



POLITECNICO
MILANO 1863

IL PIANO INTEGRATO 2020-2022 DEL POLITECNICO DI MILANO

Indice

Premessa

- 1. Il Politecnico di Milano: scenario internazionale e contesto di riferimento**
- 2. Il Politecnico di Milano: visione, missione e politiche per il triennio 2020-2022**
- 3. Il Politecnico di Milano: presentazione in sintesi**
- 4. Il processo di pianificazione**
- 5. La performance organizzativa**
- 6. L'analisi delle aree di rischio**
- 7. Comunicazione e trasparenza**
- 8. La performance individuale: misura delle prestazioni e definizione degli incentivi**
- 9. Il raccordo tra obiettivi e risorse**

ALLEGATI

ALLEGATO 1 - L'organigramma dell'amministrazione dell'Ateneo

ALLEGATO 2 - Elenco dei principali obiettivi di Performance Organizzativa 2020 della Direzione Generale, le Aree Dirigenziali, dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali

ALLEGATO 3 - Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo

ALLEGATO 4 - Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale

ALLEGATO 5: Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali

ALLEGATO 6: - Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Dipartimenti e Poli territoriali

ALLEGATO 7 - Gli stanziamenti budget definiti per gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale e delle Aree Dirigenziali

Premessa

Con il compimento del primo triennio di mandato rettorale 2017-2019 e l'inizio del nuovo triennio 2020-2022, la *Governance* di Ateneo (Rettore insieme ai delegati nominati il 01.01.2020) ha lavorato ad un aggiornamento del precedente piano di mandato.

Il piano 2020-2022, pur in continuità con il precedente, delinea un nuovo quadro programmatico in linea con l'evoluzione dello scenario geopolitico, sociale, economico e tecnologico di contesto.

Partendo dai risultati raggiunti nel triennio precedente, e attraverso un'analisi che ha condotto all'individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'Ateneo, e delle opportunità e minacce derivanti dall'ambiente circostante, è stata ri-focalizzata la missione del Politecnico di Milano e conseguentemente ridefinite le politiche e le relative azioni attuative.

Sulla base del nuovo Piano Strategico, sottoposto all'approvazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione nelle rispettive sedute del mese di dicembre 2019, è stato redatto il presente Piano Integrato 2020-2022 (di seguito Piano) che, nel rispetto delle linee guida ANVUR del 2015 e successivi aggiornamenti, illustra gli obiettivi strategici e, a cascata, gli obiettivi operativi propri dell'attività amministrativa in ordine a performance, trasparenza e anticorruzione, tenendo conto sia della strategia relativa alle attività istituzionali sia della programmazione economico-finanziaria.

Il Piano Strategico del Politecnico di Milano è stato redatto in completa coerenza con le nuove linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2019-2021, emanate con il D.M. 989/2019, e si auspica che i finanziamenti richiesti con i progetti presentati possano contribuire a sostenere il completamento efficace degli obiettivi strategici previsti per il triennio.

Come in passato, quanto illustrato nel Piano riporta quindi il quadro degli obiettivi prioritari e non esaurisce il complesso dell'azione dell'Ateneo e dell'amministrazione. Nella redazione del Piano Integrato 2020-2022 si è provveduto a far propri gli spunti di miglioramento ricevuti da ANVUR nel tempo, a tenere conto dei suggerimenti forniti dall'OIV attraverso la Relazione annuale in materia di performance, degli incontri periodici con l'amministrazione e delle attività di formazione e confronto costanti.

1. Il Politecnico di Milano: scenario internazionale e contesto di riferimento

Il Piano Strategico 2020-2022 riflette l'immagine di un'istituzione che intende ricoprire un ruolo di alto profilo e che ha deciso di mettere al servizio del Paese le proprie competenze sfruttando le opportunità aperte dalla tecnologia, individuando nell'apertura internazionale ed in particolare nell'identità europea la via fondamentale per trainare lo sviluppo delle comunità locali. Nel seguito di questo capitolo viene sinteticamente descritto il percorso che ha preceduto la stesura del Piano (capitolo 2).

1.1 Lo scenario geopolitico e tecnologico

La definizione degli obiettivi strategici è partita da un'attenta analisi dello scenario geopolitico e di sviluppo tecnologico in cui opera l'Ateneo, al fine di comprendere la realtà in cui esso è inserito e le risorse di cui dispone.

Il contesto è caratterizzato da Stati Uniti e Cina che dominano la scena globale in termini di prodotto interno lordo, di crescita e innovazione tecnologica. Tali paesi sono caratterizzati da una forte identità nazionale, da una capacità di fare sistema e da una massa critica rilevante capace di guidare lo sviluppo tecnologico. Lo scenario che si prospetta è quello di un sistema economico mondiale composto da due poli tra loro isolati con evidenti ripercussioni e squilibri a livello economico, sociopolitico e culturale.

L'Europa, che dovrebbe essere il terzo attore rilevante nella sfida globale, è in una fase di stallo caratterizzato da forze centrifughe che alimentano spiriti di nazionalismo ed indipendenza. Così divisa, l'Europa appare sempre più isolata e meno influente. Ci sono tuttavia dei sistemi nazionali che cercano di rispondere a questa sfida investendo in formazione, ricerca e sviluppo, promuovendo politiche fiscali eque e misure volte all'occupazione.

Anche l'Italia, avendo ridotto gli investimenti in formazione, ricerca e sviluppo, è vittima delle proprie fragilità interne (dai bassi livelli di istruzione alla dimensione ridotta delle aziende), che ne ostacolano il progresso.

Si sta assistendo, inoltre, ad una dirompente velocità di sviluppo della tecnologia, accelerata e diffusa, che offre grandi opportunità ed alcuni rischi potenziali. Le tecnologie sui dati, l'intelligenza artificiale, i sistemi autonomi, le tecniche di produzione additiva anche di materiali biologici, il monitoraggio biometrico, le tecniche olografiche, sono solo alcuni esempi di nuove tecnologie che stanno ridisegnando i servizi e i prodotti offerti in molti settori industriali.

Tale scenario ha già iniziato a modificare il mondo del lavoro e delle professioni, creando nuove figure professionali, modificandone e eliminandone altre, richiedendo nuovi percorsi di formazione e programmi di riposizionamento della forza lavoro. I singoli Paesi sono chiamati a governare il futuro dei giovani, della forza lavoro, delle imprese e delle istituzioni, nell'incrementare la loro competitività e attrattività. Ci saranno Paesi e istituzioni capaci di cogliere le opportunità offerte da queste trasformazioni e che sapranno fare sistema a livello globale ed altri che non riusciranno a stare al passo con le dinamiche tecnologiche e di crescita globali e rimarranno vittima di un radicamento locale.

1.2 Analisi del contesto

La definizione degli obiettivi strategici ha tenuto conto dell'esito della swot analysis (riportata nella **Tabella 1**) svolta dagli Organi apicali dell'Ateneo tenendo conto del rapporto elaborato dal tavolo di lavoro "Polimi 2040", nato con l'obiettivo di stimolare e condividere nuove visioni sulla formazione e sulla ricerca universitaria e pensato per sostenere il Politecnico di Milano in una logica di lungo periodo. L'analisi ha anche tenuto conto del quadro normativo universitario e del sistema di finanziamento dell'università, dei risultati raggiunti nel triennio precedente dal Politecnico di Milano (per cui si rimanda al documento "Relazione sulla performance 2019" che verrà presentato agli organi e pubblicato nei prossimi mesi) e delle ultime relazioni del Nucleo di valutazione.

Tabella 1: La swot analysis

FATTORI INTERNI	I PUNTI DI FORZA	I PUNTI DI DEBOLEZZA
	Qualità e occupazione dei laureati	Ridotte dimensioni del Dottorato di Ricerca
	Forte competenza disciplinare	Spazi ristretti
	Reputazione dell'istituzione	Basso livello di interdisciplinarietà
	Rapporto con le imprese	Assenza delle "life science"
	Percorso di internazionalizzazione	Trasferimento tecnologico ancora debole
		Gender gap nelle carriere e tra gli studenti
	Resistenza al cambiamento	
	Percorsi di carriere prevalentemente interni	

FATTORI ESTERNI	LE OPPORTUNITA'	LE MINACCE
	Milano, città internazionale	Crescente competizione universitaria internazionale (attrazione di studenti, docenti e finanziamenti)
	Regione Lombardia, motore di innovazione	Perdita di credibilità del sistema universitario
	Made in Italy basato su creatività e tecnologia, qualità estetica e saper fare	Sotto finanziamento del sistema di ricerca e formazione
	Pervasività della tecnologia nella vita quotidiana	Legislazione e burocrazia
	Crescente attenzione alla dimensione umanistica nello sviluppo tecnologico	Scetticismo verso il Paese e la sua instabilità
	Ricchezza nazionale in termini di patrimonio di beni culturali	Sfiducia diffusa nelle competenze e nei saperi
Maggiore possibilità di attrazione di talenti ed elevata mobilità		

I punti di forza evidenziati dall'analisi sono:

