



**Politecnico
di Torino**

Modello per la pianificazione strategica e il riesame

Ateneo e Dipartimenti

Approvato dal PQA il 7 ottobre 2024, parere del Senato Accademico del 23 ottobre 2024
e approvazione finale del Consiglio di Amministrazione del 30 ottobre 2024



Sommario

1. Il processo di pianificazione strategica e riesame di Ateneo3
2. La pianificazione strategica dipartimentale8
3. Criteri di distribuzione delle risorse nei Dipartimenti10
4. Tabella riassuntiva delle attività di Pianificazione, Monitoraggio e Riesame10



Il presente documento è stato predisposto dal PQA di concerto con il Vice Rettore per il Piano Strategico e con il Vice Rettore per la pianificazione delle risorse ed è stato approvato dal PQA nella seduta del 7 ottobre 2024 in vista dei successivi passaggi approvativi degli Organi di Governo avvenuti nelle sedute del 23 ottobre 2024, parere del Senato Accademico, e del 30 ottobre, approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Il presente documento illustra i processi di pianificazione, monitoraggio e riesame del Politecnico di Torino, in ottica integrata a livello di Ateneo e di Dipartimenti, e tiene conto dei principi di Assicurazione della Qualità descritti nei documenti redatti dal PQA: in particolare, il documento ["l'Assicurazione della Qualità al Politecnico di Torino"](#), approvato dal PQA il 5 luglio 2023 e dagli Organi di Governo nelle sedute di luglio 2023, contiene anche la descrizione del Sistema di organizzazione dell'Assicurazione della Qualità sviluppatosi negli anni in Ateneo, con attori e processi. Il presente Modello è definito in fase di avvio della nuova pianificazione strategica a livello di Ateneo anticipando anche aspetti legati al processo di definizione del Piano Strategico dei Dipartimenti (PSD).

Il Modello presentato nel documento descrive le modalità di Gestione della Qualità della programmazione strategica di Ateneo secondo i principi dell'Assicurazione della Qualità da realizzare nei sei anni di attuale mandato rettorale, combinando aspetti di gestione e di assicurazione della qualità con la descrizione di scelte strategiche.

Il PQA, a cui è affidato il ruolo di supportare le strutture dell'Ateneo nella costruzione dei processi per l'Assicurazione della Qualità e delle relative procedure, anche predisponendo linee guida e documentazione a supporto dei processi di autovalutazione, valutazione, riesame, verifica l'applicazione del presente Modello ai vari livelli, Ateneo e Dipartimenti, proponendo eventuali azioni di miglioramento.

Le risultanze dei monitoraggi e dei riesami, in carico ai diversi attori individuati in questo documento, sono trasmesse al PQA prima dei passaggi deliberativi negli Organi, in modo che possa suggerire eventuali interventi in ottica di Assicurazione della Qualità.

Il Vicerettore per la Qualità, inoltre, interviene nei processi previsti dal presente Modello, anche attraverso la sua partecipazione alla Giunta dei Vicerettori, portando le istanze del PQA.

L'ultima sezione del documento illustra in sintesi le attività e i tempi di riesame previsti per le missioni istituzionali del Politecnico di Torino.

1. Il processo di pianificazione strategica e riesame di Ateneo

Il Piano Strategico di Ateneo (PSA) copre un arco temporale di sei anni, coincidente con il mandato rettorale: nello stato attuale il riferimento temporale è il 2024-2030, anno di scadenza dell'attuale

mandato. Fin dalla sua prima fase progettuale è previsto che il PSA sia soggetto ad un processo di revisione dopo il primo triennio al fine di tener conto dell'evoluzione interna ma anche del sistema socio economico di riferimento.

Il flusso di tale processo (Figura 1) ripercorre le fasi del ciclo di Deming (Plan, Do, Check, Act) al fine di stimolare il miglioramento continuo dei processi, secondo quanto previsto anche nelle Linee Guida ANVUR per il modello di accreditamento periodico AVA3:

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

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

Il flusso



Figura 1: ciclo di Deming applicato alla pianificazione strategica 2024-2030.

a) La pianificazione strategica

Il Piano Strategico di Ateneo è finalizzato a valle di un percorso la cui timeline, relativa all'attuale pianificazione strategica e riportata nella Figura 2, comprende un processo partecipativo con la realizzazione di workshop di condivisione finalizzati ad avere un confronto con stakeholder interni ed esterni prima di giungere alla scrittura definitiva e all'approvazione del testo.

