

**IL PIANO INTEGRATO 2016-2018
DEL POLITECNICO DI MILANO**

SOMMARIO

Introduzione generale.....	3
1. Inquadramento strategico dell'Ateneo	4
1.1. Piano strategico e politiche.....	4
1.2. Posizionamento nel contesto nazionale e internazionale	5
2. La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale	9
2.1. La definizione degli obiettivi per l'Amministrazione di Ateneo	9
2.2. La definizione delle misure e degli indicatori per il monitoraggio degli esiti	10
2.3. La sintesi degli obiettivi assegnati al Direttore Generale, ai Dirigenti e ai Responsabili Gestionali di Dipartimenti e Poli territoriali.....	11
2.4. La performance del Direttore Generale nel 2016.....	18
3. Analisi delle aree di rischio	20
3.1. La gestione del rischio	20
3.2. La mappatura dei processi	20
3.3. Le Aree di rischio generali e specifiche	21
3.4. La valutazione del rischio per ciascun processo: identificazione, analisi, ponderazione	21
3.5. Ponderazione del rischio.....	22
3.6. Trattamento del rischio	22
4. Comunicazione e trasparenza	24
4.1. Attività dell'anno 2015 e intendimenti per l'anno 2016.....	24
4.2. Linee Guida e Service Level Agreement.....	25
4.3. PoliMi 360°.....	26
4.4. La Bussola di Magellano P.A.	27
5. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi	28
5.1. Il sistema di valutazione e incentivazione del PTA	28
5.2. Stato del sistema e aree di miglioramento	34
5.3. Modalità di definizione del Sistema di Misurazione e Valutazione	35

ALLEGATO A – I Principali Obiettivi 2016 dell'Amministrazione

ALLEGATO B – Obiettivi Direttore Generale 2016

ALLEGATO C – Tabelle sinottiche delle Aree di Rischio

ALLEGATO D – La Bussola di Magellano P.A.

Introduzione generale

Le amministrazioni pubbliche redigono annualmente il Piano della Performance, strumento di avvio del ciclo di gestione della performance, in ottemperanza all'art. 10 del decreto legislativo 150/2009. Il Piano è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target. E' stato redatto seguendo per quanto possibile le linee guida pubblicate a luglio 2015 dall'ANVUR, in qualità di soggetto responsabile della valutazione delle attività amministrative degli Atenei pubblici e degli EPR vigilati dal MIUR.

Tali **"Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani"** prevedono la stesura di un **"Piano Integrato 2016-18"** così articolato:

1. Inquadramento strategico di Ateneo
2. La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale
3. Analisi delle aree di Rischio
4. Comunicazione e Trasparenza
5. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

Il Piano è stato redatto con lo scopo di assicurare la trasparenza, l'integrità e la qualità del ciclo di gestione della performance, attraverso un processo di implementazione secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo.

Resta sempre inteso che l'ambito di applicazione del Decreto relativamente alle performance, riguarda il solo personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo (di seguito PTA).

1. Inquadramento strategico dell'Ateneo

1.1. Piano strategico e politiche

Il documento di programmazione dell'Ateneo, "**Piano di mandato 2011-2016**", tiene conto dello scenario socio-economico generale e delle linee di indirizzo del MIUR (Decreto Ministeriale del 15 ottobre 2013, n. 827 "Linee generali di indirizzo della programmazione 2013-15").

Tale documento è il risultato di un confronto interno che, partendo dall'analisi del contesto e da una approfondita riflessione condivisa sulle possibili ricadute e sull'impatto socio-economico dei risultati, ha consentito la messa a punto di un percorso, finalizzato ad attuare un quadro di azioni e di progetti condivisi, i cui risultati attesi sono chiaramente individuati.

Per questa sua caratteristica, il documento può essere considerato un utile strumento di autovalutazione che traccia la rotta dei successivi anni verso una maggiore qualificazione del Politecnico di Milano. Il Piano permette infatti di monitorare e di mantenere il controllo sulle fondamentali dimensioni di sviluppo dell'Ateneo.

Le linee di indirizzo **2011-2016**, illustrate nel Piano strategico sono:

1. Essere un "Ateneo internazionale di qualità"
2. Contribuire allo sviluppo del Paese
- 3.Cogliere le opportunità della cultura politecnica

Il Rettore ha presentato al Senato Accademico (SA) nella seduta di ottobre 2013, lo stato di attuazione del piano di mandato e le azioni future attraverso la proposta di Piano triennale 2014-2016, inteso come piano strategico dell'Ateneo e la declinazione di tale piano in termini finanziari (budget economico 2014-2016).

