



POLITECNICO
MILANO 1863

IL PIANO INTEGRATO 2019-2021 DEL POLITECNICO DI MILANO

Indice

Premessa

1. **Il Politecnico di Milano: vision e priorità per il triennio 2017-2019**
2. **Il Politecnico di Milano: presentazione in sintesi**
3. **Il processo di pianificazione**
4. **La performance organizzativa**
5. **L'analisi delle aree di rischio**
6. **Comunicazione e trasparenza**
7. **La performance individuale: misura delle prestazioni e definizione degli incentivi**
8. **Il raccordo tra obiettivi e risorse**

ALLEGATI

ALLEGATO 2.1 -L'organigramma dell'amministrazione dell'ateneo

ALLEGATO 4.1 -Elenco dei principali obiettivi di Performance Organizzativa 2018 della Direzione Generale, le Aree Dirigenziali, dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali

ALLEGATO 4.2 - Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo

ALLEGATO 4.3 - Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale

ALLEGATO 4.4: Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali

ALLEGATO 4.5: - Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Dipartimenti e Poli territoriali

ALLEGATO 7.1 - Elementi di analisi del grado di copertura dei comportamenti di ruolo utilizzati al fine della valutazione

ALLEGATO 8.1 - Gli stanziamenti budget definiti per gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale e delle Aree Dirigenziali

Premessa

Nel presente documento si dà evidenza degli obiettivi prioritari definiti per l'Ateneo con riferimento al triennio 2019-2021. Al fine di orientare la lettura del presente documento, occorre precisare che il 2019 è il terzo anno dell'attuale mandato rettorale, all'avvio del quale è stata definita la pianificazione strategica per il primo triennio 2017-2019. Di conseguenza i contenuti si focalizzano sugli obiettivi definiti per l'esercizio 2019, che si configura come l'ultimo anno di attuazione e/o consolidamento delle politiche triennali pianificate ad inizio mandato. L'aggiornamento del Piano per il triennio 2020-2022 è previsto nei primi mesi del 2020, sulla base degli esiti raggiunti nel precedente triennio, delle priorità emerse per il futuro, e delle mutate condizioni esterne ed interne.

Il documento illustra sinteticamente gli obiettivi strategici e gli aspetti di correlazione con la programmazione finanziaria delle risorse e spiega, come dalla pianificazione strategica sia stata implementata la programmazione dei più rilevanti obiettivi operativi per l'amministrazione in relazione alla performance organizzativa ed individuale. Quanto illustrato riporta, quindi, il quadro degli obiettivi prioritari e non esaurisce il complesso dell'azione dell'ateneo e dell'amministrazione.

Nella redazione del Piano Integrato 2019-2021 si è provveduto a:

- portare a compimento gli adeguamenti necessari, secondo quanto previsto nel D.Lgs. 74/2017 recante norme in materia di gestione del ciclo della performance;
- far propri gli spunti di miglioramento ricevuti da ANVUR nel tempo (linee guida che emana annualmente, feedback formulato sul Piano Integrato 2016-2018, incontri tematici tenutisi tra funzionari dell'Ateneo e di ANVUR);
- tenere conto dei suggerimenti forniti nel tempo dall'OIV (Relazione annuale del Nucleo- Sezione 2 Valutazione della Performance e incontri periodici con l'amministrazione);
- integrare ed armonizzare i contenuti rispetto al documento "Politica per la Qualità di Ateneo" che illustra le politiche per la qualità messe in atto dall'Ateneo.

Il Piano Integrato è articolato secondo le linee guida pubblicate dall'ANVUR nel 2015 e i successivi aggiornamenti.

1. Il Politecnico di Milano: vision e priorità per il triennio 2017-2019

In un contesto internazionale di grande fermento, in una città che vive una stagione dinamica e di crescita, il Politecnico di Milano ha di fronte a sé nuove opportunità. Negli ultimi anni l'Ateneo ha posto, e continuerà a porre in futuro, al centro della propria attenzione il tema dell'occupazione e la salvaguardia della propria credibilità internazionale, oltre a intraprendere azioni atte a mantenere alta la propria competitività nei programmi di ricerca e la capacità di attrarre risorse e talenti.

Tra i traguardi per l'attuale triennio, in coerenza con gli obiettivi indicati a livello centrale dal MIUR, l'Ateneo punta su percorsi di formazione innovativi in preparazione alle nuove professionalità; laboratori aperti a servizio delle trasformazioni urbane, dell'innovazione e della ricerca con le imprese e con l'Unione Europea; spazi e servizi all'altezza degli standard internazionali; progetti di mobilità e alleanze internazionali.

Passi importanti che richiedono il sostegno di tutti gli attori della società civile: gli studenti e le loro famiglie, le istituzioni e il tessuto industriale, le realtà straniere con le quali ci confrontiamo quotidianamente. Il nostro Ateneo è oggi al centro di una rete articolata e ampia, senza la quale le mete che ci siamo prefissati risulterebbero difficilmente raggiungibili.

Forte di una formazione di qualità che garantisce ottimi impieghi ai propri studenti, di una ricerca in grado di attrarre in modo significativo i finanziamenti europei (oggi l'Ateneo rappresenta la dodicesima università europea per finanziamenti da *Horizon 2020*), di un trasferimento tecnologico primo in Italia secondo tutti gli indicatori (brevetti, spin-off e capacità di autofinanziamento), di una terza missione sempre più declinata alla responsabilità sociale, il Politecnico di Milano si candida ad essere motore per la ricerca e per l'innovazione. Per farlo ha adottato un approccio ancora più aperto e multidisciplinare, rivolto all'interazione tra saperi su temi di ricerca di punta, lavorando gomito a gomito con altre università, partecipando a grandi progetti industriali, coinvolgendo ancora più attivamente la comunità

dei suoi *Alumni*, il tutto nel rispetto della diversità e del talento, promuovendo iniziative congiunte di crescita per il territorio e per il Paese.

1.1 La visione

Centocinquant'anni "di sforzi, di ipotesi, di errori e di risultati" fanno dei nostri ricercatori e dei nostri studenti, l'anima e la forza della prima università tecnica in Italia. Un Ateneo che sa confrontarsi con l'Europa e con il mondo, che promuove la ricerca e l'innovazione come leva strategica per la competitività delle imprese e delle istituzioni, che garantisce occupazione e attrattività. Innovazione che intendiamo assicurare attraverso la progettualità, trasformando le occasioni di sperimentazione in veri e propri cantieri condivisi con le migliori risorse del territorio. Abbiamo dimostrato di avere le competenze tecniche e di disporre del miglior capitale umano, di essere ambiziosi e allo stesso tempo pragmatici. Abbiamo intuizioni e idee che intendiamo condividere e mettere a disposizione del Paese.

Il nostro Ateneo possiede dei punti forza ben conosciuti alla collettività:

- una formazione di qualità;
- un alto tasso di occupazione dopo la laurea;
- una ricerca di ottimo livello che attrae i finanziamenti europei;
- un trasferimento tecnologico primo in Italia secondo tutti gli indicatori;
- una terza missione sempre più declinata alla responsabilità sociale.

Questi i valori sui cui il Politecnico ha definito le proprie priorità per il triennio:

Unire attraverso:

- un'azione coordinata tra il sistema universitario, le istituzioni e il tessuto produttivo;
- un programma per l'impegno sociale;
- un'esigenza di comunicazione e condivisione

Attrarre attraverso:

- una programmazione consapevole per le risorse umane

Anticipare attraverso:

- un invito a progettare percorsi didattici innovativi
- un supporto alla ricerca e all'innovazione

Abitare attraverso:

- un progetto per la qualità di vita in Ateneo
- un supporto alla ricerca e all'innovazione

Funzionare attraverso:

- una pubblica amministrazione efficiente

1.2 Le priorità dell'Ateneo

Secondo i presupposti descritti, sono state individuate le priorità del triennio per il Politecnico che vuole essere:

1. *Un Ateneo attento alla formazione*: mantenere alta la qualità dei docenti, preparati gli studenti, attrattiva e internazionale l'offerta formativa;
2. *Un Ateneo motore di ricerca e innovazione*: mettere a sistema le competenze per rispondere alle sfide interdisciplinari di oggi e di domani;
3. *Un Ateneo aperto, e internazionale*: candidarsi a essere protagonisti dello scenario socio-economico internazionale;
4. *Un Ateneo responsabile*: tracciare obiettivi "consapevoli", che vivranno oltre il triennio in corso.

Accanto a tali priorità evidenziate nel documento di sintesi del Piano Strategico 2017-2019, pubblicato sul sito di Ateneo, si aggiunge un importante indirizzo per la gestione al fine di garantire la realizzazione delle priorità indicate e il miglior supporto alle attività istituzionali di didattica ricerca e terza missione:

5. *Un Ateneo sostenibile, efficiente e attento alla qualità*: avere un Ateneo accogliente, un'amministrazione efficiente e attenta a rafforzare i processi di assicurazione della qualità.

1. Un Ateneo attento alla formazione (unire, anticipare, attrarre)

Sempre più globale e competitivo, il mondo del lavoro sta attraversando un momento di grande trasformazione che ha spinto l'Ateneo a una riflessione attenta sulla propria offerta formativa negli ambiti dell'architettura, del design e dell'ingegneria. Si tratta di una riflessione che coinvolge in prima persona il personale docente con la proposta di nuovi corsi di laurea, che valorizza l'interazione tra professore e studente, che pone sotto la lente di ingrandimento nuovi approcci e nuovi modelli formativi. Un cambio di passo che, pur mantenendo forte l'attenzione alle competenze di base, adotterà con convinzione un approccio interdisciplinare e trasversale, che valorizzerà le *soft skills* e le abilità sociali all'interno dei percorsi di studio. Tematiche di interesse per lo sviluppo socioeconomico - come il cibo, la mobilità, la salute, il rischio sismico, il suono, la qualità e la sostenibilità ambientale, la *cybersecurity* - verranno affrontate in un'ottica interdisciplinare, basata su una maggiore interazione tra tecnologia e scienze umane.

Oggi le tecnologie digitali arricchiscono le modalità di erogazione dei contenuti e le attività progettuali sul campo insegnano ai ragazzi ad imparare in modo diverso rispetto alla modalità d'aula basata sulla lezione frontale: un nuovo modo di apprendere che apre le porte ad altre università partner. Con loro verranno sviluppati percorsi condivisi su temi di confine, dalla *cyber security* alle tecnologie informative per le bio-scienze, fino a un percorso che stimoli nuovi paradigmi per la professione medica.

Discendono, quindi le indicazioni prioritarie per la pianificazione:

- la realizzazione di una *didattica innovativa*;
- l'avvio di *nuovi corsi di laurea magistrale interdisciplinari*;
- la promozione della *mobilità studentesca*;
- la *qualità del reclutamento*;
- lo stimolo di iniziative di *competizione studentesca* a livello internazionale.

