

**2021-2023**

**PIANO INTEGRATO DI ATENEO  
Politecnico di Bari**



*Approvato dal C.d.A. nella seduta del 28  
gennaio 2021*

## Piano integrato del Politecnico di Bari 2021- 2023

### SOMMARIO

<b>PRESENTAZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI .....</b>	<b>5</b>
Chi siamo e cosa facciamo.....	5
Organizzazione .....	6
Come operiamo.....	9
La didattica .....	11
La ricerca.....	13
La Terza Missione.....	14
I portatori di interesse.....	18
Il Politecnico "in cifre" .....	21
<b>SEZIONE I - INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO.....</b>	<b>24</b>
<b>1. LINEE STRATEGICHE DI ATENEO.....</b>	<b>24</b>
<b>2. PROGRAMMA TRIENNALE 2019-2021 .....</b>	<b>25</b>
<b>3. LINEE DI SVILUPPO DEI DIPARTIMENTI.....</b>	<b>28</b>
<b>4. POLITICHE DELLA QUALITA' .....</b>	<b>28</b>
<b>SEZIONE II - LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>31</b>
Albero della performance .....	31
Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....	32
<b>SEZIONE III - ANALISI DEI RISCHI e SEZIONE IV – COMUNICAZIONE E TRASPARENZA .....</b>	<b>36</b>
<b>PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA 2021-2023 ..</b>	<b>36</b>
Premessa .....	36
<b>SEZIONE V - PERFORMANCE INDIVIDUALE .....</b>	<b>36</b>
<b>SEZIONE VI – PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE .....</b>	<b>39</b>
.....	<b>39</b>
Premessa normativa .....	40
Scopo del documento .....	41
Principi e Strategie di sviluppo sul lavoro agile.....	42
<b>1. Sensibilizzazione .....</b>	<b>43</b>
<b>2. Analisi della situazione esistente: vincoli e fabbisogni .....</b>	<b>44</b>
<b>3. Piano di lavoro agile: Action Plan .....</b>	<b>49</b>
Soggetti coinvolti .....	49
Fasi di attuazione del POLA .....	50
<b>4. Definizione di strumenti di pianificazione e controllo.....</b>	<b>56</b>
<b>5. Monitoraggio e valutazione .....</b>	<b>56</b>
<b>6. Monitoraggio dello stato di avanzamento, Indicatori di performance organizzativa e Fattori abilitanti per la realizzazione del POLA .....</b>	<b>57</b>
<b>7. Smart working: i due lati della stessa medaglia.....</b>	<b>58</b>

## **Allegati tecnici**

*Allegato n. 1 – Programma della Direzione Generale*

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

*Allegato n. 3 – Indicatori di monitoraggio del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)*

*Allegato n.4 – Matrice delle responsabilità (da allegare con successivo aggiornamento del Piano)*

*Allegato n. 5 - Gestione del rischio (da allegare con successivo aggiornamento del Piano)*

*Il Politecnico si riserva di effettuare interventi di aggiornamento e revisione del documento, volti a correggere eventuali refusi ed imprecisioni ed aggiungere annotazioni o precisazioni per favorire la leggibilità.*

## PRESENTAZIONE

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

La formulazione del Piano Integrato 2021-2023 ha risentito dell'impatto determinato dall'emergenza sanitaria Covid-19 con riferimento alle mutate modalità organizzative attraverso le quali l'Ateneo eroga i propri servizi.

In tale ottica, il presente Piano si inserisce in un quadro più ampio di cambiamento e sviluppo che l'Ateneo ha attivato nell'ultimo anno, con la finalizzazione del processo di pianificazione strategica della nuova Governance, la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione, il consolidamento del proprio Sistema di Assicurazione della Qualità e, soprattutto, la sperimentazione di nuove forme di gestione delle attività istituzionali e di organizzazione del lavoro.

Nel Piano Integrato 2021-2023 si è inteso capitalizzare l'esperienza dell'emergenza pandemica, cercando di cogliere quelle occasioni virtuose che essa ha creato, trasformando situazioni di necessità in opportunità di accelerazione di processi di innovazione digitale. Esso tiene conto, altresì, degli esiti del processo di accreditamento periodico a cui l'Ateneo è stato sottoposto nel maggio 2019, che si è concluso con la trasmissione del Rapporto finale ANVUR nel mese di gennaio 2021, recependo i rilievi formulati dalla CEV con riferimento ad alcuni punti di attenzione, attraverso la previsione di specifiche iniziative di miglioramento e innovazione dei servizi e/o dei processi ad essi collegati.

Elementi chiave del Piano 2021-2023 sono rappresentati dalla **transizione digitale**, dall'**innovazione dei processi** e dallo **sviluppo organizzativo e professionale** degli individui che trovano maggiore declinazione nella programmazione di specifici obiettivi di *performance organizzativa* che interessano tutte le strutture dell'Ateneo secondo un approccio sistemico.

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

In tale ottica, il Piano Integrato 2021-2023 è concepito come sfida per accrescere valore pubblico, rendendo la tecno-struttura ancora di più all'altezza delle sfide competitive che l'Ateneo si accinge

ad intraprendere nel prossimo triennio, sganciandola da modelli organizzativi estremamente rigidi, che limitano lo sviluppo delle potenzialità e delle competenze professionali.

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

A queste si aggiungono i seguenti documenti:

1. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - revisione 2021 (SMVP);
2. Linee Strategiche 2021-2023 approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 dicembre 2020;
3. Programma triennale 2019-2021 del Politecnico di Bari, di cui al D.M. 989 del 25 ottobre 2019;
4. Politiche della Qualità di Ateneo;
5. Piano Integrato 2020 - 2022 e l'esito del monitoraggio sulla realizzazione dello stesso approvato dal Consiglio di Amministrazione del 05 novembre 2020;
6. Piano delle Azioni Positive (in fase di adozione).
7. Analisi delle principali risultanze della Relazione sulla Performance 2019 e nel Documento di Validazione della Relazione sulla performance 2019;
8. Relazione annuale 2020 del Nucleo di Valutazione - sezione performance;
9. Esiti rilevazione di gradimento servizi da parte degli studenti nell'ambito del progetto *Good Practice* 2019;

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

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

Costituiscono parte integrante del piano gli allegati tecnici richiamati.

Il Piano costituisce l'esito di un processo che ha coinvolto a vari livelli tutte le strutture dell'Ateneo (Direzioni e Strutture dell'Amministrazione Centrale, Dipartimenti e centri), nella consapevolezza della rilevanza che i processi di programmazione e valutazione della performance rivestono per il miglioramento dei risultati complessivi dell'Ateneo. Per la sua formulazione sono stati organizzati specifici incontri con il Dirigente, i singoli Responsabili di struttura e i Direttori di Dipartimento e dei

Centri Interdipartimentali, ai fini della concertazione degli obiettivi e delle correlate risorse assegnate alla realizzazione degli stessi, assicurando, altresì l'integrazione con il processo di budgeting.

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

### *Chi siamo e cosa facciamo*

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

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

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

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

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

La sede principale dell'Ateneo è nel Campus universitario "Ernesto Quagliariello", che accoglie la gran parte delle strutture di didattica e ricerca. La sede del Rettorato e degli uffici dell'Amministrazione Centrale e il Comprensorio "ex-Officine Scianatico", che ospita importanti laboratori tecnologici, sono entrambi collocati in prossimità del Campus. Alcuni dipartimenti hanno sedi, dislocate in quartieri limitrofi e nell'area metropolitana, che ospitano grandi laboratori tematici. Il Politecnico di Bari ha anche una sede nella città di Taranto, dove opera il Centro Interdipartimentale Magna Grecia, e una sede nella città di Foggia, entrambe impegnate in attività didattiche e di ricerca.

---

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

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

### *Organizzazione*

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

In particolare, gli Organi di Ateneo sono distinti in:

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

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

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

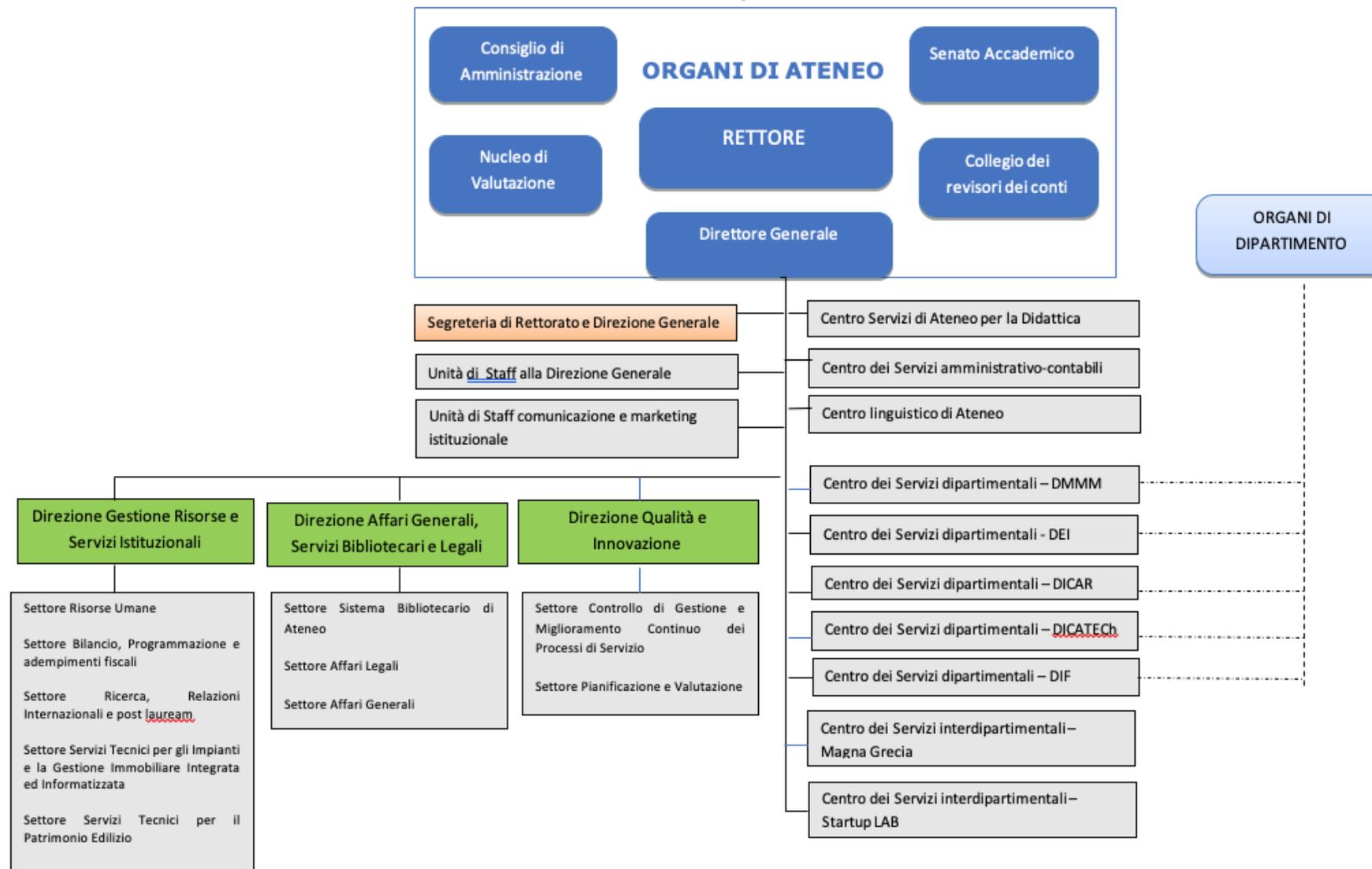
- a) Collegio dei Revisori dei Conti
- b) Nucleo di Valutazione di Ateneo
- c) Direttore Generale
- d) Collegio di Disciplina
- e) Consiglio degli Studenti
- f) Comitato Unico di Garanzia
- g) Scuola di Dottorato
- h) Presidio di Qualità di Ateneo

Il modello organizzativo adottato dal Politecnico di Bari (D.D. n. 1/2019) prevede, oltre alla Direzione Generale, tre Direzioni dell'Amministrazione Centrale e due Centri di Servizi di Ateneo, preordinati alla gestione di servizi comuni ai Dipartimenti, di didattica e di ricerca e di raccordo con le strutture dell'Amministrazione Centrale, con l'obiettivo di realizzare economie di scala e di specializzazione nelle attività che, per loro connotazione, si prestano ad una gestione accentrata, secondo il modello di Share Service Center, affermato in numerose realtà aziendali. Il modello organizzativo prevede, inoltre, la presenza di strutture dipartimentali e interdipartimentali presso le quali permane il presidio dei seguenti processi:

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

Tali funzioni sono svolte in maniera complementare rispetto a quelle assegnate ai Centri di Servizio.

**ASSETTO ORGANIZZATIVO/GESTIONALE DI ATENEO<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Tratto da Piano operativo per l'implementazione del nuovo modello organizzativo del Politecnico di Bari (C.d.A. del 23.06.2015), aggiornato al D.D. n. 1/2019 e s.m.i.

### *Come operiamo*

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

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

L'Ateneo, consapevole del proprio ruolo strategico per la società civile, già da anni si è impegnato nella promozione di un processo di miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati, prima, attraverso un Centro di Ateneo di servizi per la Qualità (CISQ), oggi, attraverso il Presidio della Qualità (PQA). Conscio che le politiche per la qualità non costituiscono un mero adeguamento alla normativa vigente bensì innervano l'organizzazione interna del Politecnico tesa al raggiungimento di un'elevata efficacia e efficienza delle tre missioni istituzionali Formazione e didattica, Ricerca scientifica e Trasferimento di conoscenze e della piena soddisfazione di quanti si rivolgono ad esso per l'erogazione di servizi, l'Ateneo ha esplicitato nel documento POLITICA DELLA QUALITÀ di ATENEO i principi posti a fondamento delle politiche volte a realizzare la propria visione della Qualità:

- CENTRALITÀ DELLE PERSONE
- DIFFUSIONE DELLA CULTURA DELLA QUALITÀ
- CONDIVISIONE DELLE AZIONI DI QUALITÀ
- RESPONSABILITÀ DELLE AZIONI DI QUALITÀ
- MIGLIORAMENTO CONTINUO DEI RISULTATI DELLE AZIONI

fondamentali anche per perseguire l'obiettivo di sviluppo della società civile e testimoniare così un concreto esempio di azione istituzionale efficace in termini economici, ambientali e sociali.

Non meno rilevante è l'impegno speso dal Politecnico per garantire condizioni di sicurezza, salute e igiene negli ambienti di lavoro e di studio, in conformità ai requisiti e alle procedure previsti dalla normativa vigente (D.lgs. 81/2008 e successive modificazioni e integrazioni oltre al DM 363/98). Ciò comporta una particolare attenzione nella programmazione di una specifica formazione professionale degli operatori, elemento strategico per l'erogazione di prestazioni di alta qualità e a basso rischio, orientate alle esigenze dei fruitori dei servizi del Politecnico, nella consapevolezza che solo attraverso una corretta preparazione si può concorrere ad assicurare la massima sicurezza e salute propria e altrui.