- *Qualità e occupazione dei laureati*: i dati relativi ai laureati presso il nostro Ateneo nel 2017 confermano l'alta percentuale di occupati ad un anno dalla laurea. Infatti, per le lauree triennali il dato si assesta sull'88,5%, mentre per le lauree magistrali gli occupati a un anno dalla laurea sono il 94%, in crescita rispetto al 93% del 2018 (dati 2016).
- *Forte competenza disciplinare*: il Politecnico di Milano, nonostante la congiuntura sfavorevole, riesce a rimanere competitivo, tra le prime venti università al mondo nelle tre aree di studio e di ricerca architettura, design e ingegneria.
- *Reputazione dell'istituzione*: l'Ateneo è riconosciuto tra le principali università al mondo (QS World University Ranking 2020: 6° design, 11° architettura, 16° ingegneria, 149° posto, per la prima volta tra i primi 150 atenei al mondo) per l'alta qualità dei laureati (il 94% trova lavoro ad un anno dalla laurea), per il riconoscimento di finanziamenti da parte dell'Unione Europea (13° posto tra le università europee per capacità di attrazione di fondi da Horizon 2020), per il coinvolgimento nei processi di trasformazione urbana e nello sviluppo del territorio regionale, per la crescita sostenibile a favore delle imprese locali e multinazionali.
- *Rapporto con le imprese*: nel 2018 si contano 24 joint research centres attivi caratterizzati da partnership strategiche pluriennali con aziende su tematiche di ricerca e innovazione.
- *Percorso di internazionalizzazione*: oggi il 16% degli studenti Politecnico ha un'esperienza di studio all'estero, il 28% degli studenti immatricolati alla laurea magistrale è straniero, e l'8% della faculty è internazionale.

I punti di debolezza evidenziati dall'analisi sono:

- *Ridotte dimensioni del Dottorato di Ricerca*: rispetto ad altre università straniere il Politecnico, pur essendo una realtà di eccellenza in contesto nazionale, mostra un numero assai ridotto di PhD, con un rapporto di 0.8 PhD/docenti, contro il 3 delle università straniere considerate. Ad esempio, atenei paragonabili al Politecnico, come Aachen o Monaco di Baviera, hanno un numero di dottorati che è circa sei volte più grande del nostro.
- *Spazi ristretti*: problema tipico delle università italiane e su cui l'Ateneo sta investendo a fronte di una richiesta di formazione crescente che tende a ridurre maggiormente gli spazi disponibili.
- *Basso livello di interdisciplinarietà*: netta prevalenza di discipline tecnico-ingegneristiche e quasi totale assenza delle scienze della vita.
- *Assenza delle life science* quali discipline di insegnamento e ricerca, direttamente correlato con lo scarso livello di interdisciplinarietà.
- *Trasferimento tecnologico ancora debole*: forte a livello locale, ma ancora debole rispetto a contesti più ampi.
- *Gender gap nelle carriere e tra gli studenti* ancora piuttosto significativo e sul quale, nonostante le azioni già intraprese, ancora molto rimane da fare.
- *Resistenza al cambiamento* tipica delle amministrazioni pubbliche dove burocrazia e procedure rappresentano ancora un elemento di rallentamento alle trasformazioni e al cambiamento.
- *Percorsi di carriera prevalentemente interni* nonostante le politiche di incentivazione all'acquisizione di risorse esterne ed in particolare internazionali.

Le opportunità evidenziate dall'analisi sono:

- *Milano, città internazionale*: essere a Milano, città internazionale e dalla forte attrattività internazionale, rappresenta di per sé una potenzialità.
- *Regione Lombardia, motore di innovazione*: grande capacità della Regione Lombardia (che compete con altre 3 o 4 regioni a livello europeo) di fare innovazione.
- *Made in Italy basato su creatività e tecnologia, qualità estetica e saper fare*: capacità di coniugare bellezza e creatività ai temi tecnologici.
- *Pervasività della tecnologia nella vita quotidiana*: la tecnologia, sempre più pervasiva nella vita quotidiana, rappresenta un'opportunità, un indispensabile strumento per rilanciare e indirizzare uno sviluppo economico geograficamente e socialmente bilanciato.
- *Crescente attenzione alla dimensione umanistica nello sviluppo tecnologico*, che ci dà la possibilità di cogliere le opportunità di un Ateneo come il Politecnico che unisce le competenze tecnologiche

- con quelle più vicine al mondo della creatività e dell'attenzione sociale.
- *Ricchezza nazionale in termini di patrimonio di beni culturali*: una delle grandi caratteristiche del nostro paese.
- *Maggiore possibilità di attrazione di talenti ed elevata mobilità*: l'aumento dell'attitudine a muoversi determina anche un potenziale aumento della capacità dell'Ateneo di attrarre dall'estero studenti e docenti di qualità che contribuiscano allo sviluppo del Politecnico e del contesto in cui esso è inserito.

Le opportunità evidenziate dall'analisi sono:

- *Crescente competizione universitaria internazionale (attrazione di studenti, docenti e finanziamenti)*: la competizione globale tra atenei si concentra sull'attrazione di «capitale umano», allo scopo di attrarre i migliori docenti e studenti a livello globale e garantirsi così un posizionamento di prestigio nella comunità internazionale.
- *Perdita di credibilità del sistema universitario*: il mondo universitario è visto come distante e incapace di dare risposte concrete ai bisogni di competenze spendibili sul mercato del lavoro. In particolare, l'estrema polverizzazione del sistema, il sotto-finanziamento a cui è storicamente soggetto e i diversi contesti socio-economici che caratterizzano le realtà territoriali del nostro paese, rendono il sistema italiano particolarmente eterogeneo e difficilmente riconducibile ad una visione unitaria. Questi caratteri danno forza a visioni strumentali e semplicistiche che tendono ad alimentare la delegittimazione dell'università
- *Scetticismo verso il Paese e la sua instabilità*: l'Italia è ormai da anni priva di una seria politica economica ed industriale.
- *Sotto finanziamento del sistema di ricerca e formazione*: il finanziamento destinato alla ricerca, anche privato, rimane molto lontano dalla media OCSE, e da alcuni paesi di riferimento come la Germania. Si assiste una progressiva e costante riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, in particolare nella componente non vincolata
- *Legislazione e burocrazia*, spesso freni allo sviluppo e all'innovazione.

2. Il Politecnico di Milano: visione, missione e politiche per il triennio 2020-2022

2.1 La visione

La prospettiva elaborata dall'Ateneo si basa sulla convinzione che la tecnologia potrà fare da traino per uno sviluppo responsabile solo se dotata di progettualità e se capace di interagire con le discipline sociali e umanistiche affinché l'innovazione portata dalle discipline tecniche venga gestita in modo efficace, inclusivo e sostenibile, nel rispetto dei bisogni degli individui e dei territori.

Si assisterà ad una continua digitalizzazione di servizi, imprese e territori in un sistema globalizzato che catalizzerà flussi di persone che cercano opportunità di crescita spostandosi da paesi in sofferenza a paesi più sviluppati. Milano e il Politecnico possono diventare uno dei poli di attrazione e di sviluppo sociale, tecnologico ed economico a livello globale integrandosi pienamente in una rete europea.

2.2 La missione

La missione dell'Ateneo è essere una *“European Leading University”* capace di guidare la ricerca e l'innovazione scientifica e tecnologica e contribuire a uno sviluppo sostenibile e inclusivo.

Con questo mandato il Politecnico di Milano, prima università tecnica in Italia, aspira ad assumere nel contesto nazionale ed internazionale un ruolo decisivo, affermandosi come luogo di produzione della conoscenza e di formazione del capitale umano, attivo nelle politiche di innovazione e sviluppo sostenibile, porta verso reti globali della ricerca e dell'innovazione e veicolo per l'internazionalizzazione della città. Per conseguire la missione così definita, l'Ateneo intende implementare alcune politiche riconducibili a tre finalità principali:

- a) *INDIVIDUO*: affermare la centralità dell'essere umano, rimarcare i suoi valori e i suoi bisogni, ponendolo al centro dei percorsi che verranno intrapresi, valorizzando il talento e la capacità di cogliere e di affrontare le grandi sfide tecnologiche e sociali.

- b) *CAMPUS GLOBALE*: garantire spazi fisici e servizi innovativi che favoriscano l'integrazione di studenti, docenti, ricercatori, anche internazionali, e *Alumni*.
- c) *IMPATTO*: aumentare il contributo che il Politecnico di Milano, insieme ai suoi studenti, docenti, ricercatori, *Alumni*, è in grado di generare in favore della società, dell'innovazione scientifica e tecnologica per uno sviluppo sostenibile e inclusivo.

2.3 Le politiche e le azioni

Ciascuna di queste finalità è stata esplicitata in politiche, declinate a loro volta in azioni da cui discendono le indicazioni prioritarie per la pianificazione e l'operato di tutta l'amministrazione

a) INDIVIDUO

L'avanzamento dirompente della leva tecnologica ha mutato il modo di vivere e di lavorare, di relazionarci gli uni con gli altri, ma occorre porre sempre maggiore attenzione ad uno sviluppo che deve rimanere «umano» e attento ai bisogni dell'individuo.