La **Tabella 1.1** riporta gli output attesi identificati per il triennio 2017-2019 e l'esito raggiunto nel 2018, sulla base dei quali sono state definite le azioni prioritarie per il 2019:

Tabella 1.1: Formazione: i risultati attesi nel triennio 2017-2019 – kpi, target, esito dicembre 2018

I KPI	Target nel triennio	Valore dicembre 2018
% corsi di studio con un'iniziativa curriculare di didattica innovativa	100%	98%
N. MOOCS realizzati	50	39
% docenti coinvolti in percorsi di formazione	30%	15%
N. nuovi corsi di laurea magistrale su tematiche strategiche	4	4
Incremento % studenti coinvolti in competizioni internazionali	+ 100%	rilevazione in corso

2. Un Ateneo motore di ricerca e innovazione (unire, anticipare, attrarre)

Nel triennio ci si è proposti di combinare, contenuti tecnologici di frontiera con l'attenzione al sociale e traggere l'Ateneo verso il prossimo decennio nei settori delle *smart city*, della salute, delle tecnologie abilitanti per l'industria 4.0, dei beni culturali e della fragilità dei territori. Una ricerca flessibile e interdisciplinare, che intende contare su strutture d'eccellenza, con il potenziamento di laboratori e sullo sviluppo del capitale umano con corsi di dottorato interdisciplinari.

Una ricerca scientifica, quella del Politecnico di Milano, in grado di intercettare con successo i finanziamenti dai programmi europei, che ci pone tra i primi per numero di progetti *Horizon 2020* e che ha raddoppiato in pochi anni il numero di ricercatori, vincitori di progetti ERC. Risultati importanti che rendono ancora più necessario il nostro impegno nel condividere le opportunità e nel supportare i ricercatori e i dipartimenti in questa direzione.

Rimangono fondamentali le potenzialità offerte dalle nostre startup, un'innovazione che spesso nasce direttamente all'interno dei laboratori. Ci adopereremo per mettere a disposizione di ricercatori e studenti fondi per la fase prototipale (*Proof of Concept*), uno strumento fondamentale per colmare il

vuoto tra ricerca e applicazione industriale, per verificare il potenziale innovativo delle nuove idee d'impresa, per implementare soluzioni focalizzate sulla reale comprensione dei bisogni di cambiamento. Discendono, quindi le indicazioni prioritarie per la pianificazione:

- la focalizzazione su *aree strategiche interdisciplinari*;
- l'investimento nel *dottorato di ricerca e nella sua interdisciplinarietà*;
- il potenziamento delle *infrastrutture di ricerca e dei laboratori*;
- il *finanziamento alla ricerca* (H2020, ERC, Marie Curie, Competence Center, Innovation Hub...);
- il consolidamento del rapporto con *imprese, start up e centri di ricerca*.

La **Tabella 1.2** riporta i risultati attesi per il triennio 2017-2019 e l'esito raggiunto nel 2018, sulla base dei quali sono state definite le azioni prioritarie per il 2019:

Tabella 1.2: Ricerca e Innovazione – kpi, target 2017- 2019, esito dicembre 2018

I KPI	Target nel triennio	Valore dicembre 2018
Incremento % N. borse di dottorato con istituzioni e imprese	+ 20%	+ 28%
N. ERC attratti	20	25
€ finanziamento da progetti H2020	100 MI€	115 MI€
N. startup innovative a Polihub	130	117
Incremento N. grandi Infrastrutture	+ 2	+ 1

3. *Un Ateneo aperto e internazionale (unire, attrarre, abitare)*

L'atmosfera internazionale che si percepisce negli spazi dell'Ateneo è densa di valori etici per i nostri studenti. Trascorrere gli anni universitari in un ambiente multiculturale e aperto al confronto è un'opportunità che si vuole garantire a quanti scelgono di studiare al Politecnico di Milano. È fondamentale quindi continuare il percorso avviato, rafforzando la mobilità in ingresso e in uscita e dotandosi di una faculty sempre più cosmopolita.

Essere un nodo internazionale significa lavorare per l'attrattività del territorio e del nostro Paese.

Per farlo è necessario stare al fianco delle principali università europee con le alleanze strategiche di Alliace4Tech e IDEA League, che continueremo a rafforzare. L'Ateneo sta investendo energie nei numerosi accordi internazionali affinché salgano di livello e si trasformino in veri e propri progetti strategici, come il Campus con la Tsinghua University e le iniziative a Xi'an (Cina).

Allargheremo i nostri orizzonti verso il Sud America, gli Stati Uniti, Israele, Regno Unito e Africa.

Ultimo, ma non meno importante, l'internazionalizzazione parte da Milano, città che ha dimostrato di essere aperta e inclusiva, di saper interpretare le esigenze e i costumi della contemporaneità. Per questo vogliamo che i nostri campus siano attrattivi, dotati di spazi e servizi di livello internazionale. A tal fine l'Ateneo ha investito nel nuovo Campus ideato da Renzo Piano e nel programma Vi.Vi.Polimi che porterà a termine nei prossimi anni. I progetti industriali diventeranno sempre dei "cantieri" aperti e condivisi, veri e propri campi di ricerca e di sperimentazione per l'intero Paese all'interno dei quali l'università sarà protagonista.

Discendono, quindi le indicazioni prioritarie per la pianificazione:

- l'intensificazione degli *accordi internazionali* europei e le opportunità con la Cina;
- l'*attrattività* crescente della città di Milano (attrazione di partners internazionali, creazione di distretti di innovazione e di "cantieri" su temi tecnologici di punta).

La **Tabella 1.3** riporta gli output attesi identificati per il triennio 2017-2019 e l'esito raggiunto nel 2018, sulla base dei quali sono state definite le azioni prioritarie per il 2019:

Tabella 1.3: Apertura ed Internazionalizzazione – kpi, target 2017- 2019, esito dicembre 2018

I KPI	Target nel triennio	Valore dicembre 2018
N. iniziative congiunte con Idea League e Alliance4Tech	5	8
N. progetti Vi.Vi. Polimi avviati per la qualità degli spazi in Ateneo	4	1
Apertura dell'Innovation Hub a Xi'An (Cina)	SI	IN CORSO
N. cantieri, progettualità di innovazione a Milano: mobilità, sicurezza, beni culturali, periferie, connettività 5G	3	3
Opening della Newco con Tsinghua University	SI	SI

4. Un Ateneo responsabile (unire, abitare)

Esistono obiettivi che un'istituzione universitaria può realizzare nel corso di un triennio ed altri che necessitano di terreno fertile per essere seminati e coltivati, nell'attesa che il tempo porti le "cose sperate". Sono punti di arrivo che richiedono un cambio di mentalità, un nuovo approccio e un ampio grado di condivisione: traguardi importanti che possiamo raggiungere a piccoli passi.

Ci adoperiamo ogni giorno perché i nostri studenti e i nostri ricercatori comprendano le complesse relazioni tra scienza, innovazione, tecnologia e sistemi socioeconomici, perché migliorino la loro capacità di produrre un impatto positivo sulla collettività. Vogliamo essere un Ateneo capace di offrire pari opportunità di studio e di crescita a tutti coloro che se lo meritano, un Ateneo attento alle diversità come punto di forza della formazione e della ricerca. Vogliamo fare in modo che i nostri studenti non si sentano ospiti al Politecnico di Milano, ma parte di una comunità scientifica che condivide imprese e successi, una comunità alla quale possono contribuire come consiglieri, ambasciatori e sostenitori. È un confronto che rimane vivo nel tempo. Crediamo infatti nella comunità dei nostri *Alumni*, come parte integrante dello sviluppo dell'Ateneo che, insieme alla Fondazione Politecnico di Milano, rappresentano una risorsa che può fare la differenza in uno scenario di più lungo termine.

All'interno di questa visione di lungo termine si inserisce "Polimi 2040", un tavolo di lavoro chiamato a delineare i processi di trasformazione futuri di un'università tecnica, per stimolare e condividere nuove visioni sulla formazione e sulla ricerca universitaria.

Discendono, quindi le indicazioni prioritarie per la pianificazione:

- Il potenziamento dei programmi di responsabilità sociale e parità di genere;
- la crescente partecipazione della comunità degli *Alumni*;
- il potenziamento del ruolo della Fondazione Politecnico di Milano a servizio dell'Ateneo;
- lo sviluppo di un quadro di scenari strategici futuri per una università tecnica in Europa (Polimi 2040).

La **Tabella 1.4** riporta gli output attesi identificati per il triennio 2017-2019 e l'esito raggiunto nel 2018, sulla base dei quali sono state definite le azioni prioritarie per il 2019:

Tabella 1.4: Responsabilità – kpi, target 2017- 2019, esito dicembre 2018

I KPI	Target nel triennio	Valore dicembre 2018
N. nuove azioni per promuovere la parità di genere	5	6
€ destinati nel triennio a progetti di sostenibilità sociale	2MI€	2MI€
Polimi 2040: un quadro di scenari per il futuro	SI	IN CORSO
€ da fundraising dalla comunità <i>Alumni</i> nel triennio	5MI€	2,9MI€

5. Un Ateneo sostenibile, efficiente e attento alla qualità (funzionare):

Dalla gestione degli spazi e dei servizi dipende la qualità della vita di coloro che lavorano e studiano nell'Ateneo. Per competere con i principali Atenei esteri è necessario continuare ad adeguare e gestire gli spazi e i servizi agli standard internazionali con attenzione ai diversi aspetti legati alla sostenibilità

ambientale. A questo si deve affiancare l'impegno di tutta l'amministrazione ad attivare percorsi di semplificazione ed efficienza, ad offrire servizi innovativi e a rafforzare i processi di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca in sinergia con le strategie di Ateneo e gli indirizzi AVA per l'accreditamento periodico.

Discendono, quindi le indicazioni prioritarie per la pianificazione:

- lo sviluppo di un Ateneo *accogliente, con una efficace gestione degli spazi* e dei servizi;
- l'attenzione agli aspetti legati alla *sostenibilità* in tutti i suoi aspetti;
- *la semplificazione e l'efficienza*;
- *la prevenzione delle azioni corruttive e la trasparenza*;
- l'efficacia della *comunicazione interna ed esterna*;
- *l'incremento della qualità dei servizi*;
- il rafforzamento dei *processi di AQ*

I risultati attesi in tale ambito vengono assegnati all'amministrazione e sono declinati puntualmente nella performance organizzativa (paragrafo 4 del presente documento).

2. Il Politecnico di Milano: presentazione in sintesi

Il Politecnico di Milano è un'istituzione universitaria pubblica e autonoma che ha per fine primario l'elaborazione e la trasmissione delle conoscenze scientifiche, tecnologiche, umanistiche ed economico-sociali, la promozione e l'organizzazione della ricerca, la formazione di studenti e docenti nel campo dell'architettura, del design, dell'ingegneria e degli altri ambiti della cultura politecnica promossi dall'Ateneo.

In Università, ad oggi lavorano 1.403 docenti e ricercatori, 1.237 tecnici amministrativi, 1.096 dottorandi, 718 assegnisti di ricerca (non già dottorandi), studiano 45.137 studenti (a.a. 2017/2018) e se ne laureano 11.834.

Il sistema di *Governance* dell'Ateneo è descritto nel dettaglio nel documento "Politiche per la qualità di Ateneo", in coerenza con quanto definito nello Statuto e nel Regolamento generale di Ateneo, con focalizzazione dei ruoli di Organi e strutture preposti all'assicurazione della Qualità. Il presente paragrafo riporta un quadro di quali siano le strutture organizzative dell'Ateneo preposte allo svolgimento delle attività didattiche di ricerca terza e missione, con particolare focalizzazione sui ruoli delle strutture amministrative di supporto.