Nell'ambito dell'attuazione della Politica della Qualità, il Politecnico aderisce al progetto *Good Practice*, il cui focus è indirizzato alla misurazione delle prestazioni (efficienza e efficacia) dei più rilevanti servizi amministrativi delle Università italiane con la finalità di:

- 1) avviare un sistema strutturato di misurazione delle performance interne di gestione
- 2) trarre vantaggio dal *benchmark* ponderato con le Università italiane aderenti al progetto.

Nell'ambito delle iniziative e delle azioni, nonché dei risultati conseguiti in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, il Politecnico di Bari ha fatto propria la significativa portata degli interventi del legislatore, adoperandosi per la diffusione della cultura della legalità, per la ripartizione delle risorse secondo criteri trasparenti e di merito, per la salvaguardia delle pari opportunità e della tutela contro le discriminazioni e per la riduzione degli ostacoli per la disabilità.

A tale riguardo, sempre nell'ambito del progetto *Good Practice* e in attuazione del d.lgs. 150/2009, il Politecnico conduce annualmente analisi del benessere organizzativo tra il personale tecnico-amministrativo. In risposta agli esiti delle indagini sul benessere organizzativo realizzate, a partire dal 2017 si è dato seguito ad un percorso di sostegno e di valorizzazione del dipendente, attraverso l'avvio di un progetto di sviluppo e di incentivazione del *Welfare* di Ateneo a favore di tutto il personale TAB con l'obiettivo di sostenere i lavoratori nel processo di crescita professionale, prevenire il disagio, monitorare eventuali situazioni di rischio, dare sostegno alla strutturazione dell'identità personale e professionale, fornire informazione. Accanto a queste attività, è stato inoltre attivato uno sportello di *counseling psicologico* al fine di offrire, in forma completamente riservata, un luogo dove poter condividere e affrontare, con l'aiuto di una personale specializzato, le problematiche che ciascuno può ritrovarsi a vivere, e non solo sul piano personale, ma anche in relazione al proprio ambito familiare. L'auspicio è che l'investimento da parte dell'Ateneo in misure di sviluppo e di incentivazione del *Welfare* per i propri dipendenti produca, nel medio-lungo periodo, effetti positivi quali: una maggiore consapevolezza rispetto alle proprie fonti di stress, mente più libera e attiva per prendere decisioni e gestire i problemi, aumento della propria capacità di resilienza per fronteggiare situazioni difficili e potenziare le proprie capacità di adattamento, valorizzando se stessi all'interno dell'ambiente lavorativo, secondo le proprie capacità e competenze.

L'attenzione del Politecnico di Bari allo sviluppo organizzativo, al *Welfare* e alla formazione del personale TAB è attestata dall'individuazione di una specifica Linea Strategica a ciò dedicata: ***il Benessere.***

Attraverso la formazione continua del personale tecnico amministrativo e bibliotecario l'Ateneo punta, tra l'altro, alla valorizzazione delle competenze e al sostegno delle pari opportunità, in modo da realizzare le migliori condizioni affinché ciascuno contribuisca allo sviluppo dell'Ateneo mettendo a frutto i talenti e le competenze personali, potenziando il problem solving e lo sviluppo di competenze trasversali, con benefiche ricadute anche sull'organizzazione del sistema e sul benessere negli ambienti di lavoro. Esso costituisce, altresì, un obiettivo del programma triennale 2019-2021 dell'Ateneo (***Obiettivo E - Azione D - Sviluppo organizzativo del personale tecnico e amministrativo.***)

Inoltre, il Politecnico di Bari è da sempre attento alla salute e alla sicurezza dei propri lavoratori; attenzione che è stata comprovata nel corso dell'anno 2020 durante la fase di emergenza sanitaria con l'adozione di specifiche misure, sia di prevenzione e di tutela della sicurezza dei lavoratori, sia di

contenimento e contrasto dell'emergenza epidemiologica da Covid-19. Tra le prime, si segnala l'avvio di un programma gratuito di vaccinazioni anti-influenzali, con la collaborazione dell'Azienda Ospedaliera Policlinico di Bari. Tra le seconde, invece, l'attivazione di un programma gratuito di test diagnostici di tipo sierologico e l'effettuazione di test molecolare in caso di esito positivo dello stesso test sierologico. L'Ateneo, ha rafforzato, inoltre, le misure di sorveglianza sanitaria attraverso l'allestimento di presidi ai punti di accesso delle strutture per il controllo della temperatura corporea e il tracciamento degli ingressi, nonché sono state adottate specifiche linee guida per lo svolgimento dei concorsi pubblici, che sono stati regolarmente espletati durante tutto il periodo di emergenza sanitaria.

E' stata allestita una apposita sezione web dedicata alle misure adottate dall'Ateneo per fronteggiare l'emergenza sanitaria: [Il Politecnico affronta il Corona-virus](#)

### *La didattica*

Il Politecnico di Bari, dopo un periodo di consistente razionalizzazione dell'offerta formativa e di rivisitazione dell'Offerta Formativa, resosi necessario con il passaggio dall'ordinamento ex D.M. 509/99 al D.M. 270/04, negli ultimi anni, ha avviato un percorso di ampliamento e diversificazione della propria offerta didattica, privilegiando corsi che meglio rispondessero agli obiettivi strategici di promozione di un'offerta formativa innovativa e multidisciplinare, coerente con le esigenze del territorio di formazione di specifiche figure professionali, di competenze immediatamente spendibili nel mercato del lavoro e di internazionalizzazione.

Tale processo è stato possibile anche grazie alla presenza di un sistema di assicurazione della qualità che ha consentito lo sviluppo di un processo di autovalutazione critica sulla formazione che il Politecnico ha intrapreso in piena attuazione dei principi dell'assicurazione della qualità.

Tali Corsi, articolati in *curricula*, sono erogati presso la sede di Bari e presso la sede di Taranto.

Il Politecnico promuove un'offerta formativa innovativa e coerente con le esigenze del territorio, e pienamente rispondente alle tendenze nazionali, europee e globali per un'appropriata formazione culturale e professionale a tutti i possibili sbocchi occupazionali per i propri laureati. A tal fine interagisce con il mondo del lavoro e delle professioni e modella l'offerta formativa coniugando le proprie eccellenze scientifiche con i trend a livello sovranazionale, di richiesta di professionalità per il futuro. Attraverso i propri programmi e la qualità della metodologia di insegnamento, l'Ateneo trasmette conoscenze e competenze non solo per raggiungere la laurea, ma anche per perfezionare la formazione ai fini di carriere professionali ambiziose, anche impegnandosi in una formazione continua sempre più diffusa, fornendo strumenti tecnici e concettuali perché i propri studenti possano proseguire il loro impegno intellettuale per tutta la vita.

L'Offerta Formativa del Politecnico di Bari relativa all'a.a. 2020/2021 consta complessivamente di 25 corsi di studio nelle aree dell'Ingegneria e dell'Architettura così distribuiti: 10 corsi di laurea, di cui uno interclasse svolto congiuntamente con l'Università del Salento e uno interdipartimentale con l'Università degli Studi di Bari; n. 1 corso di laurea professionalizzante; n. 13 corsi di laurea magistrale,

di cui n. 5 internazionali in quanto erogati in lingua inglese e n. 1 corso di laurea magistrale a ciclo unico.

Essa si completa con corsi interateneo attivati con altre Università pugliesi, sede amministrative di erogazione dei Corsi di Studio:

- a) Corso di *Laurea in Ingegneria dei Sistemi Logistici (Classe L9)* con l'Università degli Studi di Foggia.
- b) Corso di *Laurea Magistrale in Ingegneria Aerospaziale (Classe LM-20)* con l'Università degli Studi del Salento.
- c) Corso di *Laurea Magistrale in Scienze strategiche marittimo-portuali (Classe LM/DS)*, con l'Università degli studi di Bari – Dipartimento Jonico.

L'offerta formativa di Ateneo si è arricchita, nell'ultimo anno, con l'istituzione di 4 nuovi corsi interateneo di dottorato di ricerca multidisciplinari su tematiche di interesse comune con l'Università degli Studi di Bari, di cui per due di essi il Politecnico di Bari è sede amministrativa. Ad oggi, quindi, il Politecnico di Bari offre n. 6 corsi di dottorato a carattere intersettoriale e internazionale, di cui 2 svolti congiuntamente con l'Università degli Studi di Bari; n. 1 Scuola di Specializzazione; n. 1 Corso di alta Specializzazione e n. 3 Master di I e II livello.

Presso l'Ateneo è istituita una Scuola di Dottorato con lo scopo di promuovere, organizzare e coordinare i Corsi di Dottorato di Ricerca alla stessa afferenti.

I principi che hanno sempre guidato le azioni dell'Ateneo sono: i) la centralità dello studente; ii) il rigore nella formazione e nell'insegnamento; iii) l'attenzione al mondo del lavoro nella selezione delle discipline dei diversi corsi di studio.

Nel corso dell'anno 2020, l'Ateneo ha sperimentato nuove forme di modalità di erogazione della didattica, diverse dai modelli convenzionali. Per fronteggiare l'emergenza sanitaria, infatti, l'Ateneo ha organizzato tutti i propri corsi, esami e sessioni di lauree in modalità DAD. Ciò, ha richiesto una accelerazione dei processi di dematerializzazione e di digitalizzazione dei servizi a supporto di tali attività didattiche e di quelli erogati agli studenti, oltre che cospicui investimenti per la dotazione strumentale a supporto. Tale esperienza, valutata positivamente sia dagli studenti, sia dal personale docente, ha costituito un momento di riflessione critica per avviare ipotesi di ripensamento del modo di fare didattica e introdurre meccanismi innovativi per la gestione della didattica a distanza, sperimentando nuove strategie e metodologie didattiche per coinvolgere gli studenti ed incoraggiarli a partecipare in modo attivo e consapevole alle attività didattiche, poi raccolti in un *documento di indirizzo sui possibili scenari di erogazione della didattica per l'A.A. 2020/2021* adottato dal Senato Accademico del 18 settembre 2020.

A rafforzamento delle politiche di internazionalizzazione della didattica l'Ateneo ha adottato specifiche politiche in materia di mobilità Erasmus per fronteggiare l'emergenza COVID-19 ( [POLIBA Policy on International Mobility in Academic Year 2020-21](#)).

### *La ricerca*

Le attività di ricerca del Politecnico di Bari, sia di base sia applicata, sono organizzate all'interno di 5 Dipartimenti e di Centri interdipartimentali di Ricerca ad essi connessi. Il frutto della costante attività di ricerca, di innovazione, di cooperazione con altri organismi di ricerca nazionali ed internazionali e di interscambio anche mediante la mobilità del personale docente, ha consentito un crescente incremento del numero di prodotti scientifici (articoli, brevetti ecc.), nonché un miglioramento della qualità degli stessi. I risultati conseguiti dal Politecnico negli ultimi due esercizi di Valutazione della Ricerca (VQR 2004-2010 e VQR 2011-2014) mostrano un miglioramento significativo della qualità della ricerca svolta dai ricercatori dell'Ateneo.

Il Politecnico promuove fattivamente l'eccellenza della ricerca universitaria come strumento di crescita sia del proprio personale docente e tecnico, sia di crescita della società civile e di sviluppo dell'offerta didattica, cosciente che questa trova la sua forza nella presenza di robuste competenze tecnico/scientifiche. A tal fine, esalta il merito scientifico come elemento cardine del reclutamento e della progressione di carriera, nell'alveo di uno sviluppo armonioso delle aree scientifiche del Politecnico.

Particolare attenzione è dedicata alla ricerca di base, fondamentale non soltanto per l'evoluzione del pensiero scientifico ma anche per la capacità, nel tempo, di incidere in modo profondo sulla realtà.

Con la ricerca applicata, rivolta allo studio di temi a maggior valenza operativa o di più diretto interesse per organizzazioni e imprese, si persegue invece l'obiettivo di aggiornare e dare contenuto scientifico alle attività di gestione di aziende ed enti.

Il Politecnico di Bari sostiene e incentiva iniziative multidisciplinari e di contaminazione a diversi livelli, sostenendo gruppi di ricerca integrata su ambiti emergenti. Tale impegno ha condotto, negli ultimi cinque anni, alla realizzazione di numerosi progetti finanziati dalla Comunità europea, dal governo nazionale (ad es. Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca e Ministero dello Sviluppo Economico) e dalla Regione Puglia, con finanziamenti ottenuti che superano i 60 mln nel periodo 2016-2020.

Nel Politecnico hanno sede 13 laboratori Pubblico-privato, a seguito di accordi con importanti player industriali (si citano, a titolo di esempio Ge Avio srl, Thorlabs GmbH, Bosch SpA, ect).

Il Politecnico di Bari ha partecipato alla procedura di selezione dei Dipartimenti di Eccellenza previsti dalla Legge di Bilancio 2017, art. 1, commi 314 -337, all'esito della quale il Dipartimento di Meccanica, Matematica e Management è risultato tra i 180 Dipartimenti di eccellenza ammessi a finanziamento (2018 -2022). Il progetto presentato dal Dipartimento di eccellenza suddetto, ammesso a finanziamento per € 9.330.030,00 per il quinquennio 2108 -2022, è focalizzato sulla collaborazione tra gruppi di ricerca interdisciplinari ed ha quale obiettivo generale quello di rafforzare complessivamente la performance di eccellenza del DMMM in termini di qualità e quantità della produzione scientifica, favorendo e incrementando la collaborazione tra i settori scientifici e le collaborazioni con i ricercatori del Politecnico e di altri atenei e centri di ricerca nazionali e internazionali.

Il Politecnico di Bari si appresta a cogliere le importanti sfide del nuovo e ambizioso programma *UE Horizon Europe 2021-2027* negli ambiti tematici dello sviluppo tecnologico, della digitalizzazione, dell'innovazione, della competitività e del miglioramento degli ambienti e delle condizioni di vita, forte di una reputazione sempre più consolidata, sia a livello nazionale, sia a livello internazionale, e di un legame con il territorio basato su una capillare rete di interazioni con aziende ed istituzioni, favorite anche da architetture innovative, quali i laboratori pubblico-privati, i distretti tecnologici ed il centro di competenza I4.0 MediTech.

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

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

### *La Terza Missione*

L'Università non è solo insegnamento e ricerca, ma anche pubblico servizio pro-attivo verso il mondo extra-universitario. È anche trasferimento delle conoscenze e promozione dello sviluppo tecnologico, economico, sociale, ed umano nei confronti dei suoi portatori di interesse.

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

valorizzazione del patrimonio storico-artistico, le attività per la salute pubblica, la formazione continua e il public engagement.