I workshop interni sono stati organizzati per aree tematiche negli ambiti in cui è declinato il programma del Rettore "Polito in transition" (Benessere e qualità della vita, Formazione, Qualità e Politiche interne, Internazionalizzazione, Innovazione scientifico-tecnologica, Infrastrutture di ricerca

e Transizione digitale, Comunità, Società, Sostenibilità e Comunicazione, Pianificazione Strutture/Servizi) e hanno visto il coinvolgimento dei Vice Rettori di ambito e delle Direzioni amministrative di riferimento. Il workshop dedicato agli stakeholder esterni (Consulta di Ateneo) ha visto invece la partecipazione degli attori del sistema socio-economico del territorio e delle istituzioni. I workshop sono stati preceduti e accompagnati anche da analisi di indicatori per identificare i punti di forza e le aree di miglioramento dell'Ateneo e per definire gli obiettivi e le strategie da attuare.

Anno 2024

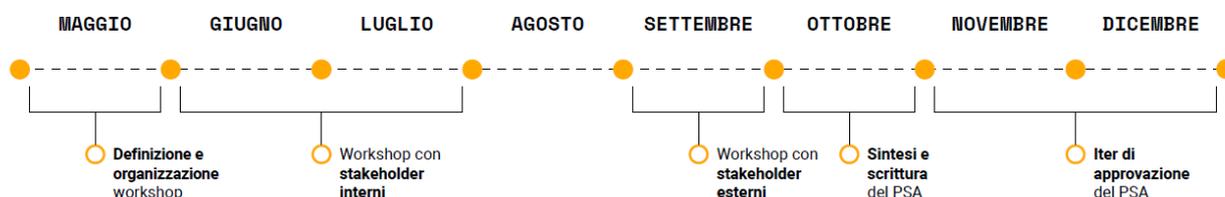


Figura 2: timeline generale per la redazione del PSA 2024-2030.

Nella pianificazione delle strategie di Ateneo sono previsti in dettaglio i seguenti passaggi:

- Analisi degli indicatori nei workshop per gli ambiti definiti nel programma del Rettore;
- Definizione, da parte del Senato Accademico delle Linee di indirizzo di Bilancio;
- Stesura del PSA tenendo conto di quanto emerso nei workshop;
- Approvazione del PSA da parte degli Organi di Governo;
- Condivisione con stakeholder interni ed esterni.

I passaggi sopra definiti prevedono pertanto l'intervento di tutti gli attori coinvolti così come schematizzati in Figura 3, che riporta la timeline fino a dicembre 2025, e nella Figura 4, che riporta il processo a regime dal 2027.

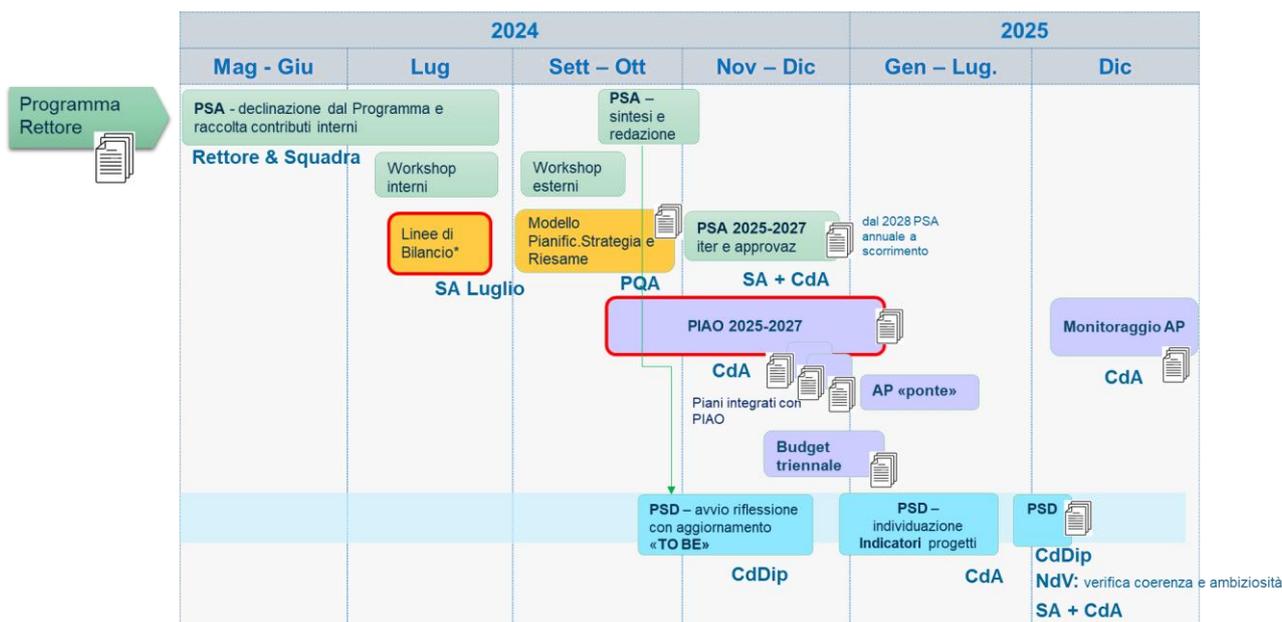


Figura 3: timeline di pianificazione strategica 2024-2030 (fino a dicembre 2025).