L'Ateneo è distribuito su **7 Campus** (Milano-Leonardo, Milano-Bovisa, Como, Lecco, Cremona, Mantova e Piacenza)¹ e sviluppa le proprie attività di ricerca e di didattica attraverso **12 Dipartimenti** (Architettura e Studi Urbani; Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito; Chimica, Materiali e Ingegneria Chimica "Giulio Natta"; Design; Elettronica, Informazione e Bioingegneria; Energia; Fisica; Ingegneria Civile e Ambientale; Ingegneria Gestionale; Matematica; Meccanica; Scienze e Tecnologie Aerospaziali) e **4 Scuole** (Architettura Urbanistica Ingegneria delle Costruzioni; Design; Ingegneria Civile, Ambientale e Territoriale; Ingegneria Industriale e dell'Informazione).

Nel 2000 è stata istituita la **Scuola di Dottorato di Ricerca** che coordina i Corsi di Dottorato di Ricerca nei vari settori dell'ingegneria, dell'architettura e del disegno industriale. Essa certifica la qualità e favorisce lo sviluppo dei Dottorati.

I Campus al di fuori della provincia di Milano sono denominati **Poli Territoriali** istituiti sulla base di un progetto a lungo termine, realizzato con piani di sviluppo pluriennali, tesi a integrare attività didattica, di ricerca e di trasferimento tecnologico, in accordo anche con le specificità, le esigenze e le opportunità del territorio di riferimento.

I **Dipartimenti** sono le sedi istituzionali per lo svolgimento delle attività di ricerca in settori affini per contenuti, nonché per lo sviluppo delle corrispondenti competenze per le attività didattiche.

¹ Oltre ai **7 Campus citati**, nel Campus italo cinese presso l'Università Tongji di Shanghai e l'Università Xi'an Jiao Tong, gli studenti possono svolgere un periodo di studi, ottenendo la Laurea in entrambi gli Atenei, in virtù degli accordi di doppia Laurea sottoscritti fra il Politecnico di Milano e l'Ateneo cinese.

Le **Scuole** sono le strutture che si occupano di organizzare le attività didattiche relative ai corsi di laurea, ai corsi di laurea specialistica e magistrale.

Alla **Direzione Generale** compete la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa.

Il responsabile della **Direzione Generale** è il Direttore Generale che coordina il funzionamento della struttura tecnico-amministrativa, strutturata, da una parte, in **Aree Dirigenziali** dirette dai Dirigenti e articolate in Servizi e Funzioni di Staff presidiate da un Responsabile (Capo Servizio, Responsabile funzione di Staff) con gestione diretta del personale afferente, dall'altra, in **Strutture gestionali di Dipartimento e Polo Territoriale** presidiate da un Responsabile Gestionale che ha, attraverso la gestione del personale afferente, il compito di assicurare la gestione delle attività funzionalmente alle strategie del Dipartimento/Polo Territoriale. Il Responsabile Gestionale può articolare l'organizzazione del personale in **Unità Organizzative Funzionali**, eventualmente identificandone un referente.

Attualmente sono presenti in Ateneo **10 Aree Dirigenziali** (Area Amministrazione e Finanza; Area Comunicazione e Relazioni Esterne; Area Gestione Infrastrutture e Servizi; Area Risorse Umane e Organizzazione; Area Servizi agli Studenti e ai Dottorandi; Area Servizi ICT; Area Servizi Supporto alla Ricerca e Innovazione Didattica; Area Sistema Archivistico e Bibliotecario; Area Sviluppo e rapporti con le imprese; Area Tecnico Edilizia).

Direttamente in Staff alla Direzione Generale trovano collocazione alcuni Servizi che svolgono funzioni di integrazione e supporto trasversali a tutto l'Ateneo.

Dal punto di vista gestionale le **Scuole** sono supportate da specifiche funzioni di staff incardinate nell'Area Servizi agli Studenti e ai Dottorandi.

Nell'**Allegato 2.1** si riporta l'organigramma delle strutture amministrative dell'Ateneo.

3. Il processo di pianificazione

Il processo di pianificazione è stato messo in atto cercando di mantenere una forte coerenza complessiva di sistema, grazie ad una costante interazione della parte politica e gestionale, pur con le specifiche responsabilità, per la definizione degli obiettivi e delle azioni da implementare.

3.1 I processi di assicurazione della qualità

Trasversalmente alla gestione del ciclo di pianificazione, con impatto quindi sia sulle strategie della *Governance* politica che sugli ambiti più gestionali, si vogliono rafforzare i processi di gestione dell'assicurazione qualità con un maggiore coinvolgimento dei singoli attori (Presidi, Coordinatori CdS, Direttori di Dipartimento, Referenti AQ, Rappresentanti degli studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo) in linea con il modello AVA dell'Anvur-Miur.

Le politiche dell'Ateneo si sono da sempre orientate verso scelte organizzative volte alla semplificazione, evitando sovrapposizione di ruoli e competenze fra i diversi attori coinvolti; in quest'ottica è stato istituito il **Presidio AVA**, un supporto tecnico-operativo dedicato all'Assicurazione Qualità, composto da Personale Tecnico-Amministrativo con specifiche competenze ed esperienza, nominato dal Direttore Generale (D.D. 28727 del 2017 e D.D. 700 del 2013). Il Presidio AVA opera in stretto contatto con tutti gli attori coinvolti, ai fini dell'attuazione delle politiche e del miglioramento continuo, sulla base degli indirizzi politici forniti dagli Organi di Governo, direttamente o tramite i Delegati del Rettore alla Didattica e all'Orientamento, alla Ricerca, alle Politiche sociali, alle Politiche culturali, alla Sostenibilità e al Trasferimento tecnologico. Ha il compito di proporre strumenti comuni per l'applicazione del sistema di Assicurazione Qualità e fornire supporto a tutti gli attori, supervisionando lo svolgimento adeguato e uniforme delle procedure. Svolge funzioni di facilitatore del flusso di comunicazione fra gli attori coinvolti, il Nucleo di Valutazione e l'ANVUR.

Ogni Corso di Studio e ogni Dipartimento hanno individuato un Referente Assicurazione Qualità che opera in stretto contatto con il Presidio AVA. Ogni anno, il Presidio predispone una relazione complessiva sulle attività svolte e sullo stato di attuazione dell'Assicurazione Qualità in Ateneo. La relazione viene inviata al Rettore, ai Delegati del Rettore e al Nucleo di Valutazione, che ne riferiscono in Senato Accademico. L'Ateneo ha diffuso e comunicato la propria Politica per la Qualità mediante pubblicazione nel sito web di Ateneo. Il documento contiene anche la descrizione del modello di

Assicurazione Qualità implementato in Ateneo. Anche le linee guida operative per l'Assicurazione Qualità della didattica, della ricerca e della terza missione, predisposte da Presidio AVA, sono pubbliche.

3.2 Dalla pianificazione strategica alla pianificazione operativa

Il sistema di programmazione brevemente sintetizzato in questo paragrafo è esplicitato in coerenza con quanto riportato nel documento "Politica per la qualità di Ateneo", ponendo particolare attenzione alla relazione tra il sistema di pianificazione strategica e la pianificazione della performance misurata ai diversi livelli dell'organizzazione (organizzativa ed individuale).

Il Piano strategico 2017-2019 è stato definito a partire dalla visione e dalle priorità riassunte nel paragrafo 1 in considerazione delle linee di indirizzo del MIUR, dei propri punti di forza e di debolezza, delle esigenze degli *stakeholders* esterni (a tal fine il Rettore si può avvalere anche dell'*Advisory Board* esterno che ha lo scopo di rafforzare la relazione tra l'Ateneo e il contesto esterno), con riferimento all'ambito territoriale, nazionale ed internazionale. Il Piano strategico rappresenta un progetto in evoluzione, che definisce azioni e politiche condivise e sostenibili.

La sottostante **Tabella 3.1** sintetizza il complesso delle linee di azione individuate nel Piano Strategico 2017-2019 e riportate nel paragrafo 1.

Tabella 3.1 Le priorità del triennio 2017-2019 (le linee di azione prioritarie)

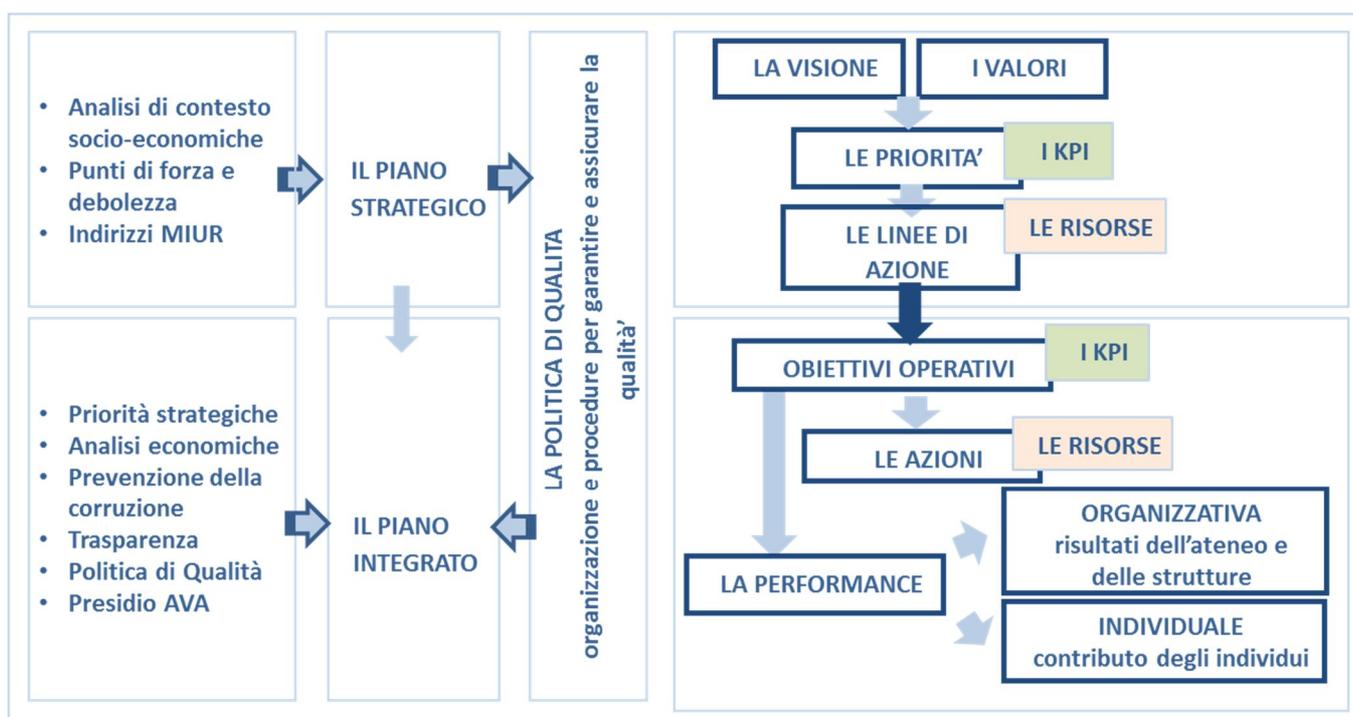
1. Un ateneo attento alla formazione	2. Un Ateneo motore di ricerca e innovazione	3. Un Ateneo aperto e internazionale
LINEA_AZ_1.1 Evoluzione dei modelli didattici per la realizzazione di una didattica innovativa	LINEA_AZ_2.1 Focalizzazione su aree strategiche interdisciplinari	LINEA_AZ_3.1 Intensificazione degli accordi internazionali europei e le opportunità con la Cina
LINEA_AZ_1.2 Avvio di nuovi corsi di laurea magistrale interdisciplinari	LINEA_AZ_2.2 Investimento nel dottorato di ricerca per promuovere innovazione nelle imprese	LINEA_AZ_3.2 Attrattività crescente della città di Milano (partners internazionali, distretti di innovazione e di "cantieri" su temi tecnologici di punta, abitazioni per studenti e impianti sportivi, riqualificazione dei campus Leonardo e Bovisa)
LINEA_AZ_1.3 Promozione della mobilità studentesca	LINEA_AZ_2.3 Potenziamento delle infrastrutture di ricerca (Lab. di Ing. Chimica e dei Materiali, Lab. di Modellistica Architettonica, Lab. virtuale di ateneo)	LINEA_AZ_3.3 Internazionalizzazione della faculty, del personale di ricerca, studenti e Phd
LINEA_AZ_1.4 Qualità del reclutamento	LINEA_AZ_2.4 Partecipazione a progetti competitivi (H2020, ERC, Marie Curie, IX Programma Quadro) e autofinanziamento	LINEA_AZ_3.4 Attrattività dei Campus presso i Poli territoriali
LINEA_AZ_1.5 Stimolo ad iniziative di competizione studentesca a livello internazionale	LINEA_AZ_2.5 Consolidamento del rapporto con imprese, start up e centri di ricerca	
4. Un Ateneo responsabile	5. Un Ateneo sostenibile, efficiente attento alla qualità	
LINEA_AZ_4.1 Potenziamento dei programmi di responsabilità sociale	LINEA_AZ_5.1 Sviluppo di un Ateneo accogliente	
LINEA_AZ_4.2 Sviluppare un programma per le parità di genere	LINEA_AZ_5.2 Attenzione alla sostenibilità	
LINEA_AZ_4.3 Crescente partecipazione della comunità degli <i>Alumni</i>	LINEA_AZ_5.3 Efficienza e semplificazione	
LINEA_AZ_4.4 Potenziamento del ruolo della Fondazione Politecnico di Milano	LINEA_AZ_5.4 Prevenzione della corruzione e trasparenza	
LINEA_AZ_4.5 Sviluppo di un quadro di scenari strategici futuri (Polimi 2040)	LINEA_AZ_5.5 Comunicazione interna ed esterna	
	LINEA_AZ_5.6 Incrementare la qualità dei servizi	
	LINEA_AZ_5.7 Rafforzare i processi di AQ	