La consapevolezza delle responsabilità e del ruolo che l'Ateneo ha svolto nei confronti della collettività pugliese in cui esso opera quotidianamente ha già reso evidente la capacità dell'Ateneo nel giocare un ruolo di primo piano nei confronti del territorio, che nel futuro è quello globale, declinando i filoni tematici di competenza della ricerca scientifica, per ottenere importanti ricadute non solo sul territorio regionale, ma anche sul territorio nazionale e internazionale.

Il Politecnico sta investendo molto sul rapporto, sempre più stretto, con le imprese attuando una politica che punta a rafforzare e favorire la nascita e crescita di laboratori pubblico-privati ospitati all'interno delle strutture universitarie, con grandi e medie aziende, italiane ed estere, in alcuni casi già dotate di siti produttivi in ambito regionale. In essi, personale delle aziende e del Politecnico lavorano a progetti di ricerca industriale comuni, giungendo fino alla prototipazione, con mutuo beneficio per entrambi i partner.

Il Politecnico è -e tende sempre di più ad essere- il punto di riferimento del territorio e delle aziende che presentano domanda di ricerca industriale e innovazione ed è divenuto anche, in particolare per le piccole e medie imprese, il centro di ricerca applicata che, spesso, queste realtà non possono permettersi di avere "in house".

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

Presso gli spazi suddetti coesistono, in un unico ambiente open space, ricercatori delle aziende e del Politecnico privato (assegnisti di ricerca, dottorandi, tesisti oltre che ricercatori e docenti), in un'ottica di "promiscuità creativa" tesa allo scambio di know how in logica knowledge driven.

Tra le iniziative di cooperazione con università o Enti di ricerca, e istituzioni pubbliche e private, si riportano le seguenti ulteriori iniziative:

- **Centro Interateneo di Ricerca Industria 4.0** con l'Università del Salento e l'Università di Foggia, con lo scopo di condurre congiuntamente ricerche sulle tematiche dell'industria 4.0.
- **Centro di Competenza I 4.0**, polo di eccellenza nazionale, costituito congiuntamente con altri 7 Atenei italiani, al fine di valorizzare le competenze di Università ed industria con l'obiettivo di facilitare il trasferimento tecnologico verso le imprese italiane. In particolare il centro di competenza svolge attività di orientamento e formazione alle imprese nonché di supporto nell'attuazione di progetti di innovazione, ricerca industriale e sviluppo sperimentale finalizzati alla realizzazione, da parte delle imprese fruitrici, in particolare delle Pmi, di nuovi prodotti, processi o servizi (o al loro miglioramento) tramite tecnologie avanzate in ambito Industria 4.0.
- **DigiLab**, istituito in collaborazione con prestigiosi partner locali, nazionali ed internazionali, tra cui Università, Imprese, Distretti Tecnologici e Produttivi, Associazioni No Profit, Ospedali, Enti pubblici, Operatori del credito e della finanza, Incubatori, che ha l'obiettivo di diventare un

centro di riferimento per la promozione di idee e cultura imprenditoriale rivolte allo sviluppo di soluzioni innovative basate sull'utilizzo di ICT (Information and Communication Technologies), con applicazioni dal terzo settore al business, nelle varie industrie.

- **Accordo con istituti di credito per il sostegno di iniziative imprenditoriali.** Il Politecnico di Bari ha stipulato accordi con Istituti di credito (Banco di Napoli e Unicredit, congiuntamente a Università degli Studi di Bari e Confindustria) con lo scopo di promuovere la crescita di iniziative imprenditoriali favorendo la creazione di reti di imprese, del capitale umano, dell'innovazione e internazionalizzazione.
- Il Politecnico ha continuato, nell'arco di tempo considerato, ad intensificare la propria collaborazione anche con Soggetti Privati (soprattutto **Distretti tecnologici** del territorio) al fine di condividere la realizzazione di grandi progetti di ricerca oltre che di attività strettamente attinenti al Trasferimento Tecnologico.
- **Factory MARS 1 e CROWD 1**, costituite da una pluralità di soggetti pubblici e privati quali università, organismi formativi, incubatori di imprese, associazioni di promozione della cultura d'impresa e dell'imprenditorialità innovativa, consorzi di imprese e distretti produttivi, aventi l'obiettivo di favorire, attraverso i più aggiornati ed efficaci metodi di business development, il trasferimento di competenze e di know-how verso Team composti da aspiranti imprenditori e/o potenziali startupper, nonché di supportare l'eventuale trasformazione delle idee di business in imprese innovative vere e proprie.
- **progetto "PIT STOP: Innovation Pathways for Urban development"** con l'obiettivo generale di avviare processi virtuosi per l'economia locale, in grado di promuovere un migliore dialogo tra ricerca e industria e di incoraggiare la creazione di nuove opportunità di lavoro per i giovani. La proposta mira a sostenere la creazione di incubatori di nuove imprese nel settore dell'innovazione sociale, concentrandosi su soluzioni di business nel campo dell'ICT e della rigenerazione urbana, nonché sulla realizzazione di uno spazio fisico in cui sia possibile accelerare il successo dello sviluppo delle imprese in un ambiente favorevole che crea occupazione.
- **Progetto PoliBa Technology Transfer. - PoliBa TT.** Il progetto PoliBa Technology Transfer (PoliBa TT), di durata triennale, avviatosi nel 2020 nell'ambito del Bando MISE per il potenziamento degli Uffici di Trasferimento Tecnologico, ha visto il reclutamento da parte del Politecnico di Bari di due giovani ricercatori nel ruolo di Innovation Promoter (IP) e di Knowledge Transfer Manager (KTM), con l'obiettivo di intensificare la qualità dei processi di trasferimento tecnologico verso il sistema delle imprese. Tale Progetto rappresenta un'opportunità per contribuire alla crescita del tessuto produttivo regionale e all'aumento della capacità innovativa delle piccole e medie imprese, agevolando l'assorbimento e lo sviluppo di conoscenza scientifico-tecnologica in specifici settori produttivi e ambiti locali.
- **Progetto RIAPRO-RIconversione Aziendale per la PROduzione di DPI.** Il Progetto RIAPRO è il risultato di una collaborazione virtuosa fra Università, Regione Puglia, Istituzioni e

Imprese, avviata durante il lock-down nella primavera 2020. L'iniziativa, nata per supportare le PMI pugliesi nella riconversione della propria attività e nell'avvio della produzione di dispositivi di protezione individuale, indispensabili per la popolazione e per il personale sanitario per affrontare e contenere la diffusione del COVID19, ha visto il Politecnico di Bari impegnato nella definizione di procedure operative utili alle imprese per la produzione di DPI, nonché nell'emissione dei rapporti di prova di campioni di presidi di protezione realizzati da PMI pugliesi.

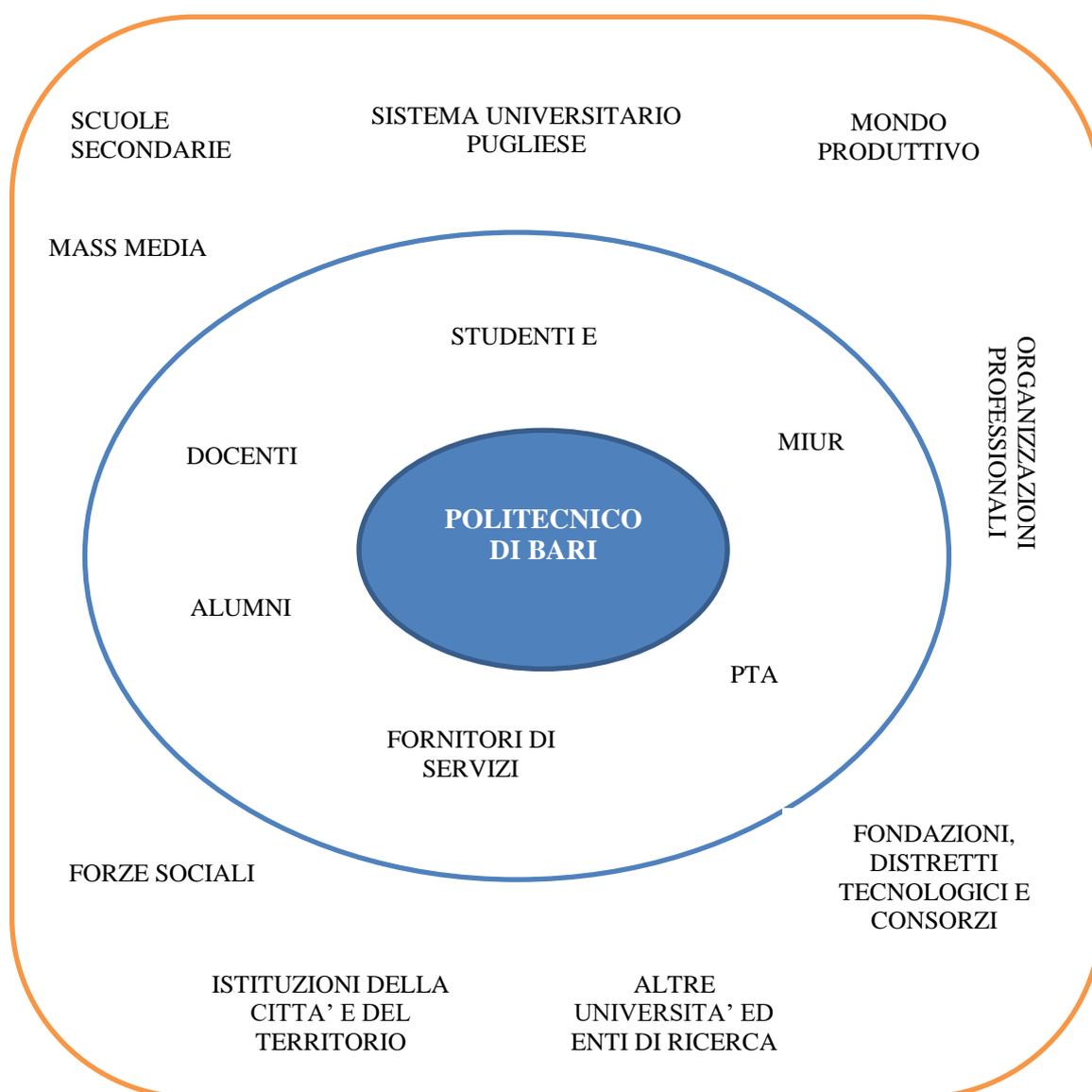
Nell'ambito delle azioni di miglioramento della visibilità dell'ateneo è stata attivata una apposita pagina del sito web istituzionale dedicata alla Terza Missione (<https://terzamissione.poliba.it/>). In essa, sono riepilogate le informazioni relative alle attività dei servizi al territorio e al trasferimento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

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

### *I portatori di interesse*

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

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



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

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

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

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

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

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

Inoltre, ricerca continuamente rapporti con il MONDO PRODUTTIVO (imprese, istituzioni, enti non profit) al fine di stimolare lo scambio sia rispetto alla ricerca che alla formazione. L'essere in rapporto continuo con le imprese consente infatti al Politecnico di fornire al mercato del lavoro profili professionali in linea con le esigenze del momento. Un esempio in questo senso è il **Digilab**, il *Contamination Lab* del Politecnico di Bari. Studenti, laureati, imprenditori, manager d'azienda e professionisti di vari settori hanno oggi un luogo, all'interno del nostro Politecnico, in cui confrontarsi, condividere sapere e saper fare, per favorire idee imprenditoriali innovative, sostenibili, vincenti. Nel Digilab, insieme a un percorso di educazione alle potenzialità del digitale e all'imprenditorialità innovativa, sono presenti tavoli di progettazione, dove giovani studenti e laureati collaborano con imprenditori che pongono all'attenzione dei giovani cervelli progetti e richieste di innovazione, in una ottica di *open innovation*. Presso il Digilab, ha sede l'*Innovation Hub* del Banco di Napoli Intesa San Paolo, in una virtuosa sinergia.

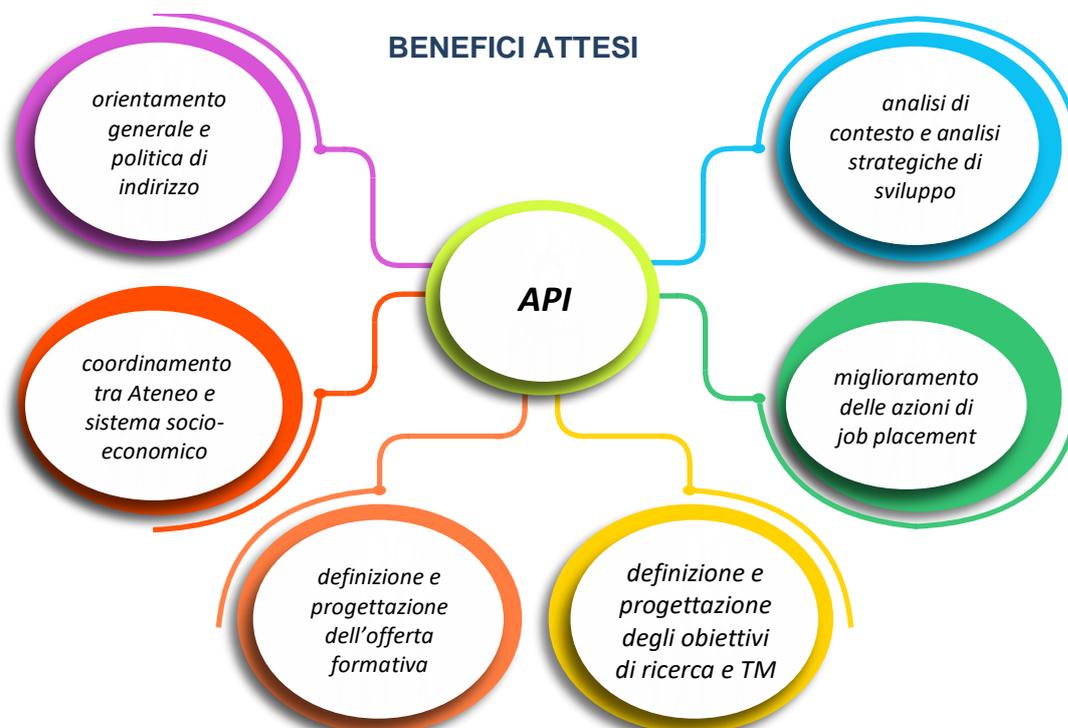
Infine, il Politecnico partecipa attivamente alla vita del territorio nel quale è insediata al fine di esserne parte attiva nella creazione di nuove tecnologie e di sviluppo economico-sociale. Conoscere le loro istanze, verificare periodicamente le soglie di soddisfazione, coinvolgere i soggetti principali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

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

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

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

*Figura 2. Benefici attesi tavolo API*



*Il Politecnico "in cifre"*

## Studenti (a.a. 2020/2021)

(Fonte: Cruscotto di Ateneo rilevazione del 10/01/2021)

**10.219** iscritti

**30%** donne

oltre **5%** residenti fuori Puglia

oltre **43\*** incoming

*(\*) da marzo 2020 a causa dell'emergenza epidemiologica i programmi di mobilità hanno subito un rallentamento*