Il Politecnico si impegna a favorire la centralità dell'essere umano attraverso le seguenti politiche:

1. Migliorare la qualità del reclutamento e i programmi di crescita del personale
2. Valorizzare lo studente, il personale, il docente
3. Favorire le pari opportunità
4. Aumentare il livello di personalizzazione dei percorsi di crescita, anche per la formazione continua.

Per ogni politica definita si riportano, nella successiva **Tabella 2**, le azioni e gli indicatori individuati per misurare il conseguimento degli obiettivi al termine del triennio.

Tabella 2: Individuo - Le priorità del triennio 2020-2022 (politiche, azioni), KPI e target attesi

A) INDIVIDUO: LA CENTRALITA' DELL'ESSERE UMANO			
A) 1. Migliorare la qualità del reclutamento e i programmi di crescita del personale			
LE AZIONI	KPI	VAL. INIZIALE (2019)	TARGET ATTESO (2022)
<i>A) AZ. 1.1 Rafforzare qualità del reclutamento di studenti e di docenti, anche internazionali</i>	KPI 1 - N. dottorandi	1.086	+20%
<i>A) AZ. 1.2 Sviluppare il dottorato di ricerca, anche su temi interdisciplinari allineati alle politiche di ricerca europee</i>	KPI 2 - N. di individual european grants	44 (dal 2014 a 2019)	30
<i>A) AZ. 1.3 Incentivare un programma di talent development per i ricercatori</i>			
A) 2. Valorizzare lo studente, il personale e il docente			
LE AZIONI	KPI	VAL. INIZIALE (2019)	TARGET ATTESO (2022)
<i>A) AZ. 2.1 Favorire la free mobility e visiting all'estero</i>	KPI 3 - Incremento N. studenti in mobilità all'estero	1.578 (a.a.2018/2019)	+25%
<i>A) AZ. 2.2 Promuovere programmi di welfare per i dipendenti</i>	KPI 4 - N. aderenti a nuove iniziative (pensione integrativa, tutela delle situazioni di maggiore difficoltà, cura della persona e della famiglia)	-	30% aventi diritto
<i>A) AZ. 2.3 Promuovere programmi di integrazione</i>			
	KPI 5 - % studenti stranieri che ha frequentato un corso di italiano	40,7%	100,00%
A) 3. Favorire le pari opportunità			
LE AZIONI	KPI	VAL. INIZIALE (2019)	TARGET ATTESO (2022)
<i>A) AZ. 3.1 Potenziare il Programma di Pari Opportunità di genere (POPolini)</i>	KPI 6 - % di corsi con rapporto F/M compreso tra 35% e 65%	32,8%	+20%
<i>A) AZ. 3.2 Prestare sempre maggiore attenzione alle difficoltà delle nuove generazioni</i>			
A) 4. Aumentare il livello di personalizzazione dei percorsi di crescita, anche per la formazione continua			
LE AZIONI	KPI	VAL. INIZIALE (2019)	TARGET ATTESO (2022)
<i>A) AZ. 4.1 Avviare un programma di data analytics</i>	KPI 7 - N. di nuovi ambiti indagati dal centro di Data Analytics	0	6
<i>A) AZ. 4.2 Creare un programma Life Long Learning</i>	KPI 8 - Implementazione della piattaforma di Ateneo, ecosistema per il lifelong learning, e realizzazione di contenuti per il target Alumni	NO	SI
<i>A) AZ. 4.3 Aumentare le iniziative per gli Alumni anche a livello internazionale</i>			
	KPI 9 - Valore del fundraising da donors	5 MI (2017-2019)	10 MI (2020-2022)

b) CAMPUS GLOBALE

Campus globale significa riconoscersi in un Ateneo aperto, internazionale e multiforme. Una dimensione che passa inevitabilmente da un rafforzamento della nostra presenza su scala globale. Un Politecnico che si sente “a casa” a Milano e nel mondo.

Il Politecnico si impegna a favorire l'internazionalizzazione attraverso le seguenti politiche:

1. Valorizzare le nostre attività su scala internazionale
- 2.Cogliere le nuove sfide della formazione universitaria, dando forma a un “*phygital campus*” in cui si coniugano strumenti digitali alla qualità dello spazio reale e della vita nel campus
3. Favorire le pari opportunità
3. Potenziare i laboratori dipartimentali e la realizzazione di laboratori sperimentali
4. Proseguire il percorso di Sostenibilità (Campus sostenibile; Vi.Vi Polimi)

Per ogni politica definita, si riportano nella successiva **Tabella 3**, le azioni e gli indicatori individuati per misurare il conseguimento degli obiettivi al termine del triennio.

Tabella 3: Campus Globale - Le priorità del triennio 2020-2022 (politiche, azioni), KPI e target attesi

B) CAMPUS GLOBALE: ATENEO APERTO, INTERNAZIONALE E MULTIFORME			
B) 1.Valorizzare le nostre attività su scala internazionale			
LE AZIONI	KPI	VAL. INIZIALE (2019)	TARGET ATTESO (2022)
B) AZ. 1.1 Avviare un programma di startup nella sede del Politecnico a Xi'an (Cina)	KPI 10 - N. Iniziative nella sede del Politecnico a Xi'An	0	30
B) AZ. 1.2 Dare avvio a una iniziativa di Paese in Africa	KPI 11 - N. iniziative formative in Africa	6	36
B) 2.Cogliere le nuove sfide della formazione universitaria, dando forma a un «phygital campus» in cui si coniugano strumenti digitali alla qualità dello spazio reale e della vita nel campus			
LE AZIONI	KPI	VAL. INIZIALE (2019)	TARGET ATTESO (2022)
B) AZ. 2.1 Utilizzare gli strumenti digitali, grazie ad aule innovative e valorizzando lo spazio reale	KPI 12 - N.aule di didattica innovative e tasso di utilizzo a fini didattici	2 aule	+300%
B) AZ. 2.2 Potenziare il valore del progetto per integrare teoria e pratica	KPI 13 - % studenti laureati LM che hanno frequentato un insegnamento di didattica progettuale	34%	100%
B) AZ. 2.3 Facilitare l'incrocio tra discipline attraverso un programma di integrazione tech, digital, humanities & science in una prospettiva progettuale	KPI 14 - N. studenti iscritti a un insegnamento META 2.0	0	2.000
B) AZ. 2.4 Promuovere e coltivare le associazioni studentesche			
B) 3. Potenziare i laboratori dipartimentali e la realizzazione di laboratori sperimentali			
LE AZIONI	KPI	VAL. INIZIALE (2019)	TARGET ATTESO (2022)
B) AZ. 3.1 Potenziare i laboratori emblematici	KPI 15 - N. laboratori emblematici	4	7
B) 4. Proseguire il percorso di Sostenibilità (Campus sostenibile; Vi.Vi Polimi)			
LE AZIONI	KPI	VAL. INIZIALE (2019)	TARGET ATTESO (2022)
B) AZ. 4.1 Con un significativo programma Green@Polimi	KPI 16 - Numero di nuovi alberi piantati	0	500
B) AZ. 4.2 Con un progetto di sviluppo di servizi e riqualificazione degli spazi	KPI 17 - N. cantieri conclusi	-	7
B) AZ. 4.3 Con un continuo investimento per Sport@Polimi in Leonardo e Bovisa	KPI 18 - Incremento N. di tesserati di PoliSport	3.000	+100%

c) IMPATTO

Il Politecnico, coerentemente con le più recenti tendenze globali, forte delle relazioni intessute con le altre università europee e le imprese, intende accrescere il proprio impatto sulla società civile, favorendo un'innovazione scientifica e tecnologica sostenibile.

Il Politecnico si impegna a generare valore e impatto positivi sulla società attraverso le seguenti politiche:

1. Massimizzare l'impatto delle nostre attività su scala internazionale
2. Partecipare attivamente alle politiche industriali del paese
3. Evidenziare l'impegno in ambito di *public engagement*
4. Rafforzare la capacità di *technology foresight* e di ricerca in aree a maggior tendenza
5. Comunicare in modo autorevole per affermare l'idea del Politecnico come luogo di cultura

Per ogni politica definita, si riportano nella successiva **Tabella 4**, le azioni e gli indicatori individuati per misurare il conseguimento degli obiettivi al termine del triennio.