SA e CdA hanno approvato il documento nel mese di dicembre, dopo un ulteriore esame nel mese di novembre alla luce delle discussioni e dei contributi pervenuti dai Dipartimenti e dalle Scuole e alla luce dell'evoluzione del quadro normativo di riferimento.

La mission, gli obiettivi complessivi e le politiche di Ateneo per il loro raggiungimento, esplicitati all'interno della Programmazione triennale 2014-16 (SA e CdA di dicembre 2013) sono:

"Essere un Ateneo:

- *In grado di contribuire ad affrontare le nuove sfide che la globalizzazione pone alla comunità scientifica;*
- *Capace di offrire ai propri studenti una formazione coerente con le esigenze del mondo del lavoro internazionale;*
- *radicato nella cultura italiana.*

Attraverso:

- *Curricula internazionali;*
- *Forte integrazione con l'ecosistema (in particolare con le istituzioni culturali e con le imprese, ...), alla cui competitività vogliamo e dobbiamo contribuire;*
- *Valorizzazione dei punti di forza del Paese e della tradizione Politecnica (apertura culturale, pluralità di competenze, flessibilità);*
- *Rafforzamento della reputazione internazionale".*

Il Piano viene formulato all'inizio del mandato del Rettore e conseguentemente presentato e approvato dal SA. Ogni anno il SA riconferma il Piano a meno di significative modifiche del contesto esterno di riferimento.

Per quanto riguarda l'assicurazione della qualità per la didattica e la ricerca, le politiche dell'Ateneo si sono da sempre orientate verso scelte organizzative molto "snelle", evitando sovrapposizione di ruoli e competenze fra i diversi attori coinvolti. Pertanto le funzioni politiche previste per il Presidio Qualità sono in capo al Rettore e al Senato accademico e riguardano:

- la promozione della cultura della qualità nell'Ateneo;
- la definizione della Politica per la Qualità;
- la garanzia della capacità di miglioramento continuo della didattica e della ricerca nonché dell'efficienza e dell'efficacia delle strutture che li erogano.

Quale supporto tecnico-operativo è stato istituito il Presidio AVA (Decreto del Direttore Generale, Prot. 6150 del 27/02/2013), a cui sono state delegate tutte le altre funzioni. Il Presidio AVA, sulla base delle linee di indirizzo definite dal SA, opera in stretto contatto con tutti gli attori coinvolti ai fini dell'attuazione delle politiche e del miglioramento continuo.

Il sistema di gestione dell'Assicurazione Qualità della Didattica e della Ricerca dipartimentale è descritto all'interno di due documenti redatti dal Presidio (Linea Guida per l'Assicurazione Qualità della Didattica e Linea Guida per l'Assicurazione Qualità della Ricerca disponibili on line sul sito di Ateneo).

Le strutture preposte (Dipartimenti, Scuole e Corsi di Studi, Direzione generale) definiscono quindi i loro obiettivi e le azioni di miglioramento all'interno delle linee di sviluppo strategico dell'Ateneo.

1.2. Posizionamento nel contesto nazionale e internazionale

Il posizionamento dell'Ateneo nel contesto nazionale e internazionale è decisamente soddisfacente come evidenziato dalla tabella 1, che riporta tra l'altro i risultati del ranking internazionale QS 2015.

Con riferimento al solo contesto nazionale è possibile prendere a riferimento i risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca 2004-2010 (VQR 2004-2010) relativi al Politecnico di Milano, presentati dal rettore nelle sedute di SA e CdA di settembre 2013.

Il Politecnico di Milano è presente in dodici Aree scientifiche, collocandosi tra le grandi strutture in quattro Aree: Architettura, Ingegneria Civile, Ingegneria Industriale e dell'Informazione, Scienze matematica e informatiche e collocandosi tra le medie con Fisica.

In particolare:

- L'Area di Architettura si colloca al terzo posto per valore medio dei prodotti e al primo posto per valore dei prodotti, con i tre dipartimenti ICAR posizionati tra i primi dieci grandi dipartimenti (Design terzo, Dipartimento di Architettura di Studi Urbani - DASTU sesto, Dipartimento di Ingegneria delle Costruzioni e dell'ambiente Costruito - DABC settimo);
- l'Area di Ingegneria Civile occupa la prima posizione con il Dipartimento di Ingegneria Civile e Ambientale che è secondo dopo Genova;
- l'Area di Ingegneria industriale e dell'informazione si posiziona seconda come valore medio dei prodotti, dopo Padova;
- il Dipartimento di Matematica occupa una posizione intermedia, collocandosi al quinto posto su dieci;
- il Dipartimento di Fisica è in buona posizione tra i dipartimenti.