## Offerta formativa (a.a. 2020/2021)

(Fonte: Miur, Offerta formativa)

**10\*** corsi di Laurea triennali

di cui **1** interclasse/interateneo con

UniSalento e 1 interateneo con UniBA

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

di cui **1** interateneo con UniBA

**1** corsi di Laurea a ciclo unico

**1** corsi di Laurea Professionalizzante

\*oltre 1 CdL interateneo con UniFG

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

## Laureati (anno solare 2020)

(Fonte: Cruscotto di Ateneo rilevazione del 10/01/2021)

Circa **1.600** laureati

di cui

quasi **900** di I livello

circa **120** di ciclo unico

oltre **580** di II livello

**2.477** iscritti al I anno

**165** iscritti a dottorati di ricerca

## Post-Laurea

**3** corsi di master di I e II livello

**6** corsi di dottorato di ricerca

**1** Scuola di Specializzazione

## Tasso di occupazione dei laureati 2019

a 1 anno dalla laurea:

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

Lauree magistrali: **87,2%** (media naz.74,8%)

Lauree ciclo unico: **61,9%** (media naz.67,3%)

## Internazionalizzazione (a.a. 2019/2020)

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

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

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

**153** studenti incoming Erasmus (a.a. 2019/2020)

**243** studenti outgoing Erasmus (a.a. 2019/2020)

**8.805** CFU esteri (a.s. 2019)

## Ricerca e trasferimento tecnologico

**19** Spin-Off attivi (al 31.12.2020)

**20** brevetti attivi (domande in attesa di concessione e brevetti concessi) in portafoglio (al 31.12.2020)

**96** assegni di ricerca attivi (al 31.12.2020)

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

Quasi **2,8 M €** incassati per attività di ricerca e consulenza su commessa (2019)

Oltre **800** pubblicazioni scientifiche (2020)

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

## Personale (al 31.12.2020)

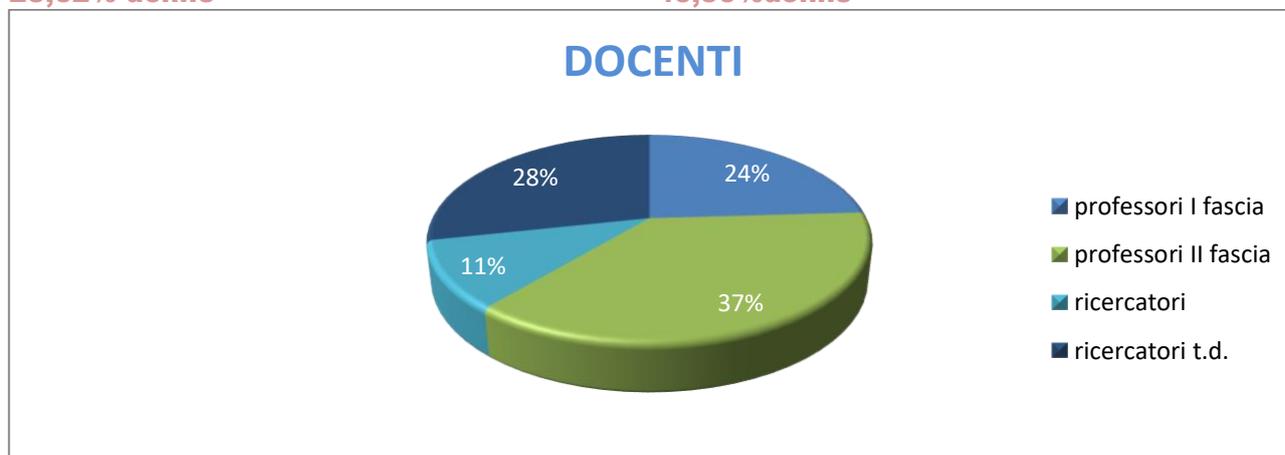
(Fonte: Settore risorse umane, Politecnico di Bari)

**326 Docenti**

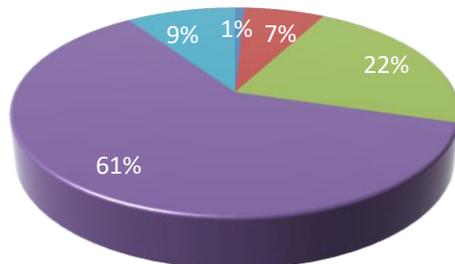
**23,62% donne**

**243 Staff Amministrativo**

**46,50% donne**



## STAFF AMMINISTRATIVO



- dirigenti
- EP
- D
- C
- B

## SEZIONE I - INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

### 1. LINEE STRATEGICHE DI ATENEO

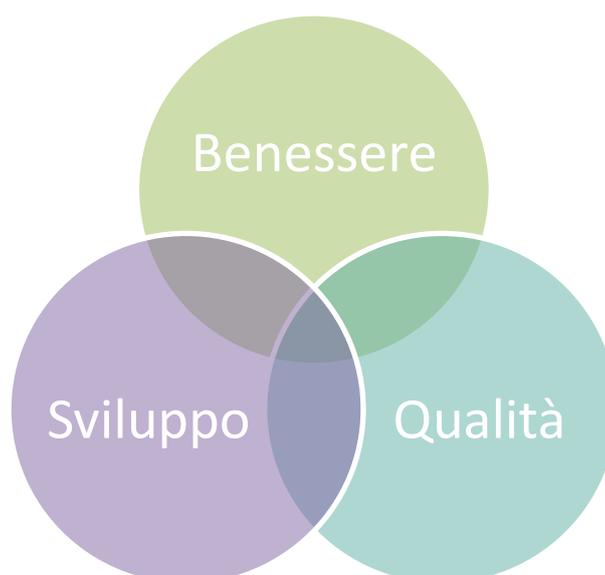
Le linee strategiche 2021-2023 del Politecnico di Bari sono il prodotto finale di un laboratorio di idee che ha coinvolto gli stakeholder interni ed esterni del Politecnico nello spirito della massima inclusività e partecipazione nei processi di pianificazione e programmazione, per poi trovare sintesi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

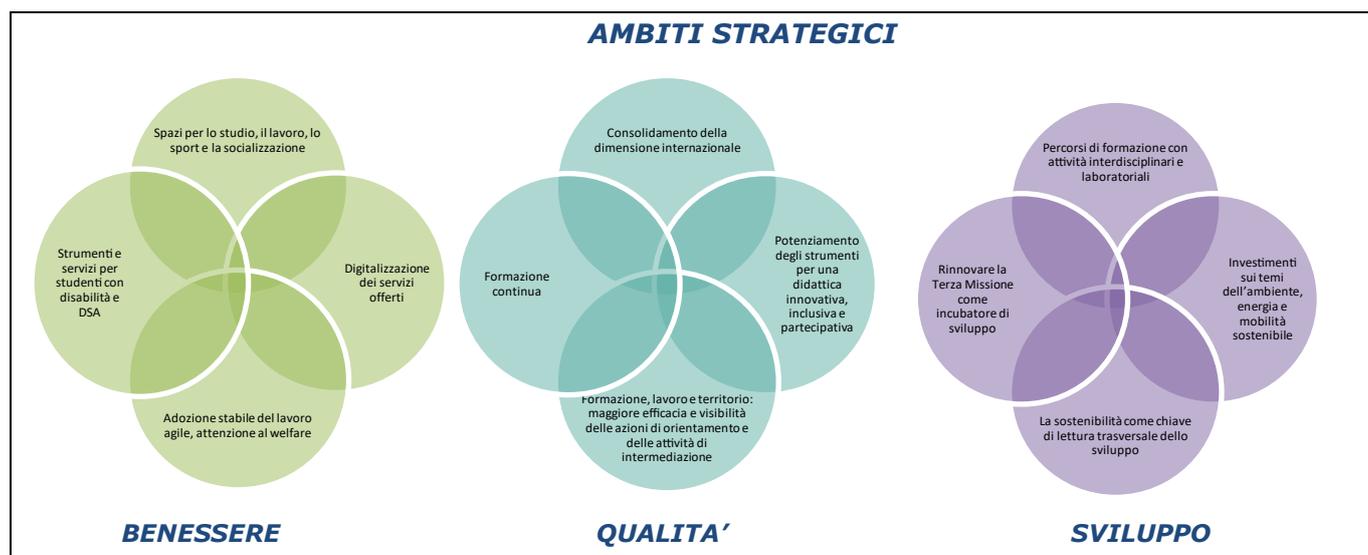
Il processo di pianificazione strategica si è dispiegato attraverso l'organizzazione di specifici tavoli tematici con il coinvolgimento di stakeholders, i cui esiti hanno consentito di orientare e rafforzare le scelte base del Piano Strategico 2021-2023, fornendo utili spunti di approfondimento e nuove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

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

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

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





Tali linee di indirizzo costituiranno la base per la definizione degli obiettivi del nuovo ciclo di programmazione strategica con annessi priorità di attuazione, indicatori e target, responsabilità e tempistiche di intervento che costituiranno il contenuto del Piano Strategico 2021-2023, all'esito del quale il Piano Integrato 2021-2023 potrà essere successivamente aggiornato.

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

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

## 2. PROGRAMMA TRIENNALE 2019-2021

Il Politecnico di Bari, con Delibera del Consiglio di Amministrazione dell'11 febbraio 2020, su parere favorevole del Senato Accademico, ha definito le proprie linee di sviluppo per il triennio 2019-2021 individuando, ai sensi del D.M. 989 del 25 ottobre 2019, il proprio Programma di obiettivi, azioni, indicatori e target sulla base dei quali intende valorizzare l'indirizzo autonomo nelle politiche di internazionalizzazione, offerta formativa, servizi agli studenti, e sviluppo delle politiche del personale e della ricerca.

Il programma, dal titolo **ST.R.A.T.e.GI. Stage Reclutamento Aggiornamento Tutoraggio e Giovani**, si inserisce nel quadro strategico delineato dall'Ateneo nel proprio Piano Strategico che, già dal titolo

“Centralità dei giovani, innovazione tecnologica e progresso”, evidenzia l’attenzione rivolta dal Politecnico di Bari ai giovani e la loro crescita culturale e professionale.

Il programma triennale 2019-2021 punta su due obiettivi integrati rivolti da un lato a supportare la formazione degli studenti per un più efficace inserimento nel mondo del lavoro (Obiettivo C: Servizi agli studenti), e dall’altro a favorire l’ingresso di giovani ricercatori fra i docenti del Politecnico nonché alla crescita del suo personale (Obiettivo E: Politiche di reclutamento), a beneficio di azioni sinergiche e sempre più efficaci nelle missioni istituzionali dell’Ateneo quali didattica, ricerca scientifica e trasferimento tecnologico.

Tali obiettivi saranno perseguiti mediante quattro azioni:

- 1) Tirocini curricolari e formativi (Obiettivo C, Azione b);
- 2) Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità (Obiettivo C, Azione d);
- 3) Reclutamento di giovani ricercatori (Obiettivo E, Azione c);
- 4) Sviluppo organizzativo del personale tecnico e amministrativo (Obiettivo E, Azione d);

coerenti con le linee di indirizzo tracciate dal Piano Strategico 2017-2019 del Politecnico di Bari e con suoi specifici obiettivi attuativi.

In particolare, l’azione 1) Tirocini curricolari e formativi (Obiettivo C, Azione b) si colloca all’interno degli interventi strategici in essere presso il Politecnico di Bari volti a innovare le modalità di insegnamento, favorire l’inserimento nel mondo del lavoro incentivando i tirocini esterni, e arricchire l’orizzonte internazionale delle attività formative, specie delle lauree magistrali, attraverso tirocini all’estero. Il grado di realizzazione dell’azione 1) sarà misurato dall’indicatore “C\_d Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare nell’anno di riferimento”.

L’azione 2) Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità (Obiettivo C, Azione d) prosegue il costante impegno dell’Ateneo nella valorizzazione del merito, nella riduzione degli ostacoli per la disabilità, e nell’attrazione di studenti provenienti dall’estero. In quest’ambito, si ritiene fondamentale il potenziamento del peer tutoring, incrementando le relative borse di studio. Per il monitoraggio dell’azione si farà riferimento all’indicatore “C\_g Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall’Ateneo”.

L’azione 3) Reclutamento di giovani ricercatori (Obiettivo E, Azione c) è armonicamente collocata tra gli interventi strategici di potenziamento della qualità della ricerca. Le crescenti prospettive di carriera diventano elemento catalizzatore dell’impegno di giovani studiosi del Politecnico, nonché elemento di attrattività per brillanti ricercatori formati presso altri Atenei. Tale processo virtuoso, inoltre, impatta efficacemente sulla didattica e sul potenziale di innovazione delle metodologie di

insegnamento. Per la realizzazione di tale azione si fa riferimento all'indicatore "E\_b Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti".

L'azione 4) Sviluppo organizzativo del personale tecnico e amministrativo (Obiettivo E, Azione d) risponde ad un bisogno, ben codificato nel Piano Strategico, di potenziare, qualificare e riorientare il personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo. In particolare, si intensificheranno le azioni di formazione del personale, con ricadute nelle varie aree di interesse strategico del Politecnico. Il grado di realizzazione dell'azione 4) sarà associato al livello dell'indicatore "E\_h Risorse per la formazione del personale TA".

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

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

Di seguito è sintetizzato il quadro di obiettivi, azioni, indicatori e target che l'Ateneo ha individuato con il proprio programma triennale 2019-2021.

<b>Obiettivo C "SERVIZI AGLI STUDENTI"</b>		
<b>Azione b)</b> Tirocini curriculari e formativi – <b>Azione d)</b> Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità		
<b>Indicatore d)</b> Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento	Baseline	Target finale 2021
	0,02	0,03
<b>Indicatore g)</b> Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo	0,016	0,05
<b>Obiettivo E "POLITICHE DI RECLUTAMENTO"</b>		
<b>Azione c)</b> Reclutamento di giovani ricercatori – <b>Azione d)</b> Sviluppo organizzativo del personale tecnico e amministrativo		
<b>Indicatore b)</b> Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti	Baseline	Target finale 2021
	15,3%	22,0%
<b>Indicatore h)</b> Risorse per la formazione del personale TA (*).	155.353 €	220.000 €

Nell'assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa si è tenuto conto anche degli obiettivi e azioni strategiche individuate dal MIUR nel D.M. 989 del 25 ottobre 2019, espressione delle linee

di sviluppo delle università per il triennio 2019-2021 (**OB.\_PRO3**), che sono perfettamente coerenti rispetto alle *Mission* agli obiettivi strategici definitivi dall'Ateneo nel proprio Piano Strategico.