Per il ciclo di programmazione 2019-2021, si è proceduto secondo il seguente iter:

- Individuazione tramite la riflessione congiunta tra i vertici politici (Rettore, Delegati e Senato Accademico) e i Dirigenti dell'Ateneo delle priorità per il 2019 con riferimento agli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2017-2019 e ai risultati ottenuti l'anno precedente.
- Pianificazione degli obiettivi specifici da assegnare alle strutture per l'esercizio 2019 anche in relazione agli esiti dell'anno precedente, sia per le Aree Dirigenziali che per i Dipartimenti, i Poli Territoriali e le Scuole, anche in relazione agli obiettivi definiti rispettivamente nel progetto Scientifico e nel progetto Culturale e Didattico. L'assegnazione degli obiettivi organizzativi è effettuata dai diversi responsabili secondo le modalità definite nel proseguo del documento e prevede una verifica insieme ai vertici politici della coerenza con le priorità strategiche.
- L'individuazione da parte dei responsabili delle risorse necessarie per il conseguimento dei suddetti obiettivi, anche al fine della negoziazione del budget 2019-2021.
- La declinazione della performance individuale per tutto il personale tecnico amministrativo che tenga adeguatamente conto della performance organizzativa delle strutture.

Il **Grafico 3.1** rappresenta graficamente la relazione tra pianificazione strategica e operativa.

Grafico 3.1 L'albero della performance



Il sistema di pianificazione è basato sull'utilizzo di dati oggettivi, elaborati il più possibile dalla Direzione Generale e messi periodicamente a disposizione delle strutture.

Come più dettagliatamente descritto nel documento "Politica per la Qualità di Ateneo" sono previsti momenti di monitoraggio infra-annuali sia per gli obiettivi strategici, che per gli obiettivi assegnati alla struttura tecnico amministrativa. Gli obiettivi di performance organizzativa sono oggetto anche di monitoraggio trimestrale da parte del Direttore Generale e dei Dirigenti a prescindere dal momento formale di revisione infra-annuale che prevede l'invio di un report di monitoraggio all'OIV.

4. La performance organizzativa

L'avvio del sistema di pianificazione prevede la definizione, a partire dagli obiettivi strategici, di obiettivi assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione (performance organizzativa), sino alla valutazione del contributo individuale (performance individuale), tramite un meccanismo "a cascata" puntualmente descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Tale approccio garantisce la coerenza tra le strategie dell'Ateneo, gli obiettivi delle strutture e le azioni individuali delle persone.

L'**Allegato 4.1**, riporta l'elenco degli obiettivi di performance organizzativa definiti per il 2019 (per Direzionale Generale e servizi di Staff, Aree Dirigenziali, Dipartimenti, Poli Territoriali) evidenziando il legame con le linee prioritarie di azione secondo la mappatura riportata nella Tabella 3.1.

4.1 Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo

Dopo la sperimentazione avviata nel 2018, sarà oggetto di misurazione, anche per il 2019, la **Performance Organizzativa di Ateneo** che prevede la definizione di obiettivi di elevato impatto sulla collettività. In particolare per il 2019 è stato introdotto un nuovo obiettivo finalizzato a rilevare, a fine triennio, il grado di completamento del Piano Strategico 2017-2019.

Questa dimensione della performance impatta, con effetto limitato, sulla valutazione individuale dei ruoli apicali (Direttore Generale e i Dirigenti).

Gli obiettivi di Performance di Ateneo riguardano:

- 1) *il miglioramento del posizionamento dell'Ateneo nel ranking QS*, che valorizza sinteticamente l'impatto di tutte le azioni dell'Ateneo nei diversi ambiti di attività.
- 2) *Il miglioramento dell'Ateneo nella capacità di essere polo di attrazione per la ricerca* misurato attraverso il monitoraggio della propria capacità di autofinanziamento.
- 3) *Il mantenimento del posizionamento dell'Ateneo nella capacità di dare occupazione ai propri laureati* misurato attraverso il monitoraggio del tasso di occupazione degli studenti ad un anno dalla laurea;
- 4) *L'incremento del numero di studenti in mobilità all'estero*, obiettivo, che completa il quadro delle iniziative attuate negli ultimi anni al fine di promuovere l'internazionalizzazione dell'Ateneo;
- 5) *Il raggiungimento dei risultati attesi definiti nel Piano Strategico 2017-2019*, misurato attraverso un indicatore sintetico che rileva il numero degli obiettivi totalmente raggiunti rispetto ai 19 KPI definiti e descritti nel paragrafo 1.

Nell'**Allegato 4.2** si riporta il dettaglio degli obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo, con l'evidenza della finalità, della metrica utilizzata, il peso e i valori soglia, target ed eccellenza individuati.

4.2 Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale

Gli obiettivi di **Performance Organizzativa della Direzione Generale** sono stati individuati, sulla base delle indicazioni espresse direttamente dal Rettore e dai suoi Delegati, in relazione alle priorità di intervento per il 2019:

- 1) *La soddisfazione di docenti e studenti sui servizi ricevuti e l'incremento dei tassi di risposta* La soddisfazione sarà rilevata mediante la somministrazione di questionari di *customer satisfaction* ponendo pari a 5 il livello di piena soddisfazione su una scala di valutazione [1-6]. Anche in relazione alle osservazioni dell'OIV, ci si pone l'obiettivo di incrementare i tassi di risposta del personale docente (docenti strutturati), da un tasso pari a circa il 40% a tassi superiore al 60%.
- 2) *Il rispetto dello stato di avanzamento previsto per i cantieri edilizi prioritari per l'implementazione del Piano Strategico*: il rispetto del cronoprogramma definito per i lavori previsti per la realizzazione del nuovo Campus Internazionale di Architettura ideato da Renzo Piano; la riqualificazione interna e delle facciate dell'Ed. 12); l'avvio dei lavori relativi al riassetto del Dipartimento di Chimica, la realizzazione della palazzina polifunzionale del Campus sportivo Giuriati, la pedonalizzazione del Campus Leonardo nell'ambito del progetto Vi.vi.Polimi.
- 3) *Una proposta di revisione dell'organizzazione* finalizzata ripensare l'organizzazione di strutture e/o processi al fine di essere sempre più efficaci ed efficienti nella gestione dei servizi.
- 4) *Il miglioramento dell'efficacia del processo manutentivo*, che, con il coinvolgimento dell'Area dirigenziale competente, dei Dipartimenti e Poli Territoriali, prevede una radicale riorganizzazione del processo, con l'obiettivo specifico di ridurre le valutazioni negative degli utenti entro il 10% rispetto ai ticket totali di manutenzione a guasto e pronto intervento richiesti (considerata negativa una valutazione con punteggi 1 e 2 su scala di valutazione [1-6]).
- 5) *La semplificazione del processo di acquisto di beni e servizi per progetti e ricerca sperimentale* con l'obiettivo di ridurre i tempi di approvvigionamento. In relazione a tale obiettivo sarà rilevata la soddisfazione dei docenti su alcune domande specifiche relative ai servizi di approvvigionamento,

ponendo pari a 5 il livello di piena soddisfazione su una scala di valutazione [1-6].

Nell'**Allegato 4.3** si riporta il dettaglio degli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale, con l'evidenza, per ogni obiettivo, della finalità, della metrica, della linea di azione prioritaria cui è correlato secondo la mappatura riportata nella tabella 3.1, il peso, i valori soglia, target ed eccellenza individuati.

4.3 Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Strutture

La *Performance Organizzativa delle Strutture* si focalizza su obiettivi specifici mantenendo costante l'attenzione al contributo di ognuna di esse all'implementazione delle strategie definite dalla parte politica. Questa dimensione della performance impatta sulla valutazione individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti, dei Responsabili Gestionali e dei Capi Servizio.

La definizione del complesso degli obiettivi di performance organizzativa è stata accompagnata, in linea con quanto definito dall' ANVUR, da alcuni presupposti che si ritiene utile richiamare:

1. La coerenza del ciclo di gestione della performance con la pianificazione strategica, gli indirizzi ministeriali e gli ambiti monitorati dall'ANVUR (AVA, VQR, etc.); in attesa del nuovo D.M. relativo alla programmazione triennale 2019-2021, rimane alta l'attenzione agli obiettivi definiti nell'ambito della programmazione triennale MIUR 2016-2018 (interdisciplinarietà e internazionalizzazione dei dottorati e dei corsi di studio, internazionalizzazione della *faculty* e degli studenti, incremento della mobilità degli studenti in e out, qualità del reclutamento).
2. La coerenza del ciclo di gestione della performance con il budget di Ateneo (paragrafo 7);
3. La copertura di obiettivi orientati alla riduzione dei comportamenti inappropriati (anticorruzione), all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza): si è assicurata la presenza all'interno del ciclo della performance di obiettivi finalizzati al miglioramento delle aree critiche evidenziate nel Piano per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2019-2021 (paragrafi 5 e 6).
4. La centralità dell'utente (esterno ed interno) nella valutazione dei servizi ricevuti: i *risultati delle indagini di soddisfazione sui servizi erogati* sono presenti come elemento di valutazione della performance organizzativa a tutti i livelli dell'organizzazione e, per le figure apicali, con ricaduta significativa nella determinazione della prestazione individuale.