Tabella 4: Impatto - Le priorità del triennio 2020-2022 (politiche, azioni), KPI e target attesi

C) IMPATTO			
C) 1. Massimizzare l'impatto delle nostre attività su scala internazionale			
LE AZIONI	KPI	VAL. INIZIALE (2019)	TARGET ATTESO (2022)
<i>C) AZ. 1.1 Nel sistema universitario europeo, grazie alla costituzione di una università tecnica europea</i> <i>C) AZ. 1.2 Promuovere il trasferimento tecnologico su scala internazionale, con iniziative di Venture Capital e attraverso PoliHub</i> <i>C) AZ. 1.3 Valorizzare la Fondazione Politecnico di Milano in un percorso ancora più internazionale</i> <i>C) AZ. 1.4 Presidiare il nuovo programma Horizon Europe</i>	KPI 19 - Posizione ranking QS	149	100
	KPI 20 - Costituzione di una università Europea	NO	SI
	KPI 21 - Costituzione Fondo europeo di Venture Capital	-	300 Mln
	KPI 22 - Finanziamento dal programma Horizon Europe	-	60 Mln
C) 2. Partecipare attivamente alle politiche industriali del paese			
LE AZIONI	KPI	VAL. INIZIALE (2019)	TARGET ATTESO (2022)
<i>C) AZ. 2.1 Creare un Corporate Office per rispondere alle continue esigenze delle imprese</i> <i>C) AZ. 2.2 Sviluppare maggiore collaborazione con le medie imprese</i>	KPI 23 - Valore dei contratti da ricerca multidisciplinare congiunta con una o più imprese - JRC	32 Ml (2017-2019)	50 Mln
	KPI 24 - Numero di accordi quadro di collaborazione scientifica con le medie imprese	0	10
C) 3. Evidenziare l'impegno in ambito di public engagement			
LE AZIONI	KPI	VAL. INIZIALE (2019)	TARGET ATTESO (2022)
<i>C) AZ. 3.1 Sviluppare i programmi OFF Campus a Milano</i> <i>C) AZ. 3.2 Redigere il primo Bilancio Sociale</i>	KPI 25 - N. iniziative "Off campus"	1	4
	KPI 26 - Pubblicazione nel 2021 del primo Bilancio sociale e successiva pubblicazione biennale	NO	SI
C) 4. Rafforzare la capacità di technology foresight e di ricerca in aree a maggior tendenza			
LE AZIONI	KPI	VAL. INIZIALE (2019)	TARGET ATTESO (2022)
<i>C) AZ. 4.1 Supportare le decisioni di imprenditori, amministratori e ricercatori in modo da rendere più efficaci ed affidabili le scelte strategiche che si devono affrontare</i>	KPI 27 - Costituzione del centro di technological foresight e stesura del primo rapporto	NO	SI
C) 5. Comunicare in modo autorevole per affermare l'idea del Politecnico come luogo di cultura			
LE AZIONI			
<i>C) AZ. 5.1 Comunicare gli esiti delle ricerche ed attivare iniziative culturali per la collettività</i>			

3. Il Politecnico di Milano: presentazione in sintesi

Il Politecnico di Milano è un'istituzione universitaria pubblica in cui lavorano 1.430 docenti e ricercatori, 1.232 tecnici amministrativi, 1.156 dottorandi, 727 assegnisti di ricerca (non già dottorandi), studiano 45.1695 studenti (a.a. 2018/2019) e se ne laureano 11.755.

Il sistema di governo 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.

L'Ateneo è distribuito su 7 Campus¹ e sviluppa le proprie attività di ricerca e di didattica attraverso 12 Dipartimenti e 4 Scuole.

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.

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.

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 strutture dirigenziali, dirette dai Dirigenti e articolate in Servizi e Funzioni di Staff presidiate da un Responsabile 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.

L'Ateneo ha portato a termine una riorganizzazione delle strutture dirigenziali e delle articolazioni sottostanti in risposta alle sfide che l'Università si troverà ad affrontare, all'esigenza competitiva dell'Ateneo e agli obiettivi posti dal nuovo piano strategico.

A partire dalla *mission* dell'Ateneo e dalle linee strategiche delineate, la riorganizzazione è stata guidata dai seguenti principi:

- integrare e potenziare i processi finalizzati a migliorare l'esperienza di vita in un campus integrato;
- intensificare il rapporto tra Ateneo, Imprese e Istituzioni;
- incrementare e comunicare l'impegno sociale dell'Ateneo;
- focalizzare la comunicazione sul *public engagement* e sul rafforzamento delle reti istituzionali secondo un'ottica globale;
- ripensare tutti i processi, anche quelli di supporto, secondo una logica digitale e sempre più orientata alla soddisfazione dei propri stakeholder.

La riorganizzazione si è concretizzata nell'attivazione di 9 strutture dirigenziali (Aree) guidate da specifiche missioni come riportato nella seguente **Tabella 5**:

¹ Si aggiungono ai 7 Campus distribuiti sul territorio lombardo, il Campus italo cinese presso l'Università Tongji di Shanghai e l'Università Xi'an Jiao Tong, dove 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.

Tabella 5: Le strutture dirigenziali attive dal 01.01.2020 – la mission

Campus Life	Research, Innovation and Corporate Relations	Education
<i>Creare, favorire e mantenere un ambiente inclusivo e integrato in cui la comunità politecnica possa vivere, con un'attenzione particolare al diritto all'accesso, al successo nel percorso formativo e all'esperienza extra-curricolare dello studente</i>	<i>Supportare la ricerca promuovendo accordi strategici con il mondo industriale, attraverso una rete di relazioni nazionali ed internazionali di imprese, enti e alunni.</i>	<i>Accompagnare lo studente nel suo percorso formativo curricolare, supportandolo nel disegno del proprio piano di studi, sviluppando opportunità formative internazionali, attraverso la progettazione, con la comunità dei docenti, di una didattica di qualità</i>
Public Engagement & Communication	Supplies, Building Management & Logistic	ICT Services
<i>Promuovere la reputazione e il brand del Politecnico di Milano attraverso le relazioni con gli stakeholder internazionali e nazionali dell'Ateneo e i media, oltre che divulgare la ricerca scientifica e fare promozione culturale</i>	<i>Gestire gli spazi di ateneo garantendone la vivibilità, la sicurezza e la pulizia, oltre che occuparsi della gestione delle procedure di acquisto di servizi e forniture</i>	<i>Rendere disponibile un sistema di servizi ICT che garantisca una gestione sinergica ed efficace delle informazioni a supporto della Governance, dell'amministrazione, e di tutte le strutture nella relazione con studenti, docenti, fornitori e altre organizzazioni</i>
Real Estate Costruction and Development	Financial Management and Economics	HR & Organizational Development
<i>Sviluppare e gestire il patrimonio immobiliare di Ateneo presidiando sia lo sviluppo immobiliare finalizzato a gestire la fase iniziale di un progetto che la gestione immobiliare finalizzata a gestire l'insieme delle attività di valorizzazione e manutenzione del patrimonio</i>	<i>Fornire analisi economiche e finanziarie, consentendo alla Governance di comprendere l'andamento economico e finanziario dell'ateneo. In particolare, si pone l'obiettivo di definire e attuare policy amministrative, contabili, fiscali, di bilancio per il presidio, l'ottimizzazione e la valorizzazione delle variabili economico, finanziarie e patrimoniali di Ateneo</i>	<i>Favorire una comunità di lavoro vivace e diversificata, gestendo il rapporto di lavoro, sostenendo la carriera e la crescita professionale dei dipendenti, valorizzando e sostenendo la comunità lavorativa dell'Ateneo, sostenendo la Direzione Generale nel soddisfare le mutevoli esigenze di sviluppo dell'Ateneo.</i>

Direttamente in Staff alla Direzione Generale trovano collocazione alcuni Servizi che svolgono funzioni di supporto e di integrazione trasversali a tutto l'Ateneo. È stata inoltre attivata una Task Force all'innovazione didattica, collocata anch'essa in staff alla Direzione Generale. Il riassetto organizzativo ha decorrenza 1 gennaio 2020. Nell'**Allegato 1** si riporta l'organigramma delle strutture amministrative.

4. 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.

4.1 I processi di assicurazione della qualità

Trasversalmente alla gestione del ciclo di pianificazione, l'Ateneo promuove la cultura della qualità quale strumento organizzativo che, coinvolgendo tutto il personale docente, tecnico-amministrativo e gli studenti, diviene un modo di operare che, sulla base degli indirizzi politici forniti dagli Organi di Governo e in linea con il modello AVA, garantisce che gli obiettivi strategici di sviluppo e miglioramento siano adeguatamente perseguiti.

L'Ateneo ha definito una propria visione generale, formalizzata nel documento "Politica per la qualità di Ateneo", che illustra gli orientamenti di fondo che ispirano le scelte relative alla didattica, alla ricerca e alla terza missione. La diffusione della Qualità assicura il coordinamento tra attività di ricerca, terza

missione e attività formative attraverso regole e procedure che garantiscono l'interazione tra Dipartimenti, Scuole e Corsi di Studio. La programmazione delle attività, la comunicazione e la condivisione di regole/procedure previste dal modello adottato, permettono al personale Docente, Tecnico-Amministrativo e agli Studenti coinvolti di svolgere le attività secondo i principi della Qualità. L'approccio seguito consente la verifica dei risultati e della coerenza procedurale, cercando di limitarne la percezione di appesantimento burocratico, e risulta efficace per l'ascolto delle problematiche specifiche delle diverse strutture (Scuole, Dipartimenti).