### 3. LINEE DI SVILUPPO DEI DIPARTIMENTI

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

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

Al momento dell'approvazione del presente Piano, il processo di pianificazione strategica dei Dipartimenti non è stato ancora finalizzato. Pertanto, nell'assegnazione degli obiettivi alle strutture dipartimentali si è fatto riferimento alle linee strategiche di Ateneo che, per il processo condotto alla loro adozione, inglobano le linee di sviluppo dei Dipartimenti. Il piano potrà essere successivamente aggiornato per tener conto degli obiettivi che saranno individuati nei piani culturali di prossima adozione da parte dei Dipartimenti (**OB.\_P.C.**)

### 4. POLITICHE DELLA QUALITÀ

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

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

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

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

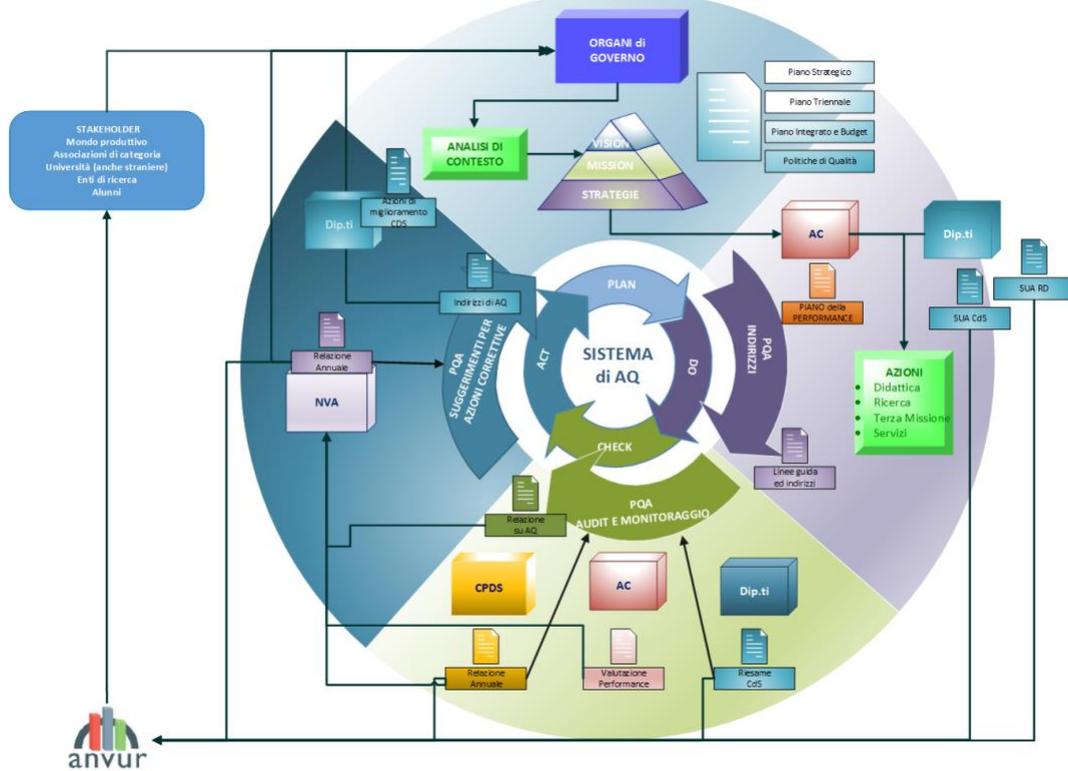
- a) *Formazione istituzionale*. "L'ateneo promuove un'offerta formativa coerente con le esigenze del territorio, con la formazione culturale e professionale e con i possibili sbocchi occupazionali dei laureati, anche a livello internazionale, in accordo con i principi di qualità dell'Ateneo"
- b) *Ricerca*.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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gli obiettivi di qualità (**OB.\_PQ**) sono assegnati alle strutture in maniera conglobata con gli obiettivi strategici per il controllo e il miglioramento continuo dei processi e dei servizi erogati dall'Ateneo. Tra di essi trovano esplicitazione le specifiche azioni di miglioramento connesse al superamento di alcune criticità evidenziate dalla CEV nel processo di accreditamento periodico, i cui esiti sono riportati nel Rapporto finale ANVUR.

## SEZIONE II - LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### *Albero della performance*

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

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

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

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

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

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

Gli obiettivi operativi sono riconducibili alle seguenti quattro categorie:

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

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

fine di dare opportuna evidenza agli obiettivi specificatamente preordinati alla implementazione del Piano di Organizzazione del Lavoro Agile (POLA) - di cui si tratterà nella [sezione VI](#) del presente Piano - tali obiettivi sono classificati come **OB.\_POLA**.

Gli obiettivi del Direttore Generale per il 2021 si pongono in maniera coerente rispetto alle strategie e al percorso di cambiamento organizzativo che sta interessando l'ateneo. Essi intervengono altresì, al fine di mitigarle, sulle criticità evidenziate dalle indagini sul gradimento dei servizi da parte degli studenti e sul benessere organizzativo del personale TAB. In dettaglio i progetti riguardano:

<b>OBIETTIVI</b>
1. Transizione Digitale e innovazione dei processi
2. Sviluppo delle metodologie e degli strumenti a supporto della didattica innovativa
3. Sviluppo sostenibile e riqualificazione spazi per studio, ricerca e lavoro

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

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

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

Nell'Allegato tecnico n. 2 trovano evidenza, altresì, gli obiettivi specificatamente diretti all'implementazione del Piano di Organizzazione del Lavoro Agile (**OB.\_POLA**),

Il risultato di performance organizzativa di struttura –esemplificato nella figura 5- è misurato, in coerenza con il SMVP, come somma dei risultati (eventualmente pesati) degli obiettivi operativi specifici di struttura e trasversali. Il risultato di performance organizzativa di Ateneo (della intera tecno-struttura) corrisponde alla media dei risultati degli obiettivi operativi specifici di strutture e trasversali alle strutture/gruppi.

Figura 5. Esempificazione della performance organizzativa di struttura

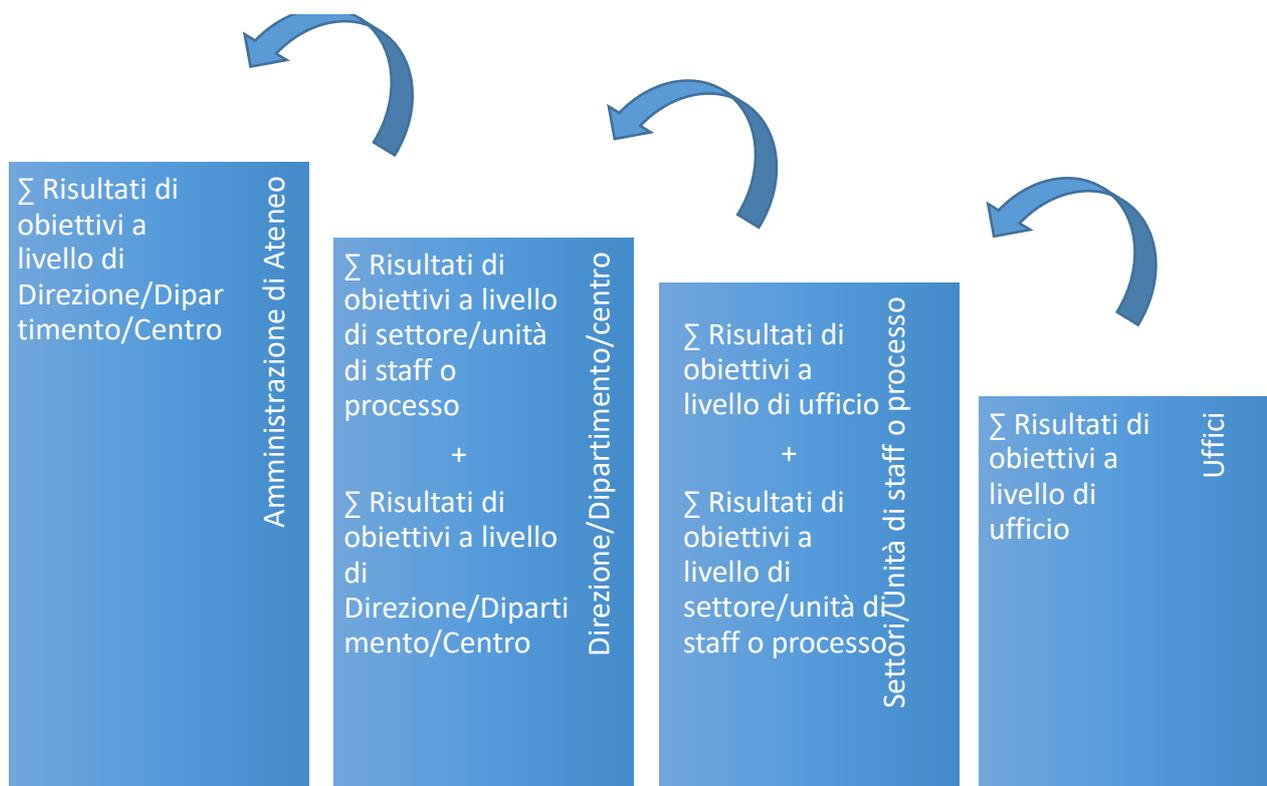


Figura 6. Il ciclo della Performance del Politecnico di Bari



**SEZIONE III - ANALISI DEI RISCHI e SEZIONE IV - COMUNICAZIONE E TRASPARENZA****PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA 2021-2023***Premessa*

*A seguito del comunicato ANAC del 07 dicembre 2020 con il quale è stato disposto il differimento del termine di presentazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della trasparenza 2021-2023, la presente sezione sarà integrata successivamente all'approvazione del citato Piano.*

**SEZIONE V - PERFORMANCE INDIVIDUALE**

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

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

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

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

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

Macro area valutativa	Elementi di valutazione	Direttore Generale	Dirigenti	EP-D-C con incarico o f.s	D-C-B senza incarico
Performance di Ateneo	Selezione Indicatori strategici in nr. da 1 a 3	20	10	10	5
Performance organizzativa	Risultati obiettivi operativi assegnati dal CdA/Piano integrato	60	40	25	15
	Risultati indicatori customer satisfaction riferibili alla struttura di afferenza/gestita	20	30	25	15
Obiettivi individuali	Risultati obiettivi operativi assegnati dal valutatore (facoltativi)	/	/	20	15
Competenze comportamentali	Set di competenze distinte per dirigenti e altre figure professionali	/	10	10	50
	Differenziazione dei punteggi		10	10 <sup>2</sup>	
IPI		100	100	100	100

La performance di Ateneo è costituita dai risultati realizzati dall'Ateneo nel suo complesso e consente di valutare l'impatto che l'azione dell'Amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. La performance istituzionale del Politecnico di Bari per l'anno 2021 sarà misurata da un set di indicatori individuati tra quelli definiti nel Piano Strategico e nell'Allegato 1 del D.M. 989/2019, in relazione agli ambiti di miglioramento individuati per il 2021. Il processo di individuazione di tali indicatori è in fase di definizione e sarà oggetto di un prossimo aggiornamento del Piano.

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

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

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

<sup>2</sup> Per i soli responsabili di centro/settore/staff. Per gli altri titolari di incarico la quota delle competenze comportamentali del 20% è interamente collegata alla valutazione del set di competenze

DIMENSIONI COMPORTAMENTALI		POSIZIONI DI RESPONSABILITA'				
AREA	CAPACITA'	RESPONSABILI DI U.O.			POSIZIONI AD ALTO CONTENUTO TECNICO-SPECIALISTICO (EP-D-C)	PERSONALE SENZA INCARICO DI RESPONSABILITA' (D-C-B)
		DIREZIONI	SETTORE/UNITA' DI STAFF - PROCESSO (EP-D)	UFFICI (D-C)		
GESTIONE	PROGRAMMAZIONE	X	X		X	
	GESTIONE E VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	X	X			
	CONTROLLO, QUALITA', TEMPI E COMPLIANCE	X	X	X	X	X
RELAZIONE	RELAZIONE	X	X	X	X	
	LEADERSHIP	X	X			
	ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	X	X	X	X	X
INNOVAZIONE	CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE DELL'ENTE	X	X			
	INIZIATIVA	X	X	X	X	X
	INNOVAZIONE	X	X	X	X	
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	X	X	X	X	X

## SEZIONE VI – PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE



*"Il lavoro a distanza è il futuro del lavoro"*  
(cit. Alexis Ohanian)



### *Premessa normativa*

Con la legge delega n.124 del 2015 in materia di riorganizzazione delle Pubbliche Amministrazioni – Riforma Madia – è stata prevista anche per le PA la possibilità di introdurre il lavoro agile quale modalità lavorativa complementare al lavoro in presenza.

L'art. 14 della legge 124/2015 prevede che *«le amministrazioni pubbliche adottino misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa (lavoro agile o smart working) che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera»*.

La sperimentazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni è stata resa possibile in virtù dell'art. 18, comma 3 della legge n. 81/2017, secondo cui le disposizioni in materia di lavoro agile del settore privato *«si applicano, in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, secondo le direttive emanate anche ai sensi dell'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e fatta salva l'applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per tali rapporti»*.

Con il DPCM del 1° giugno 2017 è stata emanata la Direttiva n.3/2017, recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'art. 14 della L.124/2015 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e lavoro dei dipendenti.

La suddetta Direttiva, nel rappresentare le potenzialità del lavoro agile per le pubbliche amministrazioni, invita le stesse all'adozione di un "documento programmatico sul lavoro agile". In particolare, agli Enti è lasciata all'autonomia organizzativa ai fini dell'individuazione delle modalità flessibili di prestazione di lavoro, previo confronto con le organizzazioni sindacali. Le amministrazioni sono invitate, altresì, ad adottare un «atto interno in materia di lavoro agile» che disciplini gli aspetti organizzativi, le attività compatibili con il lavoro agile, i criteri di accesso, la postazione e gli strumenti di lavoro ed infine individui i destinatari.

Con la Direttiva n.3/2017 il Legislatore ha inteso, dunque, cambiare il paradigma dell'organizzazione del lavoro all'interno delle Pubbliche Amministrazioni affiancando alla vecchia logica di controllo datore-dipendente una nuova visione volta a stimolare l'autonomia e la responsabilità dei dipendenti.

La pandemia che ha interessato il 2020 e i DPCM che si sono susseguiti in breve tempo per fronteggiare l'emergenza epidemiologica, hanno di fatto accelerato l'introduzione del lavoro agile anche in quelle amministrazioni che, fino all'anno precedente, avevano dichiarato di non essere interessate o non ancora pronte all'avvio dello Smart Working.

Il Legislatore, in seguito all'approvazione del c.d. Decreto Rilancio (n. 77 del 17 luglio 2020), ha fatto un ulteriore passo avanti invitando le Pubbliche Amministrazioni a redigere il primo Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA).

Nell'elaborazione del presente documento si è tenuto conto, altresì, delle indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica con le *"linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile e indicatori di Performance"* del 09.12.2020.