Le Aree Dirigenziali

Gli obiettivi di **Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali** e dei Servizi afferenti alle Aree Dirigenziali o alla Direzione Generale, sono stati definiti attraverso un processo fortemente condiviso tra Direttore Generale e Dirigenti, con verifica diretta anche della Direzione politica.

A partire dal mese di settembre, coerentemente con l'avvio del processo di budget, il Direttore Generale ha incontrato i Dirigenti e i Capi Servizio interessati in gruppi organizzati per "tema": didattica, comunicazione e internazionalizzazione, ricerca, terza missione, edilizia, trasparenza e anticorruzione, gestione residenziale e diritto allo studio. Dal confronto sono emersi diversi obiettivi trasversali assegnati alle Aree, ai Servizi e, in alcuni casi, alle strutture gestionali di Dipartimenti e Poli Territoriali. Vi è stato un momento formale di condivisione con il Rettore che ha partecipato al tavolo di coordinamento mensile dei Dirigenti (Comitato di Direzione Strategica) il 17 ottobre 2018.

A partire dagli obiettivi di performance organizzativa delle Aree Dirigenziali, e dalla successiva negoziazione tra Dirigenti e Capi Servizio/Responsabili Staff, sono poi stati definiti gli obiettivi di performance organizzativa dei Servizi.

Nel proseguo del paragrafo vengono descritti sinteticamente i principali obiettivi di performance organizzativa assegnati alle Aree.

Nell'ambito della *Formazione (un Ateneo attento alla formazione)* diverse Aree saranno impegnate a dare continuità alle strategie definite per la realizzazione dell'obiettivo "Didattica Innovativa" proposto al MIUR ai fini della programmazione triennale 2016-2018. In particolare saranno portate a compimento le azioni di formazione per i docenti già avviate dalla fine del 2017 sulle tematiche "soft" maggiormente rilevanti a supporto dell'efficacia della didattica con l'obiettivo entro il 2019 di formare,

secondo quanto definito dal Piano Strategico 2017-2019 il 30% di docenti strutturati. Si prevedono incontri formativi in presenza e la realizzazione di 15 nuovi corsi MOOC (*Massive Open Online Course*) on-line. Saranno, inoltre, effettuati, in via sperimentale per 4 aule, i lavori necessari per l'adeguamento strutturale e tecnologico per l'erogazione della didattica con tecnologie innovative e sarà realizzato un manuale operativo per i docenti per l'utilizzo efficace di tali tecnologie.

Al fine di dare attuazione all'obiettivo strategico di incrementare la qualità degli studenti in ingresso, sarà ridefinito l'intero processo amministrativo di gestione dei Test on Line di Ingegneria (TOL) con previsione di anticipo delle iscrizioni. Analogamente l'amministrazione dovrà fornire un supporto specifico per l'avvio delle nuove Lauree Magistrali interdisciplinari in collaborazione con altre Università milanesi per l'organizzazione della didattica congiunta e l'implementazione del processo di gestione amministrativa all'interno dei sistemi informativi di Ateneo.

Anche nel 2019 si prevedono azioni finalizzate ad incrementare il numero di studenti *outgoing*, al fine di ampliare le opportunità di scambio e di farle conoscere in modo più diffuso agli studenti. Saranno potenziati anche gli specifici strumenti di gestione di back office (nuove funzionalità degli applicativi per la gestione del processo di mobilità: convalida degli insegnamenti, situazione contributiva, gestione delle borse, scorrimento di graduatoria, firma dei contratti, monitoraggio della fase post-valutazione).

Nell'ambito della *Ricerca (un Ateneo motore di ricerca e innovazione)*, sono molteplici gli obiettivi assegnati all'amministrazione in relazione alle strategie di Ateneo.

Al fine di attrarre ricercatori di qualità sarà sviluppato un progetto di "*Talent Development*" per fornire supporto specifico a 50 giovani ricercatori scelti in base alla profilazione delle relative competenze.

Permane l'obiettivo, direttamente correlato agli indirizzi strategici, di implementare il "Laboratorio Virtuale di Ateneo" al fine di mettere a sistema e ottimizzare l'utilizzo delle apparecchiature dislocate nei diversi Dipartimenti.

Obiettivo specifico per il prossimo anno è l'individuazione di nuovi strumenti di finanziamento per le infrastrutture di ricerca con l'intenzione di definire le modalità operative per l'adesione dell'ateneo a *iniziative European Strategy Forum on Research Infrastructures (ESFRI)*.

Rimane alta l'attenzione sulla valorizzazione di brevetti o di cessioni, di licenze e accordi finalizzati allo sviluppo con enti e/o imprese. Obiettivo specifico, anche per il 2019, è l'incremento del portafoglio brevetti e l'attrazione dei fondi ottenuti mediante valorizzazione del Know how di ricerca. A valle delle attività di promozione effettuate lo scorso anno, sarà costituito un presidio centrale con funzioni di back office commerciale e di ingaggio presso l'Area Sviluppo e Rapporti con le imprese finalizzato a mettere a sistema e ampliare le relazioni che gli Organi politici avviano con le imprese.

Di rilevanza strategica è l'obiettivo di rendere operativo il Fondo di Technology Transfer creato nel 2018 a valere sul programma *Italtech*, destinato all'investimento in progetti di sviluppo tecnologico e generazione di start up innovative.

Infine l'amministrazione fornirà un supporto specifico nell'accompagnare lo sviluppo dei progetti relativi ai "Dipartimenti di eccellenza", progetti strategici per l'Ateneo per i prossimi anni.

Nell'ambito dell'*Apertura e Internazionalizzazione (un Ateneo aperto e internazionale)* saranno conclusi i lavori relativi ai primi progetti legati all'obiettivo *Vi.vi.Polimi*, assegnati, come evidenziato nel paragrafo 4.2, anche alla Direzione Generale data la rilevanza strategica. Parimenti proseguiranno i lavori per la riqualificazione del nuovo Campus ideato da Renzo Piano in continuità con le azioni realizzate nel 2018 che hanno richiesto la disponibilità per l'avvio dell'anno accademico 2018/2019 di nuove aule nel *Campus Bovisa* per sopperire alla indisponibilità temporanea di aule per via della chiusura dell'edificio 13 (Trifoglio). Nel 2019 si porteranno a conclusione i lavori riguardanti il Laboratorio dell'Ed. 11 e la riqualificazione interna e delle facciate dell'ed. 12.

Nel 2018 è andata a buon fine l'acquisizione dell'immobile di Via Durando 10, mentre dovranno essere individuate nuove modalità per la cessione a terzi di Via Durando n. 38/A non realizzata nel 2018 con l'obiettivo di pervenire ad una soluzione definitiva entro il 2019.

Rimane elevata l'attenzione al sistema del diritto allo studio, con focalizzazione sul sistema di gestione delle residenze per gli studenti, al fine di consentire l'accesso al maggior numero possibile di studenti. A valle della ridefinizione delle attività di promozione e di assegnazione dei posti disponibili, della chiusura delle convenzioni più onerose in relazione all'apertura delle due nuove Residenze Einstein e

Pareto, per il 2019 si prevede di avviare le attività per dare esecuzione ai progetti presentati sui fondi resi disponibili dal D.M. 937/2016 per lo sviluppo di due nuove residenze e di riqualificazione di una terza. È stata avviata una riflessione sugli investimenti necessari per la Casa dello Studente anche in relazione alla gestione dei servizi di ristorazione presenti.

Al fine di valorizzare il patrimonio storico scientifico dell'Ateneo si prevede, a completamento delle attività avviate nel 2018, la realizzazione di un "Museo Politecnico Diffuso Virtuale".

Nell'ambito della *Responsabilità (un Ateneo responsabile)* continuerà il supporto al monitoraggio dei progetti "Polisocial Award", ovvero di progetti proposti da ricercatori ad alto impatto sociale e selezionati per un finanziamento specifico reso disponibile dai fondi del "5 per mille".

Saranno attivati nuovi gruppi di formazione in relazione alle discipline *Science, Technology, Engineering e Math (STEM)* e, per la prima volta, entro l'estate sarà redatto un primo bilancio di genere al fine di effettuare una fotografia dell'Ateneo secondo la prospettiva di genere e di esplicitare le politiche, le misure e le azioni positive adottate dall'Ateneo per la promozione delle pari opportunità.

Grazie alle attività di fidelizzazione degli *Alumni* sino ad ora realizzate, obiettivo specifico del prossimo anno è di attrarre donazioni, grazie all'implementazione di una specifica attività di *fundraising* da "*Major Donors*" per sostenere gli ingenti investimenti per il Campus Internazionale di Architettura.

Nell'ambito della *Qualità, Sostenibilità ed Efficienza (un Ateneo sostenibile, efficiente e attento alla qualità)* sono diversi gli obiettivi legati ad una più efficace gestione degli spazi sia in relazione agli interventi di manutenzione, sia di gestione dei servizi generali, con obiettivo specifico di incrementare la soddisfazione degli utenti in merito ai servizi ricevuti.

Si sono definiti una serie di obiettivi finalizzati alla semplificazione delle procedure amministrative con particolare attenzione alla riduzione dei tempi di approvvigionamento di beni e servizi. Continuerà il processo di dematerializzazione delle procedure amministrative con l'assegnazione di obiettivi trasversali ad alcune aree e ai dipartimenti/poli territoriali. In particolare si prevede di implementare la gestione informatizzata delle procedure concorsuali (presentazione on-line domanda da parte dei candidati e gestione on-line dei verbali da parte della commissione) e l'analisi per la gestione informatizzata delle procedure di collaborazione per la ricerca. Sarà utilizzato da tutte le strutture amministrative di Ateneo interessate (Dipartimenti Poli Territoriali, Aree dell'Ateneo) il nuovo sw "intranet della ricerca", realizzato con funzionalità basilari nel 2018, per la gestione dei progetti di ricerca con la previsione di implementare nel corso del 2019 nuove funzionalità e l'integrazione con i principali sistemi gestionali in uso.

Viste le difficoltà incontrate nel 2018, sarà riproposto l'obiettivo che, grazie all'acquisizione di un nuovo software, mira a migliorare l'efficacia dei processi di gestione delle risorse umane, l'integrazione e l'usabilità degli applicativi da parte dell'utenza chiamata ad inserire e consultare informazioni.

A valle della positiva esperienza riscontrata nel 2018 con l'implementazione, in via sperimentale, dei cruscotti di indicatori per i Direttori di Dipartimento e per i Corsi di Studio, nel 2019 sarà avviata una importante attività finalizzata a mettere a sistema la gestione e il flusso di trasmissione dei dati e saranno progettati approfondimenti relativi alla gestione dei dati di interesse in ambito della didattica e della ricerca.