La necessità di scelte organizzative "snelle" si concretizza nel Presidio AVA, supporto tecnico-operativo dedicato all'Assicurazione della Qualità (AQ), nominato dal Direttore Generale. Il Presidio AVA, sotto la supervisione diretta del Rettore e dei Delegati, opera ai fini dell'attuazione della politica: propone strumenti comuni per l'AQ, fornisce supporto a tutti gli attori, supervisiona lo svolgimento adeguato 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 individuano un Referente Assicurazione Qualità che opera in stretto contatto con il Presidio AVA.

Il sistema di AQ è supportato da diverse Linee guida operative che descrivono le responsabilità, i flussi informativi e documentali. Il personale docente, tecnico amministrativo e i rappresentanti degli studenti hanno accesso alla documentazione di AQ attraverso l'Intranet di Ateneo.

Il Nucleo di Valutazione verifica lo stato di attuazione dell'AQ mediante esame documentale (relazioni dei Presidi, delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, Riesami dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti) e il confronto sistematico con il Presidio AVA.

4.2 Dalla pianificazione strategica alla pianificazione operativa

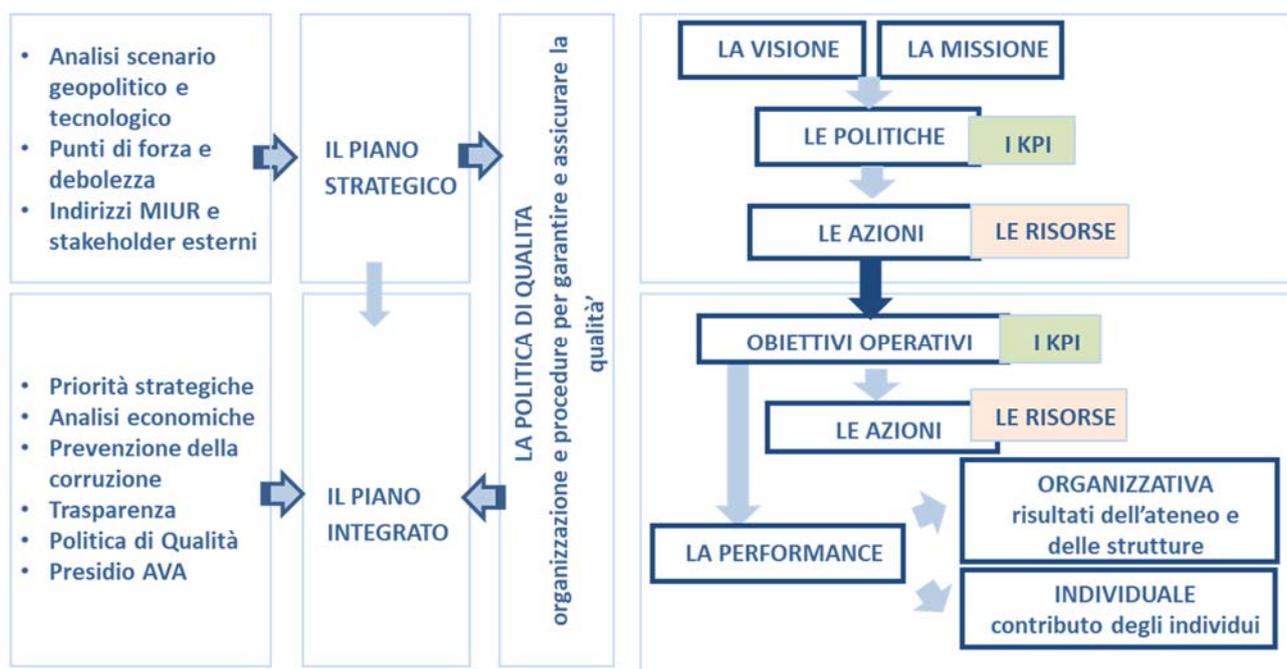
Il sistema di programmazione brevemente sintetizzato in questo paragrafo è esplicitato in coerenza con quanto riportato nel documento "Politica per la qualità di Ateneo", ponendo particolare attenzione alla relazione tra il sistema di pianificazione strategica sopra descritto e la pianificazione della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

Per il ciclo di programmazione 2020-2022, si è proceduto secondo il seguente iter:

- Individuazione, per il triennio 2020-2022, del nuovo piano programmatico e conseguente stesura del Piano Strategico triennale secondo le linee indicate nei capitoli 1 e 2;
- Individuazione, tramite la riflessione congiunta tra i vertici politici (Rettore, Delegati e Senato Accademico) e i Dirigenti dell'Ateneo, delle priorità per il 2020 con riferimento agli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2020-2022 e ai risultati ottenuti l'anno precedente.
- Pianificazione degli obiettivi specifici da assegnare alle strutture per l'esercizio 2020 anche in relazione agli esiti dell'anno precedente, sia per le Aree e i servizi in cui sono articolate 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 2020-2022.
- La declinazione della performance individuale per tutto il personale tecnico amministrativo che tenga adeguatamente conto della performance organizzativa delle strutture.

Il **Grafico 1** rappresenta graficamente la relazione tra pianificazione strategica e operativa.

Grafico 1 L'albero della performance



Per la definizione del Piano Strategico 2020-2022 la *Governance* di Ateneo ha ritenuto fondamentale avviare un confronto sia con le componenti interne dell'Ateneo sia con i principali *stakeholders* esterni.

Nel mese di settembre il Rettore ha incontrato il Direttore Generale e tutti i dirigenti durante il loro incontro mensile di direzione strategica e successivamente i delegati hanno attivato incontri specifici con i singoli dirigenti dell'Ateneo. A partire dal mese di novembre sono stati organizzati una serie di incontri con i principali *stakeholders* esterni: nel mese di novembre è stato organizzato un forum al Sole 24 Ore con la partecipazione dei rappresentanti delle imprese e delle istituzioni e successivamente è stato organizzato il "PMI Day" al fine di attivare un dialogo con le piccole-medie imprese del territorio lombardo. Sempre nel mese di novembre è stata organizzata la convention annuale con gli Alumni al fine di condividere le strategie di sviluppo. Nel mese di dicembre il Rettore ha discusso le proprie linee strategiche con il Consiglio degli Studenti ed è ha organizzato un incontro con l'*Advisory Board* (comitato composto da ex-allievi eccellenti con lo scopo di rafforzare la relazione tra l'Ateneo e il contesto esterno che si riunisce periodicamente al fine di fornire stimoli, idee, suggerimenti e riflessioni sugli obiettivi e le strategie da adottare).

Al termine di tali incontri il Piano Strategico è stato sottoposto all'approvazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

La pianificazione operativa è stata effettuata assegnando alle strutture obiettivi in coerenza con quelli di respiro triennale definiti nel Piano strategico. Parimenti agli obiettivi strategici, anche molti obiettivi operativi sono di respiro pluriennale ma sono già stati definiti per il prossimo anno output annuali parziali rispetto a quelli attesi nel triennio. Alle Aree dirigenziali, ai Dipartimenti e ai Poli Territoriali sono stati assegnati anche obiettivi operativi che, anche se non strettamente correlati a supportare l'attuazione degli obiettivi strategici, sono fondamentali per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi interni. 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 stessi.

Gli obiettivi assegnati 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'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), hanno portato alla crescita dell'utilizzo di misure di risultato.

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 per il monitoraggio. Infatti, 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.

5. 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 2**, riporta l'elenco degli obiettivi di performance organizzativa definiti per il 2020 (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 nelle Tabelle n. 2, n. 3 e n. 4.

Tutti gli obiettivi di performance organizzativa sono oggetto 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.

5.1 Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo

Anche nel 2020, come già da alcuni anni, sarà oggetto di misurazione la *Performance Organizzativa di Ateneo* che prevede la definizione di obiettivi di elevato impatto sulla collettività definiti in coerenza con il Piano Strategico. Gli obiettivi 2020 sono stati definiti in generale in continuità con quelli dell'anno precedente, restando stabili alcune priorità dell'Ateneo, mentre si è introdotto il monitoraggio di un paio di nuovi obiettivi, presenti nel piano strategico e di cui si è considerato importante anche la definizione di target annuali.

Questa dimensione della performance impatta, con effetto limitato, sulla valutazione individuale dei ruoli apicali (Direttore Generale 10% e i Dirigenti 5%).

Gli obiettivi di Performance di Ateneo riguardano quindi:

- 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 e dottorandi* 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 consolida il quadro delle iniziative attuate negli ultimi anni al fine di promuovere l'internazionalizzazione dell'Ateneo ed in coerenza con gli obiettivi definiti nel progetto presentato a valere sul finanziamento ministeriale disponibile sulla Programmazione triennale 2019-2021.

Nell'Allegato 3 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.