### *Scopo del documento*

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile ha inciso su due norme importanti che oggi regolano l'attività della Pubblica Amministrazione: la riforma Brunetta del 2009 e la legge Madia del 2015. Il legislatore inquadra il POLA quale sezione del Piano della performance, documento programmatico triennale che le amministrazioni pubbliche devono redigere entro il 31 gennaio di ogni anno.

Il Piano della performance *"individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori"*.

In questo ambito, si inserisce il Piano organizzativo del lavoro agile che, essendo per espressa previsione legislativa una sezione del Piano della performance, rispetta la medesima scadenza annuale del 31 gennaio.

Attraverso il POLA le amministrazioni pubbliche devono preoccuparsi di individuare le modalità attuative del lavoro agile e prevedere, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

Si tratta di una vera e propria rivoluzione perché la percentuale di lavoratori in modalità agile per ciascuna amministrazione viene incrementata fino al 60% (con decorrenza dal 2021, e in caso di mancata adozione del POLA invece, la percentuale di lavoratori a cui deve essere comunque garantito il diritto, su richiesta, a lavorare in modalità agile si ferma al 30%).

Altro aspetto importante è l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di definire quali siano le attività che possono essere svolte in modalità agile, facendosi dunque parte attiva per il raggiungimento degli obiettivi a cui punta fortemente la Funzione Pubblica.

Oltre all'individuazione delle attività che si possono svolgere in maniera agile, il POLA elenca *"le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative"*.

### *Principi e Strategie di sviluppo sul lavoro agile*

Il lavoro, quale diritto/dovere costituzionalmente sancito, e il benessere di chi opera, sono elementi centrali delle politiche di sviluppo del Politecnico di Bari.

In particolare, con l'adozione delle *Linee Strategiche per il triennio 2021-2023* il benessere della propria Comunità, costituisce un obiettivo irrinunciabile dell'Ateneo, da perseguire con azioni finalizzate alla conciliazione dei tempi di vita e di studio/lavoro, intervenendo sugli spazi e sulle strutture, sui servizi offerti e su nuovi modelli di organizzazione. L'adozione stabile del lavoro agile e l'attenzione al welfare costituiscono specifiche linee strategiche su cui l'Ateneo intende investire nel prossimo triennio.

Il Politecnico di Bari, nel dare piena attuazione alle disposizioni normative in materia di lavoro agile, intende avviare azioni che sviluppino ulteriormente le potenzialità espresse dalla struttura amministrativa nella prima fase emergenziale, che promuovano l'efficace introduzione del lavoro agile in un progetto di medio-lungo periodo.

Tale progetto, costituirà un'occasione utile per migliorare e potenziare i processi organizzativi, con particolare riguardo alla programmazione per risultati, alla performance e alla qualità dei servizi, all'accountability, al potenziamento delle risorse informative, nonché allo sviluppo delle competenze tecniche e relazionali, assicurando azioni di accompagnamento mirato del personale.

In tale ottica, si intende conferire al POLA l'identità di uno strumento efficace per realizzare la propria politica di sviluppo organizzativo, in cui lo Smart Working è leva strategica del cambiamento organizzativo, le cui direttrici sono costituite dai seguenti fattori:

- a)** potenziamento della transizione digitale, mediante una rivisitazione dei processi e la loro informatizzazione;
- b)** sviluppo di soft skills, necessarie a sostenere tale cambiamento;
- c)** Programmazione operativa attraverso l'adozione di strumenti per la valutazione del personale e per il monitoraggio delle attività svolte, tecniche di project management per la programmazione delle attività, al fine di continuare ad assicurare elevati standard qualitativi nell'erogazione dei servizi;
- d)** Identità e valori con l'obiettivo di sensibilizzare e sostenere il personale al cambiamento organizzativo, incidendo sulla riduzione dei rischi connessi all'eccessiva "esposizione da lavoro agile" ed intraprendendo iniziative dirette a sviluppare senso di appartenenza e condivisione dei valori.

Il Piano sarà adottato nella consapevolezza che il lavoro agile costituisce non solo un'importante opportunità di cambiamento organizzativo per l'Ateneo, altresì orientata a migliorare i rendimenti, ma anche uno strumento che offre indubbi benefici alle lavoratrici e lavoratori, in termini di migliore conciliazione dei tempi di vita-lavoro.

Il Politecnico di Bari, da sempre attento al benessere organizzativo, intende proseguire in tale percorso, rafforzando le misure di **welfare** previste dall'attuale legislazione e dai contratti collettivi del comparto.

Il Piano è sviluppato attraverso alcune fasi riportate nei capitoli successivi che dispiegano il processo che l'Ateneo ha attivato nella definizione delle misure organizzative di gestione del lavoro agile.

## 1. Sensibilizzazione

Lo SW richiede un approccio consapevole all'organizzazione del lavoro. I dipendenti devono interpretare il proprio ruolo in un'ottica di flessibilità ed essere disponibili a creare maggiori sinergie con il management.

Nella piena consapevolezza che questa nuova modalità di cooperazione lavorativa deve essere gestito come un progetto di trasformazione organizzativa, prevedendone fasi, momenti specifici e monitoraggi, il Politecnico di Bari ha avviato sin dalla sua prima adozione, alcune misure dirette alla sensibilizzazione e alla formazione del personale.

Sono stati avviati tre percorsi formativi tenuti rispettivamente da CO.IN.FO., CRUI e Microsoft, rivolti a Dirigenti, Responsabili di Settore e collaboratori.

Il corso organizzato da CO.IN.FO dal titolo "*Lo Smart Working oltre l'emergenza: tra esigenze organizzative e conciliazione vita-lavoro*", tenutosi nelle giornate 22-23/04 e 05/05, è stato rivolto a Dirigenti e Responsabili di Settore al fine di formare e sensibilizzare in primis il personale che assume un ruolo direzionale, fornendo strumenti pratici per affrontare la nuova modalità di lavoro.

Il corso tenuto da Microsoft nei giorni 28-29-30/04, ha interessato, invece, tutto il personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario al fine di formare il suddetto personale sull'utilizzo della piattaforma Microsoft Teams.

Infine, il ciclo di seminari tenuti dalla fondazione CRUI, nelle date 17-24/06 e 1-8/07, dal titolo "*Università e Smart Working in modalità telematica*" è stato rivolto agli "addetti ai lavori" al fine di risolvere dubbi ed incertezze applicative anche dal punto dei sistemi informatici di supporto.

Nella prima fase di attuazione dello SW sono state gradualmente introdotte tecnologie a supporto della modalità di lavoro agile, secondo un approccio user friendly e declinata in riferimento alle reali esigenze operative dei lavoratori.

Il POLA prevede a regime una formazione strutturata del personale sulle procedure, i software, le utility, le suite anche al fine di predisporre forme di attuazione coerenti con le logiche amministrative, di cui ci si soffermerà nei paragrafi successivi.

## 2. Analisi della situazione esistente: vincoli e fabbisogni

Nel presente capitolo viene effettuata un'analisi della situazione esistente, al fine di individuare quali sono le necessità tecnologiche, organizzative e professionali per introdurre lo smart working secondo una logica di gestione a regime del personale in tale modalità lavorativa. Tale analisi ha altresì lo scopo di identificare, nella logica di risk management, vincoli esterni e ostacoli alla corretta realizzazione dello SW.

L'analisi è stata effettuata con riferimento alle seguenti dimensioni:

- Persone e Organizzazione
- Servizi e Processi
- Strumenti
- Competenze e valutazione

### MAPPATURA PERSONALE

Il Politecnico di Bari nel 2020 aveva da poco dato avvio agli adempimenti utili all'introduzione, prima in fase sperimentale e poi a regime, del lavoro agile, la cui regolamentazione costituiva, tra gli altri, uno specifico obiettivo di performance organizzativa del programma della Direzione Generale nel Piano Integrato 2020-2022.

Con l'avvento della pandemia e dei DPCM che si sono susseguiti a stretto giro, l'intero sistema è stato rivisitato ed adeguato per far fronte all'emergenza in atto.

Possiamo individuare tre fasi in cui si è dato avvio al lavoro agile all'interno del Politecnico.

#### FASE 1

Durante la prima fase è stato innanzitutto emanato un [Regolamento per l'adozione dello Smart Working](#) in fase emergenziale, i dipendenti hanno presentato istanza di accesso e conseguentemente sono stati firmati gli accordi individuali. Questa fase ha interessato la totalità dei dipendenti che fino al mese di maggio ha lavorato in agile 5 giorni a settimana.

#### FASE 2

Con la seconda fase si è dato avvio ad un graduale rientro dei lavoratori, alternando la modalità agile a quella ordinaria, sulla base dell'individuazione di attività essenziali ed indifferibili. In riferimento alle suddette attività, l'amministrazione ha invitato i dirigenti, i Direttori di Dipartimento e i Responsabili di Settore a predisporre la turnazione del personale in presenza al fine di evitare la compresenza di più persone nello stesso ambiente.

### FASE 3

Per la terza fase il Politecnico ha avviato, già nel mese di luglio 2020, la rilevazione del personale che, in considerazione delle caratteristiche della propria attività lavorativa, poteva efficacemente continuare a rendere la prestazione lavorativa in modalità agile a far tempo dal settembre 2020, anche ai fini del raggiungimento dell'obiettivo disegnato dall'art. 263 del D.L. 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, con Legge 17 luglio 2020, n. 77, volto ad applicare il lavoro agile, fino al 31 dicembre 2020, al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità.

Nell'ottica di continuare ad assicurare la possibilità di svolgimento di tale modalità lavorativa al personale esposto a maggiore rischiosità, poiché affetto da patologie preesistenti, che potrebbero determinare, in caso di infezione da SARS-CoV-2, un esito più infausto, nonché al personale che versi in condizioni di maggior disagio a rendere la prestazione lavorativa in presenza, l'amministrazione ha provveduto ad individuare **8 priorità**, assicurando lo svolgimento dello smart working alle seguenti tipologie di lavoratrici e lavoratori in ordine di priorità:

**PRIORITÀ 1.** Lavoratrici e lavoratori ultrasessantacinquenni o affetti da stato di patologia cronica o oncologica o sottoposti a terapie salvavita, o, comunque, da multimorbilità, ovvero con stati di immunodepressione, comprovate da certificazioni.

**PRIORITÀ 2.** Lavoratrici in stato di gravidanza.

**PRIORITÀ 3.** Lavoratrici e lavoratori diversamente abili, nelle condizioni di cui all' articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104, o che abbiano un familiare con disabilità nelle condizioni di cui all'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104.

**PRIORITÀ 4.** Lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità.

**PRIORITÀ 5.** Personale che, nel proprio nucleo familiare, ha figli in età scolare fino alla scuola secondaria di primo grado, nei casi in cui l'altro genitore non può assicurare la presenza in casa per cause lavorative o altre giustificate motivazioni da documentare.

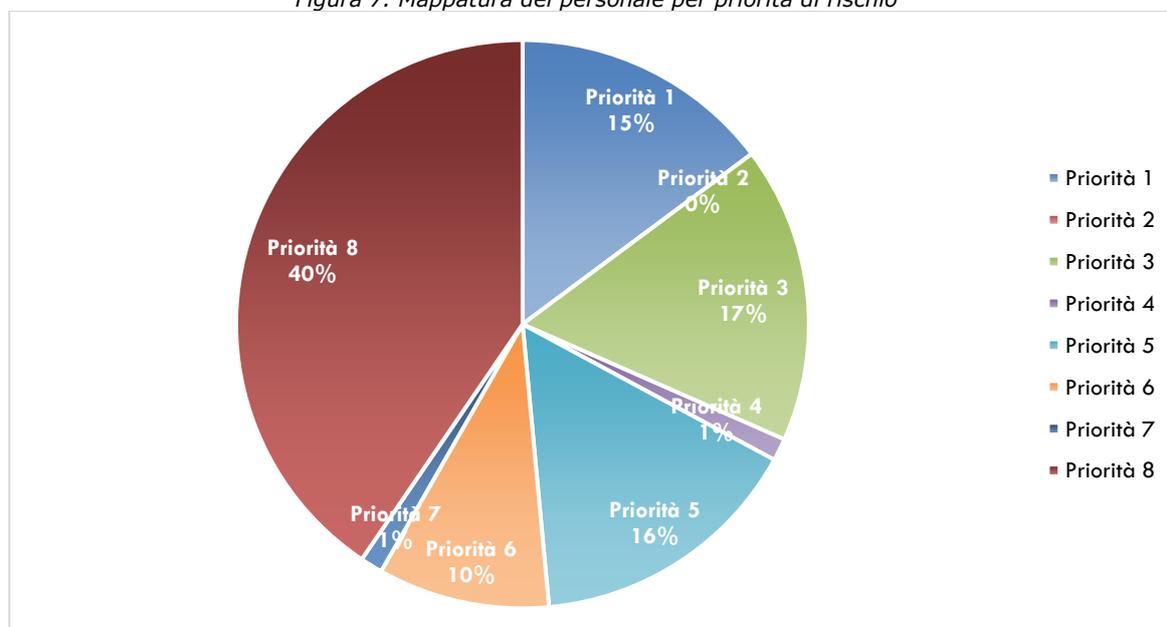
**PRIORITÀ 6.** Personale che si avvale di servizi di trasporto pubblico extraurbano per raggiungere la sede lavorativa (ai fini delle verifiche, questa amministrazione potrà richiedere l'esibizione di abbonamenti/biglietti di viaggio, che dovranno, pertanto, essere conservati).

**PRIORITÀ 7.** Personale convivente con soggetti che versino in una delle condizioni di cui al predetto punto 1, come risultante da certificato di stato di famiglia, giusta art. 3, lett. d) del Regolamento per l'adozione dello smart working o lavoro agile per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario del Politecnico di Bari.

**PRIORITÀ 8.** Nessuna delle precedenti.

E' stata, quindi avviata un'prima rilevazione del personale per mappare le situazioni di rischiosità. A tale rilevazione ha partecipato la totalità delle unità di personale in servizio alla data di settembre 2020 (nr.237), del cui esito si dà evidenza nel grafico della figura n.1.