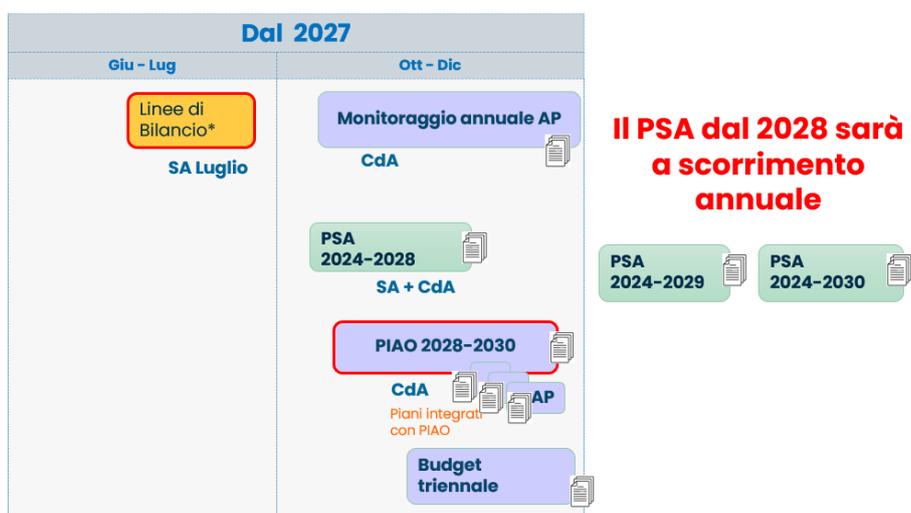


Figura 4: timeline di pianificazione strategica a regime (dal 2027).

b) L'Action Plan del PSA

Il Piano Strategico trova declinazione in termini di aree di intervento progettuali e azioni nell'Action Plan (AP) annuale che, in ottica di pianificazione integrata, troverà a sua volta collocazione all'interno del PIAO. Gli impatti economico-patrimoniali e finanziari di progetti e azioni trovano copertura nel budget unico annuale e triennale.



Oltre alle previsioni di budget relative ai costi e investimenti connessi al funzionamento dell'Ateneo e non direttamente associabili ad iniziative di natura strategica, l'AP del PSA, aggiornato annualmente e approvato dagli OOddGG, prevede la definizione per ogni azione delle risorse economiche necessarie al conseguimento degli obiettivi, secondo le tempistiche definite in AP.

Si sottolinea che:

- L'AP ha solo azioni di natura centrale, definite dalla squadra di governo con il supporto delle Direzioni amministrative competenti, e non azioni dipartimentali: ad es. azioni guida di genesi centrale, policy e azioni premiali.
- Le macro azioni dell'AP sono declinate in uno o più progetti attuativi con diversi orizzonti temporali.
- Le azioni previste nell'AP sono anche collegate con gli obiettivi del Piano delle Performance, sempre in ottica di pianificazione integrata.
- Per ogni azione sono definiti i Responsabili politici e le Direzioni amministrative di riferimento nonché indicatori e KPI.

Nella Figura 5 è riportato lo schema di massima dell'AP con l'indicazione anche i TAG che riprendono, in ottica integrata, tutti i documenti di pianificazione, inclusi quelli previsti dalla normativa. L'AP viene approvato annualmente dagli Organi di Governo nel contesto dell'adozione del PIAO, il quale interpreta le attività e l'organizzazione connesse all'implementazione della strategia. L'AP è monitorato semestralmente in modo integrato con gli obiettivi della performance i cui risultati finali sono inseriti nella Relazione annuale della Performance, validata dal Nucleo di Valutazione.

ACTION PLAN



Figura 5: modello Action Plan.



c) Il monitoraggio e riesame del PSA

Il monitoraggio dell'attuazione del PSA avviene annualmente in sede di monitoraggio dell'AP attraverso l'uso di indicatori e KPI inseriti nella fase di approvazione dell'AP. A supporto del processo di monitoraggio è stato implementato un sistema di cruscotti direzionali per missioni di Ateneo e per l'ambito economico-finanziario. Il monitoraggio, sotto la regia del Vice Rettore per il Piano Strategico, viene effettuato per ambito di competenza da ciascun Vice Rettore di riferimento e dalle Direzioni amministrative coinvolte nella realizzazione dei progetti.