5.2 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 2020 ed in continuità con quelli definiti per il 2019:

- 1) *La soddisfazione di docenti e studenti sui servizi ricevuti* rimane un tema prioritario per l'Ateneo. La

soddisfazione sarà rilevata, come in passato, mediante la somministrazione di questionari di *customer satisfaction*. Tenendo presente che il personale docente ha manifestato un grado di soddisfazione crescente nel tempo, e considerando le osservazioni dell'OIV che non riteneva sufficientemente sfidanti i target definiti, si è deciso di ridefinire i valori obiettivo per il livello soglia (spostando tale valore da 3 posto nel 2019 a 3,5 nel 2020 su una scala di valutazione [1-6]) e per il livello target (spostando tale valore da 4 posto nel 2019 a 4,2 nel 2020), mentre è rimasto pari a 5 il livello considerato di piena soddisfazione e quindi all'eccellenza.

- 2) *Il rispetto dello stato di avanzamento previsto per i cantieri edilizi prioritari per l'implementazione del Piano Strategico:*
 - l'ultimazione entro il mese di giugno dei lavori previsti per la realizzazione del nuovo Campus Internazionale di Architettura ideato da Renzo Piano;
 - il rispetto del cronoprogramma previsto per l'adeguamento degli spazi della sede di via Cosenz/Durando 10, e la consegna dell'edificio al Comune di Milano entro l'anno;
 - il completamento entro l'inizio dell'estate dei lavori previsti per la riqualificazione della sede di via Durando 10 (aule e *competence center*);
 - il rispetto del cronoprogramma per la realizzazione del nuovo edificio con collina verde e piazza coperta, nell'ambito del progetto strategico *Vi.vi.Polimi*, la cui conclusione è prevista nel 2021;
 - l'avvio dei lavori entro l'estate per la realizzazione dell'edificio EZEN "Nearly zero-energy building";
 - l'ultimazione dei lavori entro l'anno per la realizzazione del parco verde che ospiterà i due progetti gasometri e che permetterà anche alla cittadinanza di fruire degli spazi e servizi dedicati alle attività di ricerca e innovazione presenti negli edifici;
 - l'ammissione al finanziamento ministeriale per la riconversione dei gasometri nell'area denominata "Goccia" – Progetto dei Gasometri.
- 3) *La verifica dell'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo (modelli organizzativi, processi, ruoli e funzioni)*, sia con riferimento alle strutture dirigenziali, a valle della riorganizzazione effettuata nel corso del 2019, sia con riferimento ai modelli organizzativi di Dipartimenti e Poli Territoriali con particolare attenzione alla definizione di criteri per la pianificazione del personale.
- 4) *La realizzazione di un sistema (piattaforma e contenuti) di formazione permanente (Life Long Learning)* rivolto agli Alumni del Politecnico.
- 5) *Il miglioramento dell'efficacia del processo manutentivo*, che, in continuità con l'obiettivo assegnato nel 2019, prevede il coinvolgimento dell'Area dirigenziale competente, dei Dipartimenti e Poli Territoriali. Si prevede di effettuare una pianificazione triennale dei lavori con relativa implementazione del piano previsto per il 2020 e di verificare la soddisfazione sugli interventi di manutenzione a guasto e pronto intervento richiesti (considerata negativa una valutazione con punteggi 1 e 2 su scala di valutazione [1-6]).

Nell'**Allegato 4** si riporta il dettaglio degli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale, con l'evidenza, per ogni obiettivo: della finalità; della metrica; dell'azione del piano Strategico correlata secondo la mappatura riportata nelle tabelle n. 2, n. 3 e n.4; del peso, dei valori soglia, target ed eccellenza individuati.

5.3 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. La performance organizzativa struttura impatta sulla valutazione individuale di tutti i ruoli di responsabilità: Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili Gestionali e Capi Servizio.

- a) 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:
- b) La coerenza del ciclo di gestione della performance con la pianificazione strategica, gli indirizzi ministeriali e gli ambiti monitorati dall'ANVUR (AVA, VQR, etc.); gli indirizzi relativi alla programmazione triennale 2020-2022.
- c) La coerenza del ciclo di gestione della performance con il budget di Ateneo (paragrafo 7);
- d) 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 2020-2022 (PPCT di cui si sono brevemente sintetizzate le priorità nei paragrafi 5 e 6). La maggior parte degli obiettivi evidenziati nel PPCT sono stati assegnati per l'esercizio 2020 a livello di Servizio (struttura che rappresentano una sotto-articolazione, per funzione specifica, all'interno della struttura dirigenziale). Un obiettivo trasversale sulla dematerializzazione dei processi è stato assegnato a strutture Dirigenziali, Dipartimenti e Poli Territoriali.

- e) 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.

Il 20 settembre è stato presentato ufficialmente il progetto di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale. Subito dopo, in concomitanza con il processo di budget, come prassi ormai consolidata si sono tenuti incontri tra il Direttore Generale ed i Dirigenti e i Capi Servizio interessati in gruppi organizzati per "tema", secondo il riassetto organizzativo, attivo da gennaio 2020: servizi agli studenti (Aree Campus Life, Research, Innovation and Corporate Relations, Education), spazi e infrastrutture (Aree Real Estate e Supplies, Building Management & Logistic), dematerializzazione (Aree ICT services, HR & Organizational Development, Financial Management and Economics), ricerca (Area Research, Innovation and Corporate Relations). Dal confronto sono emersi diversi obiettivi trasversali assegnati alle Aree, ai Servizi e, in alcuni casi, alle strutture gestionali di Dipartimenti e Poli Territoriali.

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.

Nell'**Allegato 5** 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 Tabelle n. 2, 3 e 4, 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.

Nel mese di 2019 sono stati eletti i nuovi Direttori di Dipartimento per il triennio 2020/2022 con decorrenza dell'incarico da gennaio 2020. Le elezioni hanno visto l'avvicinarsi di 6 nuovi Direttori e la rielezione di 6 Direttori già in carica nel precedente triennio. Ad inizio anno è stato effettuato un incontro specifico tra il Direttore Generale, tutti i Direttori di Dipartimento e il personale tecnico amministrativo responsabile della gestione del ciclo performance per un riallineamento sul sistema di misurazione valutazione della performance e per coinvolgere tempestivamente i Direttori neoeletti nel processo di pianificazione 2020 con cui è stato successivamente organizzato un incontro individuale.

Le dimensioni di performance organizzativa dei Dipartimenti sono:

- a) la soddisfazione degli utenti (docenti) sui servizi di supporto ricevuti;
- b) la capacità della struttura di mantenere l'autofinanziamento in linea con i risultati ottenuti nell'ultimo triennio;
- c) obiettivi definiti in coerenza con gli indicatori di "di coerenza strategica" utilizzati nell'ambito del nuovo sistema di distribuzione delle risorse di personale definiti dal Senato Accademico

nella seduta di settembre 2019 e finalizzati ad ancorare maggiormente i criteri di assegnazione dei punti organico agli indirizzi definiti nel Piano strategico di Ateneo.

- d) obiettivi definiti dalle singole strutture in relazione alle proprie priorità di sviluppo con attenzione alla coerenza rispetto agli obiettivi definito nell'ambito del Piano Strategico 2020-2022, dei Progetti scientifici e dei Dipartimenti di Eccellenza.

È stato nuovamente condiviso che le prime due dimensioni fossero parametri costanti e con peso equivalente per tutti i Dipartimenti, mentre i singoli Dipartimenti hanno completato il quadro degli obiettivi scegliendo rispetto alle altre due dimensioni in relazione alle proprie priorità e specificità.

Gli **obiettivi di Performance Organizzativa delle Strutture Gestionali** sono stati definiti in parte dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo (50%) ed in parte dal Direttore Generale (50%).

Alcuni di tali obiettivi hanno carattere trasversale e, sono comuni con alcune Aree al fine garantire risultati più efficaci raggiungibili solo mediante una forte integrazione organizzativa, altri obiettivi sono orientati alla riorganizzazione delle strutture al fine di migliorare i processi gestiti e servizi erogati, gli altri sono stati definiti in relazione alle specificità delle diverse strutture.

Nell'**Allegato 6** 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 azione correlata del piano Strategico secondo la mappatura riportata nelle tabelle n. 2, n. 3 e n. 4, dei valori soglia, target ed eccellenza individuati.

6. L'analisi delle aree di rischio e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

Ai fini della predisposizione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT 2020-2022) adottato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 28 gennaio 2020 (<https://www.polimi.it/it/policy/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/anticorruzione>), si è tenuto conto: delle indicazioni presenti nel Piano Nazionale Anticorruzione – aggiornamento anno 2019; dell'esame dei resoconti presentanti dai Dirigenti relativamente alle azioni/misure attuate per le singole aree di rischio, con evidenza di eventuali criticità riscontrate che possano aver pregiudicato la corretta attuazione e contestuale proposta di correttivi; degli esiti dei controlli e dei monitoraggi conseguiti durante le visite ispettive effettuate dall'Audit Centrale presso le Unità Organizzative dell'Ateneo.

La proposta del PTPCT è stata condivisa con la *Governance* di Ateneo e il Direttore Generale. Le tabelle di rischio, allegate al Piano 2019, sono tuttora vigenti e sono valide sino all'anno 2020 e pertanto sono confermate anche per il 2020 le tabelle sinottiche inserite nel Piano che descrivono i processi e le aree di rischio (107 processi e 16 aree di rischio) che sono state già mappate nell'anno 2018.