I risultati VQR, per le aree core dell'Ateneo, sono molto positivi e l'Ateneo conferma la posizione di rilievo in termini di qualità dei prodotti.

Complessivamente, il Politecnico di Milano ha presentato alla valutazione il 2,20% dei prodotti dell'intero sistema dell'università e della ricerca, ma il peso "qualitativo" di tali prodotti è risultato pari

al 2,97% del totale, segno di una qualità della nostra produzione scientifica sensibilmente superiore alla media nazionale.

Tabella 1: posizione dell'Ateneo nel contesto nazionale e internazionale

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
QS World ranking Engineering & Technology (tra parentesi: posizione in Europa)	63	48	48	28-30 (9-11)	31 (8)	24 (7)
Domande di immatricolazione	13.400	14.300	15.100	16.500	17.054	18.018
Studenti stranieri	4.400	4.700	5.100	5.400	5.800	(Ingressi +32%)
Percentuale immatricolati stranieri provenienti dai «top 10 Paesi»	38%	41%	38%	47%	47%	47%
Tasso di occupazione a 1 anno	95	94	90	90	90	
% corsi erogati da docenti stranieri nelle LM				4,6%	7,3%	7,8%
Finanziamenti esterni (millions €)	85,8	93,8	93,1	99,8	97,8	(+11% a 30/9)

Linee di indirizzo strategiche

Alle linee d'azione di Ateneo, risultato di approfondita analisi del contesto interno ed esterno svolta dagli Organi di governo, si affiancano le linee di indirizzo definite dalla Programmazione MIUR riguardanti:

- Promozione della qualità del sistema universitario:
 - Miglioramento dei servizi agli studenti (orientamento e Placement; dematerializzazione; formazione a distanza);
 - Promozione dell'integrazione territoriale anche ai fini dell'internazionalizzazione (obiettivi congiunti tra università e enti di ricerca; reclutamento di studiosi e docenti attivi all'estero; potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera; potenziamento della mobilità all'estero);
 - Qualità delle procedure di reclutamento (estrazione dei commissari).
- Dimensionamento sostenibile del sistema universitario:
 - Fusione tra università;
 - Federazione di università (unico CdA);
 - Riassetto dell'offerta formativa (accorpamento o eliminazione di CL o CLM; riduzione dei corsi attivati presso sedi decentrate in carenza di risorse; trasformazione di corsi di laurea in ITS).

L'Ateneo, a tal proposito, ha deciso di mettere in atto azioni finalizzate al perseguimento della Promozione della qualità del sistema universitario, puntando in particolare alla dematerializzazione e all'internazionalizzazione ottenendo il punteggio massimo in termini di misurazione dei risultati finora raggiunti.

Le linee d'azione su cui l'Ateneo ha deciso di puntare nel corso del triennio 2104-2016 riguardano sia

gli ambiti più strettamente riferibili alla didattica, ricerca e terza missione, sia azioni trasversali di riorganizzazione dell'assetto interno ed esterno.

Tabella 2: le linee di azione 2014-2016

Didattica	Ricerca	Terza Missione
<p>D.1. Attuare, le linee guida del nuovo modello formativo focalizzato su quattro «assi»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La tradizionale competenza tecnica - La capacità di operare in un contesto internazionale; - La capacità di sviluppare innovazione interdisciplinare - La responsabilità sociale <p>D.2. Assicurare a tutti gli studenti, un curriculum internazionale</p> <p>D.3. Mantenere e rafforzare la qualità del sistema di valutazione degli studenti in entrata</p> <p>D.4. Promuovere lo sviluppo dell'utilizzo delle tecnologie nella formazione per supportare l'apprendimento degli studenti.</p> <p>D.5. Assicurare lo sviluppo di momenti di tipo progettuale e interdisciplinare nell'ingegneria.</p> <p>D.6. Completare il quadro dei progetti formativi «aggiuntivi» alla formazione (ASP, Unitech, Doppie lauree) con iniziative specifiche, in particolare per l'Architettura</p> <p>D.7. Completamento degli interventi di riassetto dell'area ICAR, e proseguimento delle politiche di razionalizzazione nell'area architettura</p>	<p>La politica della ricerca rimane a livello dipartimentale. Obiettivo generale è di supportare le azioni di interesse trasversale e l'interazione tra i dipartimenti secondo le seguenti priorità:</p> <p>R.1. Supporto ai ricercatori, soprattutto giovani, nella partecipazione a bandi competitivi (in particolare ERC e FIRB)</p> <p>R.2. Revisione del modello dei «cluster interni», per valorizzare le trasversalità nella ricerca</p> <p>R.3. Supporto alla partecipazione a Horizon 2020, attraverso momenti informativi/formativi e una base logistica a Bruxelles.</p>	<p>L'Ateneo ha deciso di operare sulla base di due principi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - focalizzazione e sostenibilità; - integrazione con gli altri attori del territorio. <p>e di mantenere come prioritarie le iniziative riguardanti:</p> <p>T.1. Il campus sostenibile T.2. Polisocial T.3. I JRC per la ricerca T.4. Il sostegno all'imprenditorialità e Polihub T.5. Il rapporto con il sistema della cultura e con Expo T.6. I laboratori di progettazione di Architettura T.7. I progetti di Polo, specializzati sulle vocazioni territoriali T.8. La valorizzazione della tradizione del Politecnico nell'architettura,</p>
<u>AZIONI TRASVERSALI</u>		
La politica dell'assetto esterno		
<p>A.1. Creazione di partnership strategiche con Atenei europei:</p> <ul style="list-style-type: none"> - EU-Tech Alliance (Centrale Supelec – Politecnico di Milano), con la successiva estensione all'Università di Paris Saclay - Strategic Partnership con TU Berlin <p>A.2. Attivazione di Double Degree e Centri di ricerca congiunti con le università del C9, la USP e St. Petersburg State Polytechnical University</p>		