Figura 7. Mappatura del personale per priorità di rischio

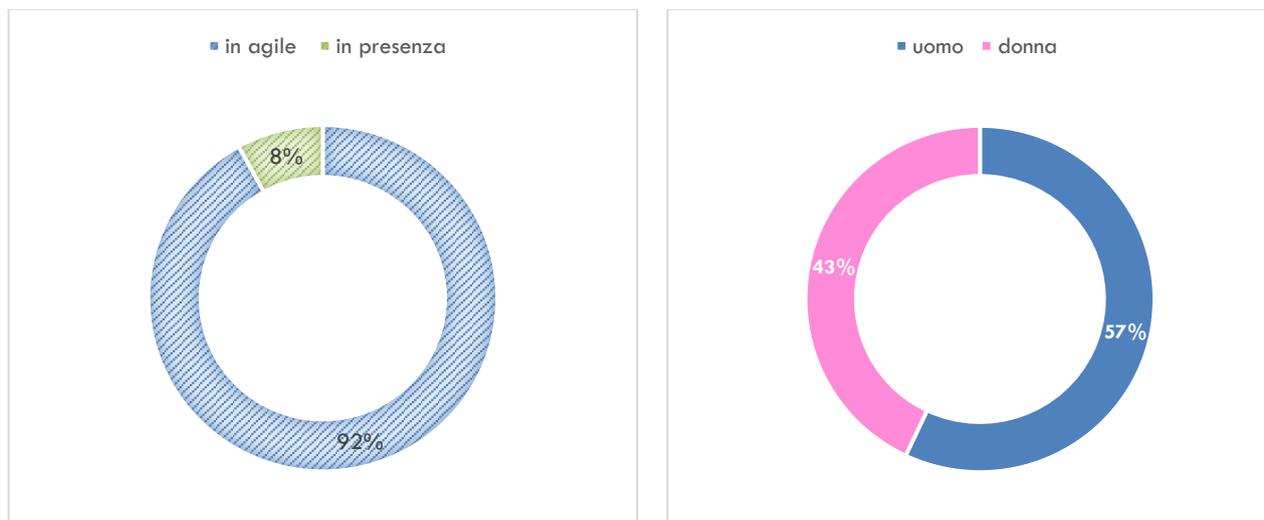


Alla luce della suddetta rilevazione e delle successive indicazioni della Funzione Pubblica, che ha indicato il limite del 50% come limite minimo di personale da collocare il lavoro agile, l'Ateneo ha quindi proceduto a collocare in tale modalità il personale che ne ha fatto richiesta sulla base delle priorità di rischio dichiarate. Ad oggi, nonostante il 40% dei lavoratori non versino in nessuna particolare situazione di rischiosità, il personale complessivamente collocato in modalità di lavoro agile è pari al 92% del totale del personale in servizio. Analizzando il dato per parità di genere, si osserva che il 53% degli smart worker sono uomini.

Figura 8. Lavoratori in presenza e in modalità agile e personale in modalità agile per parità di genere

A. Lavoratori in presenza e in modalità agile

B. Lavoratori in modalità agile per parità di genere



Per un'analisi più puntuale ed approfondita delle misure adottate dal Politecnico, non solo in materia di lavoro agile, per fronteggiare l'emergenza epidemiologica è possibile consultare la pagina "[Il Politecnico affronta il Coronavirus](#)"

#### MAPPATURA SERVIZI E PROCESSI

Nella prima fase di adozione delle misure di contenimento dell'emergenza covid e di collocamento del lavorai in smart working, l'Ateneo ha individuato ([Nota prot. 10785.2020 e All. 3](#)) i seguenti servizi indifferibili:

- servizi di supporto all'esecuzione degli esami di profitto e di laurea;
- interventi sulle apparecchiature nei laboratori e nelle piattaforme di ricerca;
- ogni altra attività di ricerca in laboratorio che, in base ad apposita dichiarazione del Direttore di Dipartimento, non possa essere interrotta;
- attività di supporto tecnico-amministrativo-informatico per lo svolgimento della didattica onlinee delle eventuali procedure concorsuali non sospese;
- servizi ICT e gestione del sito web;
- gestione del protocollo e della posta;
- segreteria degli organi monocratici e attività a supporto degli organi collegiali;
- acquisto di beni e servizi;
- uffici di gestione del personale;
- adempimenti fiscali e contributivi in scadenza;
- pagamento stipendi e altri emolumenti;
- servizi per la sicurezza degli edifici e delle persone;
- gestione delle biblioteche;
- back office delle segreterie studenti.

Inoltre, con la rilevazione effettuata nel mese di luglio 2020 l'Ateneo ha inteso avviare una prima ricognizione dei servizi e delle attività che possono essere svolte in modalità agile. In particolare, con circolare prot n. 17995 del 29 luglio 2020, è stato chiesto al Dirigente e ai Responsabili delle strutture di indicare, in relazione alle caratteristiche della propria attività lavorativa e tenuto conto delle esigenze funzionali della Struttura di riferimento, i lavoratori collocabili in modalità di lavoro agile.

Essa costituisce, allo stato attuale, in assenza di una adeguata mappatura dei servizi "smartabili", una prima misura indiretta per la rilevazione dei processi e delle attività che possono ritenersi erogabili in modalità agile.

La mappatura dell'organizzazione e dei processi, con la specifica individuazione di quelli dematerializzati e digitalizzati, è una prerogativa fondamentale per l'adozione a regime dello SW, di cui si darà contezza nel successivo capitolo.

#### **MAPPATURA STRUMENTI**

A causa dell'emergenza epidemiologica l'Ateneo ha proceduto con una veloce ricognizione della dotazione Hardware e Software di ciascun dipendente. A seguito di tale analisi, e al fine di consentire alla totalità dei dipendenti di svolgere il lavoro in modalità agile, sono stati forniti circa 60 computer portatili a coloro i quali abbiano dichiarato di esserne sprovvisti. Contestualmente l'amministrazione ha avviato un programma formativo, rivolto a tutto il personale, incentrato sull'utilizzo della piattaforma Microsoft Teams che ha costituito lo strumento per la gestione e il monitoraggio delle attività da remoto.

### 3. Piano di lavoro agile: Action Plan



#### Soggetti coinvolti

Di seguito di riportano i soggetti coinvolti nella realizzazione del POLA con l'indicazione delle specifiche responsabilità e funzioni.

SOGGETTI	FUNZIONI E RESPONSABILITÀ
Direttore Generale / Dirigenti/Responsabili di settore – unità di Staff e Centri /Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promozione dell'innovazione dei sistemi organizzativi.</li> <li>- Promozione di percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali.</li> <li>- Monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, in merito al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa;</li> <li>- Mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile.</li> <li>- Individuazione, nell'ambito dei criteri fissati dall'Ateneo, delle attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, definendo per ciascuna lavoratrice o ciascun lavoratore le priorità e garantendo l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione.</li> <li>- controllo diretto su tutti i dipendenti ad essi assegnati, a prescindere dalla modalità in cui viene resa la prestazione, organizzare per essi una programmazione delle priorità e, conseguentemente, degli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo, nonché verificare il conseguimento degli stessi</li> </ul>

Organismi Individuali di Valutazione (OIV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifica degli indicatori utilizzati dall'amministrazione per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance del lavoratore agile;</li> <li>- Verifica che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo;</li> <li>- Verifica sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.</li> </ul>
Comitato Unico di Garanzia (CUG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funzione propositiva e consultiva rispetto all'attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.</li> </ul>
Responsabile Transizione Digitale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione di un maturity model per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni, attraverso il quale individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.</li> </ul>
Organizzazioni Sindacali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coinvolgimento delle Organizzazioni Sindacali nelle forme previste dalla contrattazione collettiva.</li> </ul>

### Fasi di attuazione del POLA

La sequenza di atti da svolgere per il Politecnico di Bari ai fini dell'attuazione del "lavoro agile" è la seguente:

#### FASE 1: Analisi del contesto e mappatura dei processi

Creazione di un gruppo di lavoro interno, senza oneri aggiuntivi per l'amministrazione, che si occupi delle seguenti attività preliminari:

- mappatura delle attività e dei processi, con indicazione del relativo livello di digitalizzazione al fine di identificare le attività che in relazione alle caratteristiche delle stesse a al livello di digitalizzazione possono essere svolte da remoto. In particolare, l'analisi sarà diretta ad evidenziare:
  - a) la disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN6;
  - b) funzioni applicative di "conservazione" dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino dall'esterno;
  - c) disponibilità di applicativi software;
  - d) verificare la compatibilità di soluzioni e sistemi informatici, telematici e di telecomunicazione, attualmente in uso, con gli obiettivi di attuazione dell'agenda digitale, oltre a incrementare la diffusione delle competenze digitali

attraverso la rilevazione dei fabbisogni di formazione in ambito digitale e la promozione di interventi formativi mirati.

- Analisi quantitativa e mappatura del personale, anche in virtù della tipologia di rapporto di lavoro, con indicazione di alcune categorie da privilegiare o sulle quali porre particolare attenzione.
- Mappatura delle competenze professionali sia con riferimento alle competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali), sia con riferimento all'analisi e mappatura delle competenze del personale e alla rilevazione dei relativi bisogni formativi. Le risultanze di tale mappatura saranno utilizzate ai fini della progettazione di adeguati percorsi di formazione.
- Mappatura della salute economico-finanziaria dell'Ateneo per gli investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile, per investimenti in digitalizzazione di procedure amministrative e di processi, di modalità di erogazione dei servizi.

In particolare, nell'analisi sullo stato di salute organizzativa, professionale e digitale si potrà fare riferimento ad alcuni dei seguenti indicatori suggeriti dal Dipartimento della Funzione Pubblica che costituiranno la baseline per poter effettuare il monitoraggio sullo stato di avanzamento del POLA.

Tabella 1. Indicatori per la mappatura dello stato di salute organizzativa professionale, digitale e delle risorse finanziarie

DIMENSIONE	INDICATORE
<b>SALUTE ORGANIZZATIVA:</b> adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del lavoro agile. Miglioramento del clima organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assenza/Presenza di un sistema di Programmazione per obiettivi (annuali, infra annuali, mensili) e/o per progetti (a termine) e/o per processi (continuativi)</li> <li>- Benessere organizzativo</li> <li>- Assenza/Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile</li> <li>- Assenza/Presenza di un Help desk informatico dedicato</li> <li>- Assenza/Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile</li> </ul>
<b>SALUTE PROFESSIONALE:</b> adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione da parte del management):             <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.</b> dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno</li> <li><b>b.</b> % dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori.</li> </ul> </li> <li>- Competenze organizzative (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di auto-organizzarsi):             <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.</b> % lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno</li> <li><b>b.</b> % lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</li> </ul> </li> <li>- Competenze digitali (capacità di utilizzare le tecnologie):             <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.</b> % lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno</li> <li><b>b.</b> % lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali potenzialmente utili per il lavoro agile</li> </ul> </li> </ul>

SALUTE DIGITALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N. PC a disposizione per lavoro agile•</li> <li>- %. lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati(messi a disposizione dell'ente, personali)•</li> <li>- Assenza/Presenza di un sistema VPN•</li> <li>- Assenza/Presenza di una intranet•</li> <li>- Assenza/Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)•</li> <li>- % Applicativi consultabili in da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)•</li> <li>- % Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)•</li> <li>- % Utilizzo firma digitale tra i lavoratori•</li> <li>- % Processi digitalizzati(n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)•</li> <li>- % Servizi digitalizzati(n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)</li> </ul>
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- € Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile</li> <li>- € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile</li> <li>- € Investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi)</li> </ul>

## FASE 2: Formazione e informazione del personale

La fase prevede il coinvolgimento dei dipendenti con proposte di attività formative - informative in presenza o on-line, per la spiegazione delle caratteristiche del "lavoro agile".

La disponibilità di tecnologie digitali è una condizione necessaria per permettere alle persone di svolgere il proprio lavoro anche da remoto, ma, affinché questo avvenga in modo efficace occorre agire sullo sviluppo di competenze digitali che siano trasversali rispetto al profilo professionale di ciascuno.

L'Ateneo attiverà specifici percorsi formativi volti principalmente a sviluppare le **soft skills** richieste per affrontare tale cambiamento organizzativo al meglio come: capacità di gestire il proprio tempo, lavorare per obiettivi, capacità di riconoscere gli obiettivi dell'Ateneo, ecc). A riguardo, gli esiti della valutazione delle performance individuali dei dipendenti con riferimento ai descrittori comportamentali consentono di determinare il gap di c.d. soft skills da acquisire o migliorare che, unitamente ai risultati della valutazione dei gap di competenze in ambito tecnico-professionale, contribuiscono all'analisi dei fabbisogni formativi e al conseguente piano di formazione annuale del personale tecnico-amministrativo. Inoltre, la mappatura delle competenze professionali per dirigenti e responsabili di settore sarà utile al fine di avviare specifici percorsi formativi destinati a tale categoria di lavoratori per sviluppare specifiche competenze richieste per le funzioni apicali della struttura amministrativa (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali).

## FASE 3: Predisposizione di un nuovo regolamento e predisposizione di un modello-tipo di accordo individuale con coinvolgimento di sindacati e CUG

### FASE 3 a): Predisposizione di un nuovo regolamento

Il vigente "**Regolamento per l'adozione dello smart working o lavoro agile per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario del Politecnico di Bari**" emanato con DR n. 173 del 05 marzo 2020 reca la disciplina transitoria per l'emergenza epidemiologica da COVID-19. Tale disciplina, in ragione dell'evoluzione della situazione epidemiologica e della normativa emergenziale, è stata integrata da disposizioni direttoriali.

Sarà adottato un nuovo Regolamento che disciplinerà in materia organica la materia del lavoro agile, previa analisi della esperienza del lavoro emergenziale e dei problemi applicativi posti dall'istituto, di cui parte integrante e sostanziale sarà accordo individuale tipo.

Tale Regolamento, conterrà le seguenti indicazioni:

⇒ Finalità

L'introduzione dello smart working per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario del Politecnico di Bari risponde alle seguenti finalità:

- a. promuovere forme di lavoro flessibili quale misura contenitiva dell'emergenza epidemiologica da COVID-19;
- b. garantire il corretto andamento dell'attività amministrativa;
- c. fornire ai dipendenti utili strumenti conciliativi.

Esso rappresenta, come esplicitato nelle premesse del presente documento, uno strumento efficace per avviare strategie di cambiamento organizzativo.

⇒ Destinatari

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

Al fine di garantire il rispetto del principio di non discriminazione e di non vanificare gli altri istituti con la finalità della conciliazione vita-lavoro già riconosciuti al dipendente (come nel caso del part-time, dei permessi previsti dalla L. n. 104/1992, ecc.), è necessario che non si determinino esclusioni rispetto al personale destinatario dello stesso

⇒ Criteri di scelta del personale

Valutazione delle istanze presentate dal personale che su base volontaria chiede di avvalersi del "lavoro agile", compatibilmente con i criteri di selezione predefiniti (che tengano conto ad esempio delle condizioni di salute o gestione dei tempi, esigenze di conciliazione e di tutela delle cure parentali, in generale della sostenibilità del lavoro).

Esempi: condizioni di salute del dipendente (debitamente certificate), esigenze di cura nei confronti dei figli, di familiari o conviventi, maggiore tempo di percorrenza per raggiungere la sede di lavoro, ecc.

⇒ Orario di lavoro da remoto e rilevazione

Come già previsto con nota del Direttore Generale, prot. n. 21273 del 25 settembre 2020 per il lavoro emergenziale, il dipendente anche a regime non sarà vincolato ad uno specifico orario di inizio e fine della propria prestazione lavorativa giornaliera, fatte salve fasce di reperibilità e di eventuale copresenza, ma dovrà comunque svolgere la stessa prestazione al di fuori delle fasce di lavoro notturno (22:00 – 06:00) e festivo e nei limiti di durata massima della prestazione giornaliera e settimanale stabilite dalla legge e della contrattazione collettiva.