Avendo concluso nel corso del 2019 il ciclo delle visite ispettive presso le strutture dipartimentali, per il prossimo triennio 2020/2022 l'Audit Centrale ritiene fondamentale aumentare le funzioni di controllo e di verifica puntando l'attenzione sulle Aree dirigenziali che trattano le tematiche più critiche sotto il profilo della corruzione.

La definizione degli obiettivi di performance organizzativa previsti per il 2020 ha tenuto conto delle azioni previste all'interno del PTPCT 2020-2022, assegnando per competenza specifici obiettivi organizzativi. Come di consueto, i responsabili delle strutture sono chiamati ad attuare tutte le azioni previste nel PTPCT 2020-2022 anche quando questi non siano stati tradotti in specifici obiettivi di performance

Gli obiettivi di performance del 2020 relativi alla prevenzione della corruzione assegnati alle strutture sono focalizzati, con riferimento alle aree di rischio identificate nel PTPCT 2020-2022 su:

- Area B - Affidamento di lavori, servizi e forniture, prevedendo di predisporre modelli *di data analytics* a supporto del processo di acquisto, con particolare focus sull'ampliamento della rotazione dei fornitori (obiettivo assegnato a livello di servizio);
- Area Q - Contabilità e Bilancio, proseguendo con l'obiettivo avviato nel 2019 di riduzione dei crediti non riscossi e iscrizione corretta dei crediti a bilancio: per il 2020 si intendono mettere in atto tutte le procedure amministrative necessarie affinché tutti i crediti risultati esigibili nel corso delle attività di verifica fatte nel 2019 siano effettivamente incassati (obiettivo assegnato a livello di Divisione dirigenziale e di servizio);

- Area N - Ricerca e Trasferimento Tecnologico, proseguendo con l'attività di audit sulla rendicontazione dei progetti di ricerca, coordinata dal Servizio Ricerca di Ateneo (obiettivo assegnato a livello di servizio);
- Area R - Gestione documentale, con l'assegnazione di un obiettivo a tutte le Aree dirigenziali, guidato dalla Divisione *ICT Services* finalizzato a definire modalità specifiche per ogni divisione per la digitalizzazione e la conservazione digitale.

7. 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, dall'anno 2018 si è stabilito di lavorare 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 nell'allegato 1 della 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 tipicamente con cadenza trimestrale, semestrale o annuale o su input degli uffici responsabili.

Nel corso del 2019 sono state oggetto di consistente aggiornamento le voci: enti controllati, personale (in particolare titolari di incarichi dirigenziali di vertice) e interventi straordinari e di emergenza implementata nel 2018, attività che continuerà nel corso del 2020.

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.

Già nel Piano integrato 2018 - 2020 erano previsti obiettivi specifici finalizzati al controllo e incremento delle pubblicazioni *Open Access*. Grazie alle azioni messe in atto, nell'anno 2018 le pubblicazioni in *Open Access* sono aumentate del 34,89% rispetto al dato di inizio d'anno (2.982 articoli presenti al 31.12.2018). In continuità, nel 2019 si è deciso di assegnare l'obiettivo, all'Area Sistema archivistico e bibliotecario, di incrementare il numero di articoli del Politecnico di Milano disponibili in *Open Access* e si è rilevato un incremento di 5.419 articoli disponibili.

Per il 2020 si prevede di:

- proseguire la politica di *Open Access* con particolare riferimento alle attività previste per l'implementazione del nuovo esercizio di valutazione della qualità della ricerca;
- attuare il piano di comunicazione per la diffusione del Codice Etico e di comportamento ai diversi stakeholder;
- redigere un report trimestrale del registro automatizzato delle richieste di accesso civico;
- aggiornare annualmente il documento sinottico delle pubblicazioni;
- sviluppare il nuovo sito della normativa di Ateneo;
- predisporre per ogni struttura dirigenziale uno specifico Piano di Comunicazione mirato ai propri *stakeholders* e che identifichi modalità e strumenti specifici di comunicazione.

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

8.1 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, 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 2020-2022.

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

8.2 Modello di valutazione e sistema premiante

Come più puntualmente descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2020-2022, 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 su valutatori e valutati, 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.

8.3 Stato del sistema e aree di miglioramento

L’applicazione del Piano della performance è a regime per tutto il Personale Tecnico Amministrativo, sia nelle Aree dirigenziali 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 di livello superiore nei confronti dei valutatori (capi servizio) 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;
- 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).

Nell'autunno del 2020 la stessa rilevazione su benessere organizzativo verrà nuovamente replicata per il personale tecnico amministrativo ed estesa anche al personale docente, in una versione opportunamente progettata al fine di mantenere monitorate alcune dimensioni già esplorate e di approfondirne altre caratterizzanti più specificatamente il ruolo del docente.

Nel corso del 2019 sono stati attivati alcuni momenti di monitoraggio condotti direttamente dall'OIV con lo scopo di approfondire più puntualmente le modalità di gestione del sistema di performance, attraverso l'ascolto degli interlocutori interni. Al termine degli approfondimenti l'OIV ha prodotto una relazione presentata al Direttore Generale che contiene, oltre al report degli elementi raccolti dagli interlocutori coinvolti, suggerimenti per il miglioramento continuo del sistema di valutazione e parte di questi potranno già essere contemplati e attuati nel corso del 2020.

Anche sulla base degli esiti delle azioni messe in campo nel corso del 2019, proseguirà nel 2020 l'attività informativa e formativa a supporto del buon funzionamento del sistema, anche con il coinvolgimento dei valutati. In particolare, in merito, si prevede l'attuazione delle seguenti azioni:

- Definizione e condivisione di *linee guida per la gestione del processo di pianificazione e valutazione delle performance* contenenti indicazioni operative e buone pratiche condivise rispetto a: modalità di comunicazione degli obiettivi e dell'andamento degli stessi, gestione del feedback continuo e degli incontri di pianificazione, monitoraggio e valutazione della performance dei collaboratori (obiettivi e comportamenti), utilizzo della scala di valutazione dei comportamenti organizzativi;
- consolidamento di incontri periodici di formazione e informazione ai neoassunti sui temi relativi alla gestione e sviluppo, con particolare riferimento a *modello professionale e valutazione della performance* (le prime due edizioni pilota sono già state attuate nel mese di dicembre 2019);
- definizione di incontri di allineamento con i Direttori di Dipartimento, anche in virtù della recente nomina di sei nuovi Direttori, rispetto all'attuale modello di gestione del Sistema di Valutazione della Performance, con un focus specifico sul ruolo del Direttore nella valutazione degli obiettivi di performance organizzativa di Dipartimento e di performance del Responsabile Gestionale;
- il completamento dell'analisi e l'implementazione del nuovo sistema informativo di gestione integrata delle risorse umane, che al suo interno prevede uno specifico modulo per la valutazione della performance. Nel corso del progetto saranno valorizzati i punti di forza dell'attuale sistema ed allo stesso tempo si intende sfruttare appieno le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie adottate, con particolare riferimento alla fruibilità ed accessibilità delle informazioni in modo integrato.

9. Il raccordo tra obiettivi e risorse

Il finanziamento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2020-2022 è avvenuto tramite la destinazione di parte del risultato d'esercizio 2018 avvenuta nell'aprile del 2019 e tramite l'allocazione delle risorse di budget stanziate con il budget 2020-2022 coerentemente alle linee di investimento definite nel Piano stesso. Inoltre, sempre in occasione della chiusura del bilancio di esercizio 2018, il Consiglio di Amministrazione ha destinato una cifra di 4 MI€ ad accantonamento per il completamento del Piano Strategico a sostegno di alcune priorità (strumentazione e laboratori di ricerca, borse di studio di dottorato, nuove iniziative di didattica innovativa, sostegno all'avvio del progetto "Data Analytics, sostegno al sistema di valutazione e comunicazione della ricerca, sostegno agli studenti per le spese sostenute per le stampe). Tali somme, insieme alla destinazione dell'utile che potrà essere accertato con la chiusura, nell'aprile 2020, del consuntivo 2019, consentiranno il completamento del finanziamento del Piano Strategico 2020-2022.

All'interno del budget 2020-2022 è previsto 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. Nel Piano Integrato sono esplicitate le risorse destinate agli obiettivi organizzativi delle strutture e previsti all'interno dei relativi budget di competenza. Le strutture amministrative responsabili delle richieste e della gestione del budget sono la Direzione Generale, le Aree Dirigenziali, i Dipartimenti e i Poli territoriali.

Nel corso del 2019 è stata avviata una sperimentazione per un maggiore e più consapevole coinvolgimento dei Dipartimenti nella definizione del budget di Ateneo che ha permesso di effettuare in modo più accurato le stime per natura di alcune poste economiche. La prosecuzione di tale obiettivo permetterà di giungere ad un migliore allineamento tra le previsioni di budget e i dati di consuntivo.