La politica del personale

- A.3. **Adattare il nostro sistema di reclutamento alle esigenze di una faculty internazionale**, a tutti i livelli (docenti stabili, visiting professors, post-doc)
- A.4. **Rivedere e potenziare la politica di Ateneo per il reclutamento** di una faculty internazionale
- A.5. **Completare la revisione delle procedure** e dei regolamenti (conto terzi, incentivazione personale docente, ...)
- A.6. **Rivedere le procedure adottate nel 2012** a valle della prima sperimentazione

La politica delle infrastrutture

- A.7. **Completamento della creazione di un sistema di archivi di Ateneo** e del riassetto del sistema bibliotecario
- A.8. **Avvio dei laboratori di ricerca interdipartimentali**
- A.9. **Messa a regime di Polifab**

La politica degli spazi

- A.10. **Attuare gli interventi richieste dal riassetto dell'Ateneo** (in particolare per quanto riguarda: DCMC, DEIB, DICA, DABC e DASTU in Leonardo; DENG in Bovisa, oltre che per interventi di dimensioni più contenute relative agli altri Dipartimenti)
- A.11. **Riqualificare gli spazi per la didattica**, con particolare riferimento ad Architettura
- A.12. **Contribuire alla definizione del progetto della Grande Bovisa**

Coerentemente a tale quadro generale di indirizzo, nel capitolo successivo, verrà descritto in modo più dettagliato l'ambito di azione del Direttore Generale e dei Dirigenti.

2. La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale

2.1. La definizione degli obiettivi per l'Amministrazione di Ateneo

La definizione del complesso degli obiettivi di performance assegnati al personale tecnico amministrativo è stata accompagnata, in linea con quanto definito dalle Linee Guida ANVUR, applicate in via sperimentale per il 2016, 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 il budget.
2. La copertura degli ambiti monitorati dal sistema AVA – VQR coerente con gli ambiti presidiati anche nella pianificazione strategica: didattica, ricerca e terza missione, cui si aggiungono obiettivi trasversali e tipicamente finalizzati al miglioramento/innovazione dei processi interni.
3. La copertura, ai diversi livelli dell'organizzazione, di obiettivi orientati alla riduzione dei comportamenti inappropriati (anticorruzione) e all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza).
4. La centralità dell'utente come soggetto destinatario dell'attività svolta dall'amministrazione dell'Ateneo.

La realizzazione di tali presupposti ha richiesto il forte coinvolgimento di tutte le strutture, con diverse responsabilità nel processo di pianificazione e, la creazione di un "pool di lavoro centrale" che ha visto integrate diverse competenze e diversi ruoli all'interno dell'Ateneo.

Per quanto riguarda il **punto (1)** si segnala che:

- a) Il mantenimento di coerenza con la *pianificazione strategica* di mandato è stata assicurata mediante l'assegnazione ai diversi livelli organizzativi, in particolare Direttore Generale e Dirigenti di obiettivi direttamente connessi con gli obiettivi strategici. Il mantenimento di tale coerenza, anche ai livelli più bassi dell'organizzazione, viene assicurato mediante la definizione di un meccanismo "a cascata" che prevede che i risultati conseguiti ai livelli superiori facciano parte