Le risultanze di tale monitoraggio, come detto in premessa, sono inviate al PQA in ottica di verifica dei processi di Assicurazione della Qualità e sono oggetto di comunicazione agli Organi di Governo che le potranno utilizzare per analizzare gli scostamenti e, in presenza di criticità, proporre azioni di rifocalizzazione presenti o inserirne di nuove, anche in previsione della definizione dell'AP dell'anno successivo.

d) La rifocalizzazione della strategia: il MID TERM ASSESSMENT

Al termine del primo triennio il PSA è soggetto ad un primo momento di riesame (Mid Term Assessment) al fine di valutare la validità o meno di alcuni obiettivi, anche con riferimento ad eventuali cambiamenti intervenuti o all'opportunità di eventuali rifocalizzazioni strategiche.

Il processo di Riesame del PSA è anche momento per effettuare il riesame del Sistema di Governo; a tal fine ci si avvale anche delle informazioni risultanti da puntuali processi di monitoraggio delle singole missioni di Ateneo.

La revisione di metà mandato rettorale può portare ad un eventuale reindirizzamento e riallineamento strategico con possibili aggiornamenti delle deleghe conferite dal Rettore.

Le risultanze del processo di riesame sono oggetto di ampia comunicazione con gli stakeholder interni ed esterni (Consulta di Ateneo), attraverso, ad esempio, workshop o una conferenza di Ateneo.

A partire dal quarto anno, come indicato nella Figura 4, il PSA è a scorrimento con riesame annuale degli obiettivi in esso definiti.

Il documento di riesame del PSA è approvato dagli Organi di Governo.

2. La pianificazione strategica dipartimentale

Il flusso della pianificazione strategica dipartimentale segue lo stesso schema di quello di Ateneo pertanto di seguito si ripercorreranno nei contenuti le stesse fasi, con ruoli, contenuti e processi specifici.

a) La pianificazione strategica dipartimentale e le risorse



Il Piano Strategico Dipartimentale (PSD) viene redatto con un processo simile e successivo alla stesura del PSA, come riportato nella Figura 3 della sezione precedente, e copre un arco temporale coincidente con il PSA con possibilità di aggiornamenti ad inizio del nuovo mandato del Direttore del Dipartimento stesso.

Il PSD è declinato in obiettivi che coprono le missioni di Formazione, Ricerca e Terza Missione e, pur nel rispetto della caratterizzazione di ciascun Dipartimento, deve garantire la coerenza con gli indirizzi strategici di Ateneo. Ogni obiettivo del PSD è corredato da uno o più indicatori e da un target atteso. La stesura del PSD, secondo il modello definito di concerto dal PQA e dal VR per il Piano Strategico, avviene all'interno di ciascun Dipartimento, secondo modalità proprie, ma garantendo il coinvolgimento dei Referenti per la Qualità dei Dipartimenti stessi.

Al PSD possono essere ricondotti, in tutto o in parte, uno o più progetti dipartimentali base per la ripartizione di una quota delle risorse da destinare alle strutture dipartimentali (risorse economiche e di personale). Tali progetti dipartimentali richiederanno l'individuazione di opportuni indicatori, definiti in accordo con l'Ateneo, da utilizzare per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi dei progetti.

La verifica di coerenza dei progetti dipartimentali rispetto al PSA e il loro grado di ambiziosità rispetto agli indicatori individuati dai Dipartimenti è in capo al Nucleo di Valutazione di Ateneo, preceduta da un'eventuale fase di confronto con i singoli Dipartimenti, prima dei passaggi negli Organi di Ateneo. Il Nucleo di Valutazione, inoltre, valuterà ex post l'andamento dei parametri scelti dai Dipartimenti per la valutazione dei progetti, trasmettendo i risultati agli Organi di Governo per le successive deliberazioni.

Il PSD, e i progetti dipartimentali, vengono approvati dagli Organi di Dipartimento.

b) L'Attuazione del PSD

Il PSD è declinato in progetti e azioni che, a discrezione del Dipartimento, potranno tradursi in un AP dedicato.

c) Il monitoraggio e riesame del PSD

Il monitoraggio dell'attuazione del PSD avviene annualmente, utilizzando un Modello predisposto dal PQA di concerto con il VR per il Piano Strategico, anche attraverso l'uso di indicatori forniti dall'Ateneo, con finalità di autovalutazione delle azioni dipartimentali nonché di supporto al riesame degli obiettivi strategici. Tale monitoraggio è oggetto di approvazione degli Organi del Dipartimento, e, complessivamente per tutti i Dipartimenti, di presentazione al PQA e al Nucleo di Valutazione, con la regia del Vice Rettore per il Piano Strategico.