9.1 Le risorse per il conseguimento degli obiettivi strategici

Secondo quanto descritto all'inizio del paragrafo, la **Tabella 6** sottostante riporta i principali stanziamenti che sono stati assegnati con la destinazione dell'utile 2018 per la realizzazione degli obiettivi strategici secondo quanto approvato dal Consiglio di Amministrazione. Si tratta di risorse che la *Governance* di Ateneo ha voluto destinare ad obiettivi strategici di carattere temporaneo, anche a completamento di investimenti parzialmente finanziati in passato. 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 per la gestione dalle diverse Aree dirigenziali competenti dell'amministrazione.

In tabella 6 vengono anche riportati i principali stanziamenti previsti all'interno del budget triennale 2020-2022, autorizzatorio per il solo esercizio 2020, a sostegno degli obiettivi strategici, evidenziando le politiche e le azioni correlate (secondo quanto riportato nel capitolo 2). Si tratta di risorse che la *Governance* di Ateneo intende destinare stabilmente, pur con possibilità di revisione in base al mutamento delle priorità, per le finalità individuate.

Tabella 6: Gli stanziamenti assegnati per gli obiettivi strategici 2020-2022

A) INDIVIDUO: LA CENTRALITA' DELL'ESSERE UMANO		Tipologia di spesa	Utile 2018 (o precedenti)	bdg 2020	bdg 2021	bdg 2022
A) 1. Migliorare la qualità del reclutamento e i programmi di crescita del personale	A) AZ. 1.1 Rafforzare qualità del reclutamento di studenti e di docenti, anche internazionali	Reclutamento visiting professors		1.040.000 €	1.040.000 €	1.040.000 €
		Assegnazioni punti organico docenti e personale TA extra turn over				3.000.000 €
	A) AZ. 1.2 Sviluppare il dottorato di ricerca, anche su temi interdisciplinari allineati alle politiche di ricerca europee	20 borse di dottorato interdisciplinari (3 cicli) più 10 borse (3 cicli)	3.900.000 €	650.000 €	650.000 €	650.000 €
	A) AZ. 1.3 Incentivare un programma di talent development per i ricercatori	Grants Seal of Excellence Talent Development	700.000 €	400.000 €	400.000 €	400.000 €
A) 2. Valorizzare lo studente, il personale e il docente	A) AZ. 2.1 Favorire la free mobility e visiting all'estero *	Borse di mobilità all'estero		500.000 €	800.000 €	1.200.000 €
	A) AZ. 2.2 Promuovere programmi di welfare per i dipendenti	Programmi welfare		200.000 €	200.000 €	200.000 €
A) 3. Favorire le pari opportunità	A) AZ. 3.1 Potenziare il Programma di Pari Opportunità di genere (POPolini)	iniziative parità di genere		300.000 €	300.000 €	300.000 €
	A) AZ. 3.2 Prestare sempre maggiore attenzione alle difficoltà delle nuove generazioni			98.000 €	98.000 €	98.000 €
A) 4. Aumentare il livello di personalizzazione dei percorsi di crescita, anche per la formazione continua	A) AZ. 4.1 Avviare un programma di data analytics	Costituzione task force Data Analytics	225.000 €			
			4.825.000 €	3.188.000 €	3.488.000 €	6.888.000 €

B) CAMPUS GLOBALE: ATENE0 APERTO, INTERNAZIONALE E MULTIFORME		Tipologia di spesa	Utile 2018 (o precedenti)	bdg 2020	bdg 2021	bdg 2022
B) 1. Valorizzare le nostre attività su scala internazionale	B) AZ. 1.1 Avviare un programma di startup nella sede del Politecnico a Xi'an (Cina)	Internazionalizzazione: fondi sviluppo rapporti paese		370.000 €	370.000 €	370.000 €
	B) AZ. 1.2 Dare avvio a una iniziativa di Paese in Africa					
B) 2. Cogliere le nuove sfide della formazione universitaria, dando forma a un «phygital campus» in cui si coniugano strumenti digitali alla qualità dello spazio reale e della vita nel campus	B) AZ. 2.1 Utilizzare gli strumenti digitali, grazie ad aule innovative e valorizzando lo spazio reale	Allestimenti aule innovative	600.000 €			
B) 4. Proseguire il percorso di Sostenibilità (Campus sostenibile; Vi.Vi Polimi)	B) AZ. 4.1 Con un significativo programma Green@Polimi	Vi.vi.Polimi - La Collina	3.000.000 €			
		Messa in sicurezza edifici (CPI)	2.000.000 €			
		Parco Gasometri Bovisa	3.000.000 €			
	B) AZ. 4.2 Con un progetto di sviluppo di servizi e riqualificazione degli spazi	Aula Magna Trifoglio	800.000 €			
		Aula Magna De Carli	600.000 €			
	B) AZ. 4.3 Con un continuo investimento per Sport@Polimi in Leonardo e Bovisa	Riqualificazione Durando 10 e Competence Center	4.000.000 €			
	Campus Giuriati (ampliamento lavori)	1.000.000 €				
			15.000.000 €	370.000 €	370.000 €	370.000 €

C) IMPATTO		Tipologia di spesa	Utile 2018 (o precedenti)	bdg 2020	bdg 2021	bdg 2022
C) 1. Massimizzare l'impatto delle nostre attività su scala internazionale	C) AZ. 1.1 Nel sistema universitario europeo, grazie alla costituzione di una università tecnica europea	idea League & Alliance4Tech**		540.000 €	540.000 €	540.000 €
		Fondo Ricerca di base		2.000.000 €	2.000.000 €	2.000.000 €
C) 2. Partecipare attivamente alle politiche industriali del paese	C) AZ. 2.2 Sviluppare maggiore collaborazione con le medie imprese	Sostegno JRC		100.000 €	100.000 €	100.000 €
C) 5. Comunicare in modo autorevole per affermare l'idea del Politecnico come luogo di cultura	C) AZ. 5.1 Comunicare gli esiti delle ricerche ed attivare iniziative culturali per la collettività	Politiche sociali e sostenibilità		150.000 €	150.000 €	150.000 €
		Politiche culturali		150.000 €	150.000 €	150.000 €
			0 €	2.940.000 €	2.940.000 €	2.940.000 €

TOTALE RIORSE DESTINATE PER FINANZIAMENTO PIANO STRATEGICO 2020-2022	19.825.000 €	6.498.000 €	6.798.000 €	10.198.000 €
---	---------------------	--------------------	--------------------	---------------------

9.2 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. Anche per il 2020 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 e risorse tra cui quelle di personale il cui costo a livello di budget compare come voce aggregata all'interno del budget dell'Area Risorse Umane²;
- di esplicitare direttamente all'interno della procedura utilizzata per la predisposizione del budget ed utilizzata da tutti i Dirigenti in vista della predisposizione del budget 2020, gli specifici obiettivi correlati alle 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 l'utilizzo di tali risorse in corso d'esercizio.

L'**Allegato n. 7** riporta l'evidenza delle risorse direttamente stanziare per la realizzazione agli obiettivi organizzativi assegnati alle Aree dirigenziali nel 2020. Lo stesso procedimento è stato adottato per tutti gli altri obiettivi di natura organizzativa assegnati ai servizi alle strutture gestionali di Dipartimenti e Poli anche se non riportati in allegato.

Le somme riportate nell'Allegato 7 sono differenti da quelle riportate nella precedente Tabella 5 che evidenzia in modo specifico le risorse appositamente destinate dal Consiglio di Amministrazione per il finanziamento del Piano Strategico 2020-2022 (derivanti da destinazione del risultato 2018 e dalle assegnazioni specifiche del budget 2020-2022). Nell'Allegato 7, infatti, sono riportate:

- da una parte le sole risorse che a partire da quelle destinate alla realizzazione del Piano Strategico 2020-2022 sono state assegnate per relativa competenza alle aree nell'esercizio 2020 (quindi non esaurisce l'intero complesso delle risorse destinate al piano Strategico 2020-2022),
- dall'altra i finanziamenti che possono derivare da assegnazioni passate (in particolare per alcuni progetti di investimento sull'edilizia) in quanto proprio nel 2020 sono maturate le condizioni per assegnare e declinare opportunamente gli obiettivi specifici (non previste, pertanto, nei finanziamenti del Piano Strategico 2020-2022 ma finanziati da assegnazioni precedenti)
- oppure finanziamenti derivanti dal budget corrente e specificatamente destinati per la realizzazione degli obiettivi operativi assegnati.

Pur con la consapevolezza di una visione parziale del complesso delle risorse dedicate alla realizzazione degli 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. Nella valutazione del *trade-off* tra costi/benefici l'Ateneo ritiene al momento di non monitorare attraverso specifica procedura 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. Come già accennato, le strutture dipartimentali sono state, in via sperimentale, direttamente coinvolte nelle previsioni delle stime del budget 2020-2022 e si prevede che, in futuro, potranno effettuare le stime di budget utilizzando la procedura informatica attualmente in uso per le strutture dirigenziali.

² La partecipazione al Progetto *Good Practice* consente all'Ateneo di avere una mappatura completa dell'allocazione del personale sui diversi processi tecnico-amministrativi dell'Ateneo.