Anche nel 2019 prosegue lo sviluppo di nuovi applicativi/funzionalità a supporto della didattica e degli studenti.

Rimane alta l'attenzione sul tema della sicurezza informatica, anche in relazione a quanto indicato da AgID (Agenzia per l'Italia Digitale) nel documento "Misure Minime di Sicurezza ICT per le Pubbliche Amministrazioni", e sulla possibilità di utilizzo anche da remoto di strumenti e documenti.

Rimangono gli obiettivi, assegnati a tutte le strutture dell'amministrazione, relativi al mantenimento di un buon livello di soddisfazione degli utenti (studenti, docenti, personale tecnico amministrativo, utenti delle residenze universitarie) sui servizi di supporto ricevuti nel corso dell'anno.

Saranno potenziati gli strumenti di comunicazione interna ed esterna: sarà realizzato un focus specifico al fine di migliorare la consapevolezza di tutto il personale interno su strutture, ruoli delle persone, e attività realizzate nell'Ateneo. Continueranno le azioni finalizzate ad incrementare le attività di disseminazione e divulgazione degli esiti delle ricerche e saranno adeguati i siti del Sistema Bibliotecario di Ateneo, delle Scuole e dei Poli Territoriali allo standard del nuovo sito di Ateneo

rilasciato in corso d'anno. Sarà effettuata un'attività finalizzata a rivedere gli strumenti e le modalità di comunicazione verso gli studenti internazionali ammessi alle LM utilizzando i social media più adatti al target (Whatsapp, Instagram, Video).

Proseguono le attività già avviate sul tema della sostenibilità, con l'obiettivo specifico di promuovere azioni di sensibilizzazione sui temi legati alla mobilità e alla sostenibilità ambientale, rimarranno attivi i sistemi di monitoraggio delle emissioni della CO₂ e sarà ridefinito il ciclo di smaltimento dei rifiuti.

Relativamente alla Trasparenza e alla Prevenzione delle azioni corruttive rimane prioritario dare continuità alle azioni già avviate in passato e a quelle definite nel Piano 2019-2021, secondo quanto meglio specificato nei successivi paragrafi 5 e 6.

Nell'**Allegato 4.4** si riporta il dettaglio degli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree dirigenziali, con l'evidenza per ogni obiettivo: della finalità, delle aree assegnatarie e del peso di ogni obiettivo per ciascuna area, della linea di azione prioritaria cui è collegato, secondo la mappatura riportata nella Tabella 3.1, i valori soglia, target ed eccellenza individuati.

I Dipartimenti e i Poli Territoriali

Gli **obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali** sono stati definiti dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo in condivisione con il Direttore Generale.

Le dimensioni di performance organizzativa rimangono analoghe a quelle dello scorso anno:

- la soddisfazione degli utenti (docenti) sui servizi di supporto ricevuti;
- la capacità della struttura di mantenere l'autofinanziamento in linea con i risultati ottenuti nell'ultimo triennio;
- obiettivi definiti dalle singole strutture in relazione alle proprie priorità di sviluppo con attenzione alla coerenza rispetto agli obiettivi strategici e a quelli definiti nell'ambito dei Progetti scientifici.

I Dipartimenti ammessi al finanziamento, hanno formulato obiettivi per l'implementazione dei progetti "Dipartimenti di Eccellenza", molti dipartimenti hanno individuato obiettivi legati allo sviluppo dei sistemi di laboratorio, in particolare quelli interdipartimentali o legati all'obiettivo strategico di creazione del laboratorio Virtuale di Ateneo. Diversi sono stati anche gli obiettivi legati alla internazionalizzazione, con presidio del numero di stranieri in ingresso nelle figure di ricercatori, *visiting professors*, dottorandi e personale di ricerca. Per la quasi generalità dei Dipartimenti sono stati formulati obiettivi di acquisizione di progetti competitivi in ambito nazionale e internazionale. Alcuni dipartimenti hanno definito obiettivi legati allo sviluppo di corsi di dottorato intersettoriali e/multidisciplinari, in coerenza con gli obiettivi strategici e con l'obiettivo scelto dall'Ateneo legato alla programmazione triennale MIUR 2016-2018.

I Poli Territoriali hanno individuato obiettivi legati al mantenimento di rapporti attivi con il territorio, quali l'acquisizione di contratti con enti e partner locali e la capacità di attrarre studenti presso le sedi locali. Anche per tali strutture permangono obiettivi legati all'internazionalizzazione in particolare relativi all'attrazione di *visiting professors*.

Tra gli obiettivi di **Performance Organizzativa delle Strutture Gestionali** assegnati dal Direttore Generale e dal Direttore di Dipartimento alcuni hanno carattere trasversale e, sono comuni con alcune Aree (*up-grading* del software "Intranet della ricerca" implementato nel 2018 sviluppando nuove funzionalità e l'integrazione con gli altri sistemi in uso; la sperimentazione di un sistema di budget secondo modalità di rappresentazione condivise tra le diverse strutture; l'incremento dei tassi di risposta ai questionari di *customer satisfaction* da parte degli utenti anche in considerazione delle sollecitazioni effettuate dall'OIV; l'aggiornamento dei dati inerenti le risorse e le attività della ricerca e terza missione in collaborazione con l'*helpdesk* Catalogo Ricerca² e il Presidio AVA). Altri obiettivi sono orientati alla riorganizzazione delle strutture al fine di migliorare i processi gestiti e servizi erogati, gli

² Gruppo di lavoro un gruppo di lavoro, trasversale deputato all'istruttoria e all'assistenza relativa alla gestione di IRIS, il catalogo delle pubblicazioni degli autori del Politecnico di Milano il cui monitoraggio è legato anche al processo di valutazione interno della qualità della produzione scientifica Credenziali di Ateneo).

altri sono stati definiti in relazione alle specificità delle diverse strutture.

Nell'**Allegato 4.5** si riporta il dettaglio degli obiettivi di Performance Organizzativa di Dipartimenti e Poli Territoriali, con l'evidenza per ogni obiettivo: della finalità, delle strutture assegnatarie, della linea di azione prioritaria cui è correlato, secondo la mappatura riportata nella Tabella 3.1, i valori soglia, target ed eccellenza individuati.

4.4 La definizione delle misure e degli indicatori per il monitoraggio degli esiti

La definizione degli obiettivi è stata completata procedendo alla esplicitazione, per ognuno di essi, degli indicatori e quindi del risultato atteso secondo i tre livelli (soglia, target ed eccellenza) che, come definito dal Sistema di Misura e Valutazione della Performance 2019, esprimono il diverso grado di raggiungimento degli obiettivi.

Gli obiettivi assegnati ai diversi livelli organizzativi prevedono una valutazione attraverso un mix di misure (di risultato – *outcome o output*, di verifica delle attività pianificate, di misure quantitative e qualitative). Sicuramente l'evoluzione culturale e il processo di formazione continua, accompagnato anche dall'OIV³, hanno portato alla crescita dell'utilizzo di misure di risultato. Tuttavia, ancora oggi, gli esiti di un discreto numero di obiettivi sono misurati attraverso la verifica del rispetto delle tempistiche delle azioni programmate ai fini del raggiungimento degli obiettivi.

Il sistema di misurazione dei risultati nel tempo si è evoluto basandosi sempre più sull'utilizzo di dati oggettivi, prodotti centralmente e messi periodicamente a disposizione delle strutture. In particolare, il set di indicatori, utilizzato per il monitoraggio degli obiettivi di performance dei Dipartimenti e Poli Territoriali, viene elaborato durante l'anno con cadenza quadrimestrale ed inviato ai responsabili delle strutture per le opportune verifiche.

5. L'analisi delle aree di rischio

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018-2020 (PTPCT 2018-2020) è stato strutturato sulla base delle indicazioni fornite dal Piano Nazionale Anticorruzione 2017 redatto da ANAC e dal successivo Atto di indirizzo MIUR del 25 maggio 2018.

Il nuovo Piano è stato completamente riprogettato e riscritto. La riprogettazione è stata condivisa con il *Commitment* politico (Rettore, Delegato al bilancio e al controllo di gestione, Prorettore Vicario, Direttore Generale). Nei primi sei mesi dell'anno 2018, con il supporto di una società esterna, è stata realizzata un'analisi di *Risk Assessment*, indirizzata principalmente sui processi che, sia il PNA che l'Atto di indirizzo MIUR, hanno ritenuto più critici: Didattica, Ricerca, Reclutamento personale docente, condotta del personale docente, partecipazione enti terzi ed esternalizzazione di attività.

In particolare sono stati mappati i processi e le aree di rischio (107 processi e 16 aree di rischio), individuati i possibili rischi di corruzione o di cattiva gestione, identificate per ciascun processo le unità organizzative responsabili, partecipanti e di controllo, valutata l'esposizione al rischio, attraverso la valorizzazione degli Indicatori di Probabilità e Impatto (come da indicazioni del PNA 2013) e determinato il livello di rischio.

La valutazione degli indici di probabilità e impatto è stata effettuata grazie a interviste con Rettore, Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di unità organizzative, Docenti. Per ciascuna delle aree rappresentate sono state quindi determinate le relative misure di mitigazione del rischio.

È richiesto ai Dirigenti ed ai Responsabili Gestionali di Dipartimenti e Poli Territoriali un resoconto annuale sulle misure effettivamente attuate nell'anno in riferimento a ciascuna delle aree di rischio indicate nel Piano. Il PTPCT 2018-2020 è stato messo in consultazione pubblica e inviato all'OIV e poi adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta di luglio 2018 ed è consultabile nella versione integrale sul sito "Amministrazione Trasparente".

³ Nel corso del 2018 l'OIV ha incontrato i Dirigenti e i Responsabili Gestionali per condividere una più efficace modalità di definizione degli obiettivi e delle relative misure per la verifica del risultato. Si è inoltre avviata una riflessione sull'utilizzo del sistema di gestione della performance come stile di gestione orientato alla motivazione e allo sviluppo dei collaboratori (teoria del *goal setting*).

Nel corso dell'anno 2018, l'Audit Centrale ha proseguito la propria attività di controllo e di monitoraggio sull'effettiva attuazione delle misure di mitigazione del rischio, così come definite nel Piano per ciascuna delle aree a maggior rischio di corruzione, da parte delle Unità Organizzative dell'Amministrazione, effettuando due audit in presenza presso due Dipartimenti e due controlli in remoto su due Unità Organizzative già visitate. Sempre nel 2018 è stato svolto un audit congiunto con l'Università degli Studi di Milano Bicocca sull'Area Gestione Infrastrutture e Servizi. È stata inoltre istituita una unità di audit per i progetti di ricerca, coordinata dal Servizio Ricerca di Ateneo, che nel corso dell'anno 2018 ha predisposto una Relazione finale sull'attività di audit sui progetti H2020.

Infine, sono state istituite due commissioni di Senato che si stanno occupando della revisione del regolamento Spin-off e della redazione del Codice Etico e di Comportamento.

Il Piano 2019-2021 prevede il completamento delle azioni prospettate nel triennio per la mitigazione dei rischi evidenziati.