Il monitoraggio dei progetti dipartimentali avviene, come sopra riportato, su indicatori individuati da ciascun Dipartimento definiti in accordo con l'Ateneo. Tale monitoraggio è approvato dagli Organi del Dipartimento e, successivamente, presentato agli Organi di Governo per le necessarie azioni di erogazione delle risorse.



e) Riesame finale e avvio della nuova programmazione

Al termine del mandato del Direttore del Dipartimento il PSD è soggetto a riesame di chiusura della pianificazione strategica al fine di analizzare gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi previsti. Con il mandato del nuovo Direttore si avvia la eventuale procedura di aggiornamento di PSD. Il documento di riesame finale è approvato dagli Organi di Dipartimento.

3. Criteri di distribuzione delle risorse nei Dipartimenti

Il Dipartimento adotta autonomi criteri di distribuzione delle risorse, sia di tipo economico che di personale, al fine di valorizzare la propria progettualità, purché coerenti con gli obiettivi di Ateneo e i vincoli normativi. Tali criteri dovranno essere dichiarati in un'apposita sezione del PSD.

4. Tabella riassuntiva delle attività di Pianificazione, Monitoraggio e Riesame

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

Ambito	Attività	Attore	Tempistiche
Strategia Ateneo	PSA sessennale	VR PSA, Organi di Governo	Entro 31.12.2024 con Mid Term Assessment (2027) e successiva rifocalizzazione annuale
	Action Plan	VR PSA, Organi di Governo	Annuale con monitoraggio semestrale
	PIAO	Organi di Governo	Annuale con monitoraggio semestrale
	Riesame PSA	VR PSA, Organi di Governo	Dal 2027 ogni anno
Formazione -	SUA-CdS	Corsi di Studio	Annuale



Ambito	Attività	Attore	Tempistiche
I e II livello	Scheda di Monitoraggio Annuale (SMA)	Corsi di Studio	Annuale
	Analisi delle SMA	PQA	Annuale
	Rapporto di Riesame ciclico (RdR)	Corsi di Studio	3/5 anni secondo tempistiche definite dal PQA
	Analisi dei Rapporti di Riesame Ciclico	PQA	3/5 anni
	Analisi Questionari opinioni studenti	CdS e Comitato Paritetico per la Didattica	Diffusione dati per semestri
	Relazione annuale CPD	Comitato Paritetico per la Didattica	Annuale (entro 31 dicembre)
	Sostenibilità offerta formativa	Vice Rettore Formazione/Nucleo	Annuale
	Internazionalizzazione e offerta formativa	Vice Rettore Internazionalizzazione	Annuale
	Report Valutazione Formazione	Vice Rettore Formazione	Triennale con aggiornamento dati annuale
Formazione - Dottorato	Accreditamento Corsi	Corsi di Dottorato	Annuale (da DM, in genere entro giugno)
	Scheda di Monitoraggio Annuale (SMAD)	Corsi di Dottorato	Annuale
	Questionario opinioni dottorandi	Corsi di Dottorato	Annuale all'interno della SMAD
		Consiglio della Scuola di Dottorato	Nella Relazione annuale
	Analisi SMAD	PQA	Annuale
	Rapporto di Riesame ciclico (RdR-D)	Corsi di Dottorato	secondo tempistiche definite dal PQA
	Analisi RdR-D	PQA	secondo tempistiche definite dal PQA
Ricerca	PSD	Organi di Governo Dip	Seconda metà del 2025



Ambito	Attività	Attore	Tempistiche
	Valutazione progetti dipartimentali	Nucleo di Valutazione	Iniziale
	Monitoraggio PSD e progetti	Dipartimenti PQA, NdV/Organi di Governo	Annuale
	Report Valutazione Ricerca	Vice Rettore Innovazione e TT	Triennale con aggiornamento dati annuale
Terza Missione	Mappatura delle iniziative	Dipartimenti e Direzioni coinvolte	2025
	Monitoraggio e Report	Vice Rettore Innovazione e TT, VR Comunità, Dipartimenti e Direzioni coinvolte	Triennale
Sistema di Governo	Report di valutazione	Organi di Governo	Triennale in coincidenza con il MTA del PSA



**Politecnico
di Torino**

www.polito.it