⇒ Attività che possono essere svolte in modalità agile

Non tutte le mansioni sono infatti compatibili con lo "smart working", e sarà cura dell'Amministrazione verificare quali attività sono incompatibili e quali non sulla base degli esiti della mappatura del livello di digitalizzazione dei processi.

Nel Regolamento dovranno, altresì, essere disciplinati, i seguenti aspetti:

- ⇒ I criteri di preferenza da utilizzare in caso di un numero di richieste superiore alla percentuale di dipendenti che, sulla base della normativa vigente, possano avere accesso a forme di "lavoro agile".
- ⇒ La disciplina sulle fasce di contattabilità o reperibilità e di eventuale copresenza.
- ⇒ La definizione dei criteri per verificare l'attività resa a distanza.
- ⇒ Disciplina dei casi di recesso sia da parte del datore di lavoro che della lavoratrice o del lavoratore.
- ⇒ Disciplinare eventuali riflessi sull'attribuzione del buono pasto.
- ⇒ Informazione in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

### **FASE 3 b): predisposizione di un modello-tipo di accordo individuale**

In questa fase si procederà alla definizione di un modello di accordo da adottare, stabilendo gli elementi essenziali dell'accordo individuale tra amministrazione e lavoratore "agile" al fine di regolare le modalità applicative e gli adempimenti a carico delle parti.

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

In caso di accordo a tempo indeterminato il recesso può avvenire con un preavviso non inferiore a 30 giorni. In caso di giustificato motivo ciascuno dei contraenti può recedere prima della scadenza del termine nel caso di accordo a tempo determinato o senza preavviso nel caso di accordo a tempo indeterminato.

Il recesso si riferisce solo all'accordo di "smart working", e non al rapporto di lavoro complessivamente inteso.

La revoca temporanea del "lavoro agile" deve necessariamente essere concordata, a meno che tale possibilità non sia già predeterminata dal patto di "lavoro agile".

Elementi essenziali dell'accordo di lavoro agile sono:

- a)** Informazioni identificative del dipendente e della struttura di appartenenza;
- b)** Descrizione del progetto di lavoro agile;
- c)** Modalità di esecuzione della prestazione lavorativa svolta in modalità flessibile e di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro;
- d)** Individuazione delle giornate di lavoro agile;
- e)** Durata dell'accordo, modalità di recesso del dipendente e di revoca da parte dell'Amministrazione;
- f)** Fasce di contattabilità;
- g)** Procedure di monitoraggio, verifica e valutazione dell'attività svolta.

#### **FASE 4: Firma di appositi accordi individuali con i singoli lavoratori**

I lavoratori da collocare in modalità di lavoro agile dovranno sottoscrivere gli accordi individuali che regolano quanto disciplinato nella Fase 3 sopra descritta.

#### 4. Definizione di strumenti di pianificazione e controllo



Coerentemente con il vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dal Politecnico di Bari, i Responsabili di struttura di concerto con il Direttore Generale definiranno gli obiettivi della struttura tenendo conto delle unità collocate in modalità di lavoro agile, ricorrendo, laddove configurabile, già in sede di definizione dell'accordo individuale, all'assegnazione di specifici obiettivi individuali che valorizzino il contributo del singolo alla realizzazione degli obiettivi di performance strategica ed organizzativa.

Ai fini della programmazione del lavoro dello smartworker, nelle more dell'adozione dell'applicativo della gestione della performance, sarà diffuso l'uso di strumenti Microsoft già in uso del Politecnico di Bari come MStteams - attività e MSteam-planner con assegnazione di attività a cui correlare specifiche KPI per misurare il risultato. Al fine di assicurare la massima diffusione di tali strumenti saranno effettuati appositi percorsi formativi, disponibili anche in modalità asincrona, diretti ai Dirigenti e ai Responsabili di struttura di II livello sull'uso di tali strumenti, per una loro ottimizzazione.

Più in generale, l'Amministrazione si doterà di strumenti di time management e di project management per l'organizzazione e la pianificazione delle attività. A riguardo saranno sviluppati appositi percorsi formativi destinati ai Dirigenti e Responsabili di Settore/Unità di Staff/Dipartimenti e Centri per sviluppare le tecniche e gli strumenti di time management.

#### 5. Monitoraggio e valutazione

Una delle prerogative del lavoro a distanza vede l'assenza di orari fissi e presuppone una valutazione dell'operato dei lavoratori in base agli obiettivi e ai risultati raggiunti. Lo smart working, in tal senso, va considerato un elemento che contribuirà anche a responsabilizzare maggiormente il dipendente, creando maggiore valore nelle persone e nell'Ateneo.

Ad integrazione degli strumenti di feedback dello svolgimento dell'attività espletata rappresentati nel paragrafo precedente (MsTeams attività, MsPlanner), per il monitoraggio e il controllo dell'attività espletata in modalità di lavoro agile, in applicazione di quanto previsto dal vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (e coerentemente con la proposta di revisione dello stesso), possono essere organizzati specifici momenti di confronto attraverso colloqui individuali a seguito dei quali ricalibrare gli obiettivi assegnati:

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

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

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

Per tale categoria di lavoratori, laddove l'attività svolta in modalità di lavoro agile sia prevalente a quella svolta in sede, il valutatore dovrà prestare maggiore attenzione alle capacità delle dimensioni comportamentali di ORIENTAMENTO AL RISULTATO, CONTROLLO e TEMPI E COMPLIANCE, tenuto conto del ruolo organizzativo ricoperto dal collaboratore.

#### **6. Monitoraggio dello stato di avanzamento, Indicatori di performance organizzativa e Fattori abilitanti per la realizzazione del POLA**

Il Politecnico di Bari con l'adozione del POLA intende introdurre a regime la modalità di lavoro agile pur garantendo elevati standard di qualità dei servizi erogati.

Gli obiettivi specificatamente diretti all'implementazione del POLA sono riportati **nell'Allegato tecnico n. 2** classificati come **OB.\_POLA**.

L'attuazione delle diverse fasi dirette all'introduzione del lavoro agile sarà monitorata attraverso l'utilizzo di specifici indicatori che fanno riferimento allo stato di implementazione dello smart working. Per il primo anno di attuazione, in fase sperimentale, saranno adottati alcuni indicatori riepilogati nell'**Allegato tecnico n. 3 - Indicatori di monitoraggio del Piano di Organizzazione del Lavoro Agile (POLA)**, con l'indicazione dei livelli di target attesi nella fase di avvio (anno 2021), e per gli anni successivi (2022 e 2023).

L'Ateneo si riserva di aggiornare l'elenco a valle della prima fase di avvio del lavoro agile.

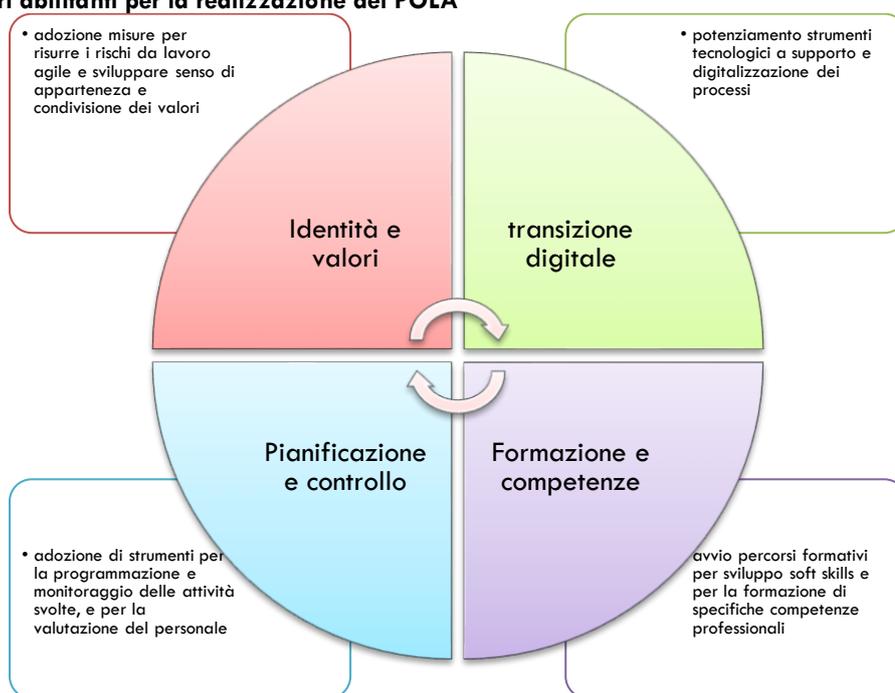
I risultati misurati saranno rendicontati in apposita sezione della Relazione annuale sulla performance, e costituiranno il punto di partenza per l'individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi, a partire dal Piano 2022-2024.

Fattori abilitanti affinché sia assicurata la piena realizzabilità del POLA è l'attivazione delle seguenti iniziative, trasversali rispetto a tutte le altre fasi sopra delineate e che costituiscono obiettivi specifici della Direzione Generale:

- a.** Eventuale modifica/aggiornamento di atti interni in linea con le novità previste (quali lo Statuto, il Codice etico, il Codice di comportamento);

- b. potenziamento degli strumenti tecnologici a supporto;
- c. adozione di strumenti per la valutazione del personale e per il monitoraggio delle attività svolte (revisione modelli comportamentali, adozione di MStteams-planner e assegnazione attività, indicatori di risultato per performance organizzativa e di efficacia percepita del servizio, ...)
- d. adozione di strumenti per rilevare la qualità dei servizi erogati (feedback immediato)
- e. adozione di misure organizzative per ridurre i rischi connessi dall'utilizzo a regime della modalità di lavoro agile

**Figura 9. Fattori abilitanti per la realizzazione del POLA**



## 7. Smart working: i due lati della stessa medaglia

Di seguito si riportano gli aspetti positivi e negativi derivanti dall'applicazione a regime dello smart working, sia dal punto di vista del lavoratore che da quello dell'Amministrazione e le possibili misure correttive che il Politecnico di Bari intende attuare per prevenire il verificarsi di tali rischi.

### Aspetti positivi

Analizzando gli aspetti positivi dello smartworking si può notare come la modifica del modello organizzativo offra spazi notevoli di risparmio sui costi per i locali, la sorveglianza, le utenze, la pulizia, la sicurezza. Anche il lavoratore può trarne dei benefici quali ad esempio minori costi per spostamenti e pausa pranzo, sviluppo e conoscenza di tecnologie prima poco considerate,

approccio al lavoro più sereno e stimolante. In una logica *win-win* l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance".

Tuttavia, è bene che questi risparmi non comportino un peggioramento delle condizioni di lavoro delle persone, cui vanno sempre garantiti tempi e spazi certi di distacco dal flusso di attività ormai inarrestabile, ma è necessario creare un modello maggiormente collaborativo e fondato su una più ampia autonomia e fiducia. Perché solo così facendo si potranno ottenere risultati importanti in termini di efficienza aziendale e benessere per le persone.

### **Aspetti negativi**

Sui pericoli dello smart working mettono in guardia gli psicologi italiani: il rischio numero uno è quello di andare incontro al burnout, la sindrome da stress che interessa operatori e professionisti impegnati giornalmente in attività che implicano le relazioni interpersonali. Il burnout provoca un "deterioramento" delle energie che impedisce di dedicarsi al lavoro con lo stesso impegno e dedizione di un tempo, provocando frustrazione e apatia.

Si favorisce così un proliferare di casi di stress e disagio psicologico. La tecnologia, tramite pc, device e telefono, irrompe ormai a qualsiasi ora nella vita degli individui, impedendo di vivere gli spazi affettivi, sociali e di riposo che sono invece fondamentali".

Infine, è bene sottolineare che molto spesso si finisce per perdere di vista il valore della conoscenza personale, della socialità, del senso di appartenenza. Tutti aspetti che si coltivano sul posto di lavoro e che invece a distanza si rischiano di perdere.

### **Impatto esterno**

Il lavoro agile non si limita a contribuire alla performance organizzativa e alle performance individuali, ma può avere degli impatti, positivi o negativi anche esterni all'Amministrazione. Si pensi, ad esempio, al minore impatto ambientale per la ridotta necessità di spostamento per gli utenti dei servizi pubblici erogati e per il minore spostamento casa-lavoro dei propri dipendenti, riduzione di spazi adibiti a uffici nella città; minore impatto ambientale derivante dalla riduzione dell'uso di materiali e risorse (cancelleria e utenze); aumento del benessere dell'utenza per ridotta necessità di file a sportelli fisici; aumento delle competenze digitali aggregate dell'utenza, diffusione della cultura digitale, riduzione del digital divide. Senza dimenticare l'impatto di tipo sanitario – in termini di riduzione dei contagi – come è avvenuto durante il COVID-19.

Tali impatti potranno essere misurati dagli indicatori di impatto esterno suggeriti dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle proprie Linee Guida del 09 dicembre 2020.

### **Come evitare che lo smart working diventi una prigionia**

Gli strumenti utilizzati dal lavoratore agile (ad esempio pc portatili e smartphone) per prestare la propria attività lavorativa permettono una reperibilità ed una connessione, non solo potenziale ma di fatto, costante e continua. E ciò rischierebbe di compromettere il bilanciamento tra vita professionale e vita privata che è tra i presupposti dell'istituto del lavoro agile.

In questo quadro si inserisce il diritto alla disconnessione, in virtù del quale il prestatore di lavoro deve essere protetto da una potenziale perenne connessione. Il prestatore di lavoro deve, in sostanza, essere libero di disattivare le strumentazioni tecnologiche e le piattaforme informatiche di lavoro.

A tal proposito il comma 1 dell'articolo 19 della Legge 81/2017, seppur senza fornire una definizione giuridica, dispone che "(...) l'accordo individui tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro".

Nell'accordo individuale, sottoscritto dal datore di lavoro e dal lavoratore, devono, quindi, essere previsti i tempi di riposo e le misure tecniche ed organizzative cosicché il lavoratore possa interrompere i collegamenti informatici e disattivare i dispositivi elettronici sulla base delle prescrizioni ivi inserite.

In generale, l'Ateneo, avvierà specifiche iniziative di welfare per mitigare i rischi derivanti dall'eccessiva esposizione alla modalità di lavoro agile, tra cui:

- Introduzione di fase di reperibilità e contattabilità nei contratti individuali;
- Introduzione di tempi di riposo e misure tecniche ed organizzative cosicché il lavoratore possa interrompere i collegamenti informatici e disattivare i dispositivi elettronici;
- Azioni di sensibilizzazione volte a stimolare i dirigenti e i responsabili delle unità organizzative a prevedere riunioni periodiche con il teams di lavoro per un maggiore coinvolgimento del lavoratore;
- sportello di counselling psicologico e percorsi formativi mirati a gestire lo stress e disagio psicologico.

Figura 10. Aspetti positivi e negativi dello smart working e interventi correttivi