Gli obiettivi di performance del 2019 relativi alla prevenzione della corruzione sono focalizzati:

- sull'Area B - Affidamento di lavori, servizi e forniture, prevedendo la creazione di service acquisti e di sistemi e strumenti di aggregazione dei fabbisogni con il coinvolgimento di Dipartimenti, Poli Territoriali e del Servizio dell'Area Dirigenziale competente;
- sull'Area E - Entrate spese e patrimonio, con la certificazione entro il 2019 dei crediti iscritti a bilancio da parte di tutte le strutture interessate; sarà, inoltre, predisposta una normativa interna finalizzata a regolamentare in modo puntuale la gestione delle sponsorizzazioni;
- sull'Area N - Ricerca e Trasferimento Tecnologico continuerà l'attività di audit, sulla rendicontazione dei progetti di ricerca, coordinata dal Servizio Ricerca di Ateneo
- sull'Area M - Enti partecipati e spin off sarà effettuata una attività di analisi delle partecipazioni societarie per verificare necessità di razionalizzazione; sarà avviato anche un controllo a campione sui rapporti economici tra società Spin-off e Dipartimenti.

6. Comunicazione e trasparenza

Considerato che la sezione "Amministrazione trasparente" negli ultimi anni ha raggiunto un buon livello di stabilità e che i processi che conducono alla pubblicazione dei documenti della sezione sono per lo più normalizzati, nell'anno 2018 si è lavorato sulla reportistica di pubblicazione. Il report costituisce parte integrante del PTPCT e sarà aggiornato annualmente in concomitanza con il Piano.

A partire dallo schema proposto in delibera ANAC 1310/2016 sono distinte le pagine che si aggiornano dinamicamente in seguito allo sviluppo di applicazioni da quelle che necessitano di un aggiornamento predefinito dalla legge (cadenza trimestrale, semestrale o annuale o su input degli uffici responsabili).

Nel corso del 2018 sono state interessate in particolare le voci: enti controllati (in seguito alle nuove disposizioni di legge in materia), servizi in rete e interventi straordinari e di emergenza (con la creazione di una sezione illustrativa delle attività cantieristiche straordinarie in corso - <https://www.polimi.it/il-politecnico/progetti-di-Ateneo/cantieri>).

L'introduzione del concetto di accesso civico generalizzato (modifica art. 5 D.Lgs. 33/2013) ha determinato la necessità di creare un registro automatizzato delle richieste. L'Ateneo si è posto come obiettivo l'implementazione del registro entro il 2020. Nel corso del 2018 si è provveduto a implementarne una prima versione basata sul sistema automatico di protocollo dei documenti di Ateneo (Titulus). Il Servizio Posta, protocollo e archivio classifica le richieste di accesso civico generalizzato, provvede alla notifica agli uffici destinatari della richiesta, ponendo in c.c. la Responsabile Anticorruzione e trasparenza ai fini del monitoraggio dell'adempimento. Il registro 2018 riporta 13 richieste complessive aventi come destinatario l'Ateneo più 1 in cui l'Ateneo è risultato controinteressato. Di tali istanze, 6 hanno riguardato la richiesta di attestati/informazioni di carriera del richiedente. In 3 casi non è stata formalizzata la chiusura del procedimento. Si provvederà a istruire le segreterie didattiche affinché ciò non si ripeta.

Come previsto tra gli obiettivi assegnati nel 2018, il 5 giugno 2018 si è tenuto, presso l'Università Milano-Bicocca, un convegno co-organizzato dal titolo "Trasparenza: un adempimento o un'opportunità?" Il convegno ha approfondito l'evoluzione del diritto all'informazione da parte dei cittadini dalla legge 241/1990 al d.lgs. 97/2016. Nel corso del convegno, sono state affrontate le implicazioni delle azioni di

trasparenza sulle performance e sui rapporti con i cittadini da parte delle istituzioni, sugli equilibri tra trasparenza e privacy e sui costi e benefici che gli obblighi di trasparenza producono.

Nel Piano integrato 2018 – 2020 erano previsti obiettivi specifici finalizzati al controllo e incremento delle pubblicazioni *open access*. A tal riguardo nel 2018 ci si è concentrati su due obiettivi. Il primo ha previsto un controllo sui nuovi inserimenti/modifiche delle pubblicazioni di docenti e ricercatori con allegati in *open access* nel *repository* di Ateneo, con verifica dei diritti di copyright e relative policy editoriali, adeguamento al mandato *open access* del programma di finanziamento europeo H2020 e allineamento alla politica di ateneo. Il controllo è stato effettuato sul 100% dei file ricevuti in automatico dal software e sono state effettuate le segnalazioni di maggior rilievo agli autori (80% di segnalazioni). Il secondo, al fine di incrementare la consapevolezza in ateneo sull'*open access*, e accrescere di conseguenza il numero di pubblicazioni aperte nel *repository*, ha previsto un'attività di informazione specifica rivolta ai dipartimenti: sono state effettuati 10 incontri nei dipartimenti con presentazioni contestualizzate con i dati e le informazioni specifiche di ogni singolo dipartimento. Nell'anno 2018 le pubblicazioni in *open access* sono aumentate del 34,89% rispetto al dato di inizio d'anno.

Nel 2019 è previsto un obiettivo di incremento del numero di articoli di rivista in accesso aperto presenti a dicembre 2018 nel *repository* di ateneo, prevedendo una crescita di 5.000/7.000 articoli che consentirebbe un aumento del 50% (calcolato in base al numero delle pubblicazioni presenti in Iris Republic tra quelle con allegato chiuso o allegato non presente).

7. La performance individuale: misura delle prestazioni e definizione degli incentivi

7.1 La valutazione della performance individuale

Da anni il sistema di valutazione della performance è applicato a tutto il personale dell'Ateneo. Le dimensioni generali utilizzate per la valutazione della performance individuale sono:

- Risultato della performance organizzativa di struttura superiore;
- Risultato della performance organizzativa della struttura di cui si è responsabili;
- Risultato degli obiettivi individuali (ove richiesti);
- Comportamenti organizzativi individuali richiesti al ruolo.

L'incidenza della dimensione relativa ai comportamenti organizzativi sul risultato complessivo della performance individuale si riduce al crescere del livello di responsabilità organizzativa. Viceversa, la valutazione del personale che non ha responsabilità è principalmente basata sui comportamenti organizzativi messi in atto, ovvero sulle modalità con cui il singolo contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza.

In alcuni casi, al singolo collaboratore possono essere assegnati obiettivi specifici, che vanno a comporre la sua performance individuale. In tali casi si riduce, di conseguenza, il peso della componente relativa alla performance organizzativa di struttura superiore.

La determinazione della prestazione individuale avviene secondo il meccanismo a "cascata" descritto nel dettaglio per tutti i ruoli nel Sistema di Misura di Valutazione della Performance 2019.

In particolare per il Direttore Generale la performance individuale risulta così composta:

- 10% Risultato Performance Organizzativa di Ateneo;
- 90% Risultato Performance Organizzativa Direzione Generale.

Per i Dirigenti di Area la performance individuale risulta così composta:

- 5% Risultato Performance Organizzativa di Ateneo;
- 5% Risultato Performance Organizzativa Direzione Generale
- 50% Risultato Performance Organizzativa di Area di cui si è responsabile
- 40% Comportamenti Organizzativi di ruolo

Nell'**Allegato 7.1** si riportano gli elementi di analisi del grado di copertura dei comportamenti di ruolo dei Dirigenti utilizzati al fine della valutazione.

7.2 Modello di valutazione e sistema premiante

Come più puntualmente descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019, la definizione del sistema premiante avviene in funzione delle strategie di incentivazione dell'Ateneo, ovvero attraverso il collegamento tra risultati attesi (esplicitato attraverso la pianificazione dei livelli di raggiungimento attesi sugli obiettivi) e risultati raggiunti (misurati attraverso la performance organizzativa e individuale realizzata).

L'elemento fondamentale su cui si basa il sistema è dunque la coerenza tra definizione dei livelli soglia/target/eccellenza attesi ed i livelli di incentivazione ad essa collegati.

Al fine di assicurare al meglio tale coerenza, l'Amministrazione pone in essere delle azioni di miglioramento continuo, che si esplicano, in particolare, nelle seguenti attività:

- Monitoraggio su numerosità e significatività degli obiettivi assegnati a strutture e persone;
- Analisi dei comportamenti valutativi da parte dei responsabili e relative ricadute sul sistema premiante;
- Formazione continua sui valutatori, soprattutto al fine di omogeneizzare l'utilizzo del sistema alla luce di quanto emerso ai punti precedenti.

Tali azioni sono poste in essere di concerto con le rappresentanze sindacali, verso le quali l'amministrazione si è impegnata a individuare e fornire modalità e strumenti di verifica della coerenza complessiva del sistema di valutazione.

7.3 Stato del sistema e aree di miglioramento

Già da tempo l'applicazione del Piano della performance è a regime per tutto il Personale Tecnico Amministrativo, sia nelle Aree di Amministrazione sia nei Dipartimenti e Poli Territoriali.

Le logiche di pianificazione e le dimensioni di analisi della performance sono state condivise e diffuse a tutti i livelli dell'organizzazione.

Al fine di supportare la corretta applicazione del processo e limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, il sistema prevede:

- una fase preventiva di validazione delle valutazioni, effettuata dal Responsabile nei confronti dei valutatori della propria struttura, finalizzata ad assicurare la coerenza ed uniformità di "metro di giudizio"; tale fase è supportata, sul sistema informativo, da una rappresentazione grafica della distribuzione delle valutazioni effettuate da tutti i valutatori della struttura, in modo che siano immediatamente percepibili eventuali situazioni anomale;
- una fase di analisi statistica a consuntivo dei risultati della valutazione, finalizzata ad esplicitare i comportamenti valutativi generali e delle diverse strutture, identificare ed approfondire eventuali anomalie, diffondere e condividere i risultati dell'analisi;
- una presentazione annuale, nel corso del mese di marzo con tutti i valutatori, finalizzata a condividere le informazioni generali sull'evoluzione del sistema e sui risultati delle valutazioni, anche al fine di omogeneizzare i comportamenti valutativi;
- l'attivazione di procedure di conciliazione finalizzate a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il sistema di valutazione è costantemente oggetto di riflessione e confronto tra i diversi attori del processo. In particolare sono stati inseriti all'interno del questionario di benessere organizzativo erogato tra dicembre 2018 e gennaio 2019:

- item sulla percezione del sistema di valutazione e sulle relative possibili distorsioni (item somministrati a tutto il personale); tali item erano già presenti all'interno della rilevazione effettuata nel 2016.
- nuovi item sulla percezione dell'impatto degli obiettivi assegnati (item sottoposti solo ai Responsabili di struttura o agli assegnatari di obiettivi individuali).

Nel corso del 2019 saranno attivati altri momenti di rilevazione condotti direttamente dall'OIV e finalizzati ad approfondire, attraverso l'ascolto degli interlocutori interni, i potenziali ambiti di miglioramento del sistema di valutazione. In particolare verranno messe in atto due tipologie di azione:

- interviste individuali a Direttore Generale, a tre valutatori scelti tra Dirigenti e Responsabili Gestionali, e a tre Capi Servizio/Referenti di Unità Organizzativa Funzionale di Dipartimento; tali interviste saranno strutturate in continuità con i contenuti dell'attività formativa su "Performance Management e Goal setting" erogata a fine 2017;
- quattro *focus group* con quattro gruppi distinti di valutati appartenenti alle Aree di Amministrazione, ai Dipartimenti e ai Poli territoriali.

Anche sulla base degli esiti delle azioni messe in campo, proseguirà l'attività informativa e formativa a supporto del buon funzionamento del sistema. Gli interventi si articoleranno in due fasi: una prima fase di informazione e aggiornamento dedicata a tutto il personale sulle logiche della valutazione, una seconda fase formativa dedicata ai valutatori.

L'intero ciclo della performance è gestito tramite un sistema informatizzato, che consente di agevolare il lavoro dei diversi soggetti coinvolti nel ciclo della performance in tutte le fasi (pianificazione, monitoraggio e valutazione) e le elaborazioni necessarie per l'alimentazione del sistema di incentivante. Nel 2019 si prevede l'acquisizione, all'interno di un più ampio sistema di gestione integrata delle risorse umane, di uno specifico modulo per la gestione della valutazione della performance.

Attraverso tale processo ci si pone l'obiettivo di valorizzare l'esperienza positiva finora condotta e di sfruttare le potenzialità che verranno offerte dalle nuove tecnologie adottate.

8. Il raccordo tra obiettivi e risorse

Il finanziamento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2017-2019 è avvenuto tramite la destinazione del risultato d'esercizio 2016 e 2017 e tramite l'allocazione delle risorse di budget 2017, 2018 e 2019 coerentemente alle linee di investimento definite nel Piano stesso. All'interno del budget è previsto, inoltre, sia lo stanziamento delle risorse necessarie per l'implementazione degli obiettivi operativi annuali assegnati alle strutture per dare operatività al Piano Strategico, sia di quelle necessarie per lo svolgimento delle attività correnti. Vi è una evidenza diretta, tramite formale approvazione degli Organi competenti delle risorse destinate all'implementazione degli obiettivi strategici (destinazione del risultato d'esercizio e del budget), mentre nel Piano Integrato – **Allegato 8.1** – sono esplicitate quelle destinate agli obiettivi organizzativi delle strutture.

Le strutture amministrative responsabili delle richieste e della gestione del budget sono la Direzione Generale, le Aree dirigenziali (e al loro interno i servizi e le Scuole), i Dipartimenti e i Poli territoriali. La coerenza con le assegnazioni di budget è garantita dall'allineamento temporale del processo di pianificazione e del processo di predisposizione del budget. Si intende sfruttare al meglio le potenzialità dei sistemi informativi per integrare le informazioni gestite all'interno dei diversi sistemi informativi utilizzati per i diversi aspetti della pianificazione e per dare più immediata evidenza della destinazione delle specifiche risorse allocate per la realizzazione dei diversi obiettivi. L'utilizzo di un nuovo sw per la predisposizione del budget, utilizzato per la prima volta a regime per la predisposizione del budget 2019, ha permesso di rilevare in via sperimentale nel sw le risorse strumentali richieste per l'implementazione degli obiettivi organizzativi assegnati. Non è attualmente prevista una allocazione puntuale del personale dedicato alla implementazione dei diversi obiettivi: ma è demandata alla pianificazione e negoziazione tra responsabile di struttura e Direttore Generale l'eventuale assegnazione di risorse di personale necessarie per la realizzazione degli obiettivi di sviluppo assegnati.

8.1 Le risorse per il conseguimento degli obiettivi strategici

Secondo quanto descritto all'inizio del paragrafo, la **Tabella 8.1** sottostante riporta gli stanziamenti, che a partire dal risultato di gestione del 2016 e 2017 sono stati destinati per la realizzazione degli obiettivi strategici secondo quanto approvato dagli Organi, evidenziando la priorità strategica e la linea d'azione definiti nel paragrafo 3. Si tratta di risorse che la *Governance* politica ha voluto destinare ad obiettivi strategici di carattere sperimentale e/o, e quindi caratterizzati da un finanziamento specifico, relativamente al solo triennio 2017-2019, e non ricorrente.

Come descritto nel documento "Politica per la Qualità di Ateneo", le risorse sono destinate ai diversi obiettivi strategici una volta conclusa la eventuale fase di riflessione per approfondimenti scientifici con Dipartimenti e/o Scuole. In una fase successiva, una volta avviata l'operatività su tali obiettivi, ed

in relazione all'assegnazione di obiettivi correlati all'amministrazione, tali fondi vengono presi in carico dalle diverse aree competenti dell'amministrazione.

Tabella 8.1: Gli stanziamenti assegnati per gli obiettivi strategici da risultato di esercizio 2016 e 2017

Le priorità	Le linee di azione	Dettaglio	Da risultato Es. 2016	Da risultato Es. 2017
1. Un ateneo attento alla formazione	LINEA_AZ_1.1 (Evoluzione dei modelli didattici per la realizzazione di una didattica innovativa)	finanziamento CFU su soft skills	3.000.000 €	
	LINEA_AZ_1.3 Promozione della mobilità studentesca	borse di mobilità outgoing		500.000 €
	LINEA_AZ_1.4 Qualità del reclutamento	Supporto per l'Alta Scuola Politecnica		1.050.000 €
2. Un ateneo motore di ricerca e innovazione	LINEA_AZ_2.1 (Potenziamento delle infrastrutture di ricerca - nuovo Lab. di Ingegneria Chimica e dei Materiali, nuovo Lab. di Modellistica Architettonica, Lab. virtuale di ateneo)	Laboratorio di chimica		9.000.000 €
		Nuovo Lab. di Modellistica Architettonica e Dastu		1.500.000 €
		Polifab		600.000 €
	LINEA_AZ_2.4 (Investimento nel dottorato di ricerca per promuovere innovazione nelle imprese)	3 cicli di 20 borse di dottorato interdisciplinari	3.600.000 €	
3. Un ateneo aperto e internazionale	LINEA_AZ_3.2 Attrattività crescente della città di Milano (partners internazionali, distretti di innovazione e di "cantieri" su temi tecnologici di punta, abitazioni per studenti e impianti sportivi, riqualificazione del campus Leonardo e Bovisa)	Nuovi spazi studio		500.000 €
		Campus sportivo Giurati		750.000 €
		Sviluppo edilizia città studi	5.000.000 €	
		Progetto Vi.vi.Polimi	6.000.000 €	
4. Un ateneo responsabile	LINEA_AZ_4.3 Sviluppare un programma per le parità di genere	Progetto POP		500.000 €
			17.600.000 €	14.400.000 €

La **Tabella 8.2** riporta, gli stanziamenti previsti all'interno del budget d'esercizio autorizzatorio 2017, 2018 e 2019 a sostegno degli obiettivi strategici, evidenziando la priorità e la linea d'azione come definiti nel paragrafo 3.

Tabella 8.2: Gli stanziamenti 2018-2020 previsti per la realizzazione degli obiettivi strategici

Le priorità	Le linee di azione	Iniziativa	bdg 2017	bdg 2018	bdg 2019	
1. Un ateneo attento alla formazione	LINEA_AZ_1.5 Stimolo ad iniziative di competizione studentesca a livello internazionale	Competizioni internazionali			150.000 €	
2. Un ateneo motore di ricerca e innovazione	LINEA_AZ_2.1 (Potenziamento delle infrastrutture di ricerca - nuovo Lab. di Ingegneria Chimica e dei Materiali, nuovo Lab. di Modellistica Architettonica, Lab. virtuale di ateneo)	Supporto ai Laboratori	1.200.000 €	1.200.000 €	1.200.000 €	
		LINEA_AZ_2.3 Partecipazione a progetti competitivi (H2020, ERC, Marie Curie, IX Programma Quadro) e della capacità di autofinanziamento	JRC	100.000 €	100.000 €	100.000 €
			ERC	400.000 €	400.000 €	400.000 €
		Supporto alla Ricerca	2.000.000 €	2.000.000 €	2.000.000 €	
3. Un ateneo aperto e internazionale	LINEA_AZ_3.1 Intensificazione degli accordi internazionali europei e le opportunità con la Cina	Supporto Idea League e Alliance4Tech	250.000 €	250.000 €	250.000 €	
	LINEA_AZ_3.3 Internazionalizzazione della faculty, del personale di ricerca e Phd	Visiting professors	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	
4. Un ateneo responsabile	LINEA_AZ_4.1 Potenziamento dei programmi di responsabilità sociale	Politiche Sociali e Campus Sostenibile	150.000 €	150.000 €	150.000 €	
		Politiche Culturali	150.000 €	150.000 €	150.000 €	
			5.250.000 €	5.790.000 €	6.150.000 €	

Per quanto riguarda la destinazione delle risorse di budget direttamente correlate allo sviluppo degli obiettivi strategici (tabella 8.2) si è trattato in parte di una diversa focalizzazione degli stanziamenti che già in precedenza erano finalizzati a sostenere l'implementazione degli obiettivi strategici. Si tratta di risorse che la *Governance* politica intende destinare stabilmente, pur con possibilità di revisione in base al mutamento delle priorità, per le finalità individuate. Una volta approvato il budget tali risorse vengono immediatamente assegnate alle strutture per le relative competenze.

8.2 Le risorse per il conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa 2019

Il processo di raccordo tra ciclo della performance e ciclo finanziario prevede un percorso graduale, impostato in modo significativo già con il budget e il Piano Integrato 2017-2019.

Per il 2019 si è chiesto alle strutture:

- di effettuare una attenta pianificazione del personale da impegnare per i diversi obiettivi, compatibilmente con l'adempimento delle attività ordinarie, al fine di una corretta negoziazione di obiettivi, budget e personale il cui costo a livello di budget compare come voce aggregata all'interno del budget dell'Area Risorse Umane⁴;
- di esplicitare direttamente all'interno della nuova procedura acquistata per la predisposizione del budget ed utilizzata a regime da tutti gli utenti in vista della predisposizione del budget 2019, gli specifici obiettivi correlati alle nuove richieste di budget (ove significativo) attraverso l'utilizzo dell'opportuno campo disponibile all'interno della procedura. In tal modo, con la diretta individuazione della voce del piano dei conti (natura) e del progetto contabile (destinazione) sarà possibile anche monitorare direttamente l'utilizzo di tali risorse nel corso dell'esercizio 2019.

Pur con la consapevolezza di una visione parziale del complesso delle risorse dedicate alla realizzazione di tutti gli obiettivi messi in campo dall'Ateneo, si è riusciti a rendere evidente la relazione tra i principali obiettivi dell'Ateneo e le risorse strumentali ad essi dedicate, rendendo più consapevole e trasparente la negoziazione degli obiettivi e del budget. Si auspica che con l'utilizzo a regime della nuova procedura di budget sarà possibile avere più completa ed immediata evidenza delle risorse strumentali necessarie per lo sviluppo di specifici obiettivi al di là di quelle necessarie per le attività di funzionamento ordinario. Nella valutazione del *trade-off* tra costi/benefici l'Ateneo ritiene al momento di non monitorare l'allocazione del personale interno impiegato per i diversi obiettivi e che rappresenta la "principale" risorsa necessaria per la realizzazione degli stessi, ma auspica di poter avviare una riflessione congiunta sul tema anche con gli altri atenei.

⁴ La partecipazione al Progetto Good Practice consente già all'Ateneo di avere una mappatura completa dell'allocazione del personale sui diversi processi tecnico-amministrativi dell'Ateneo, comprendendo in tale mappatura l'impiego di risorse.