di PO e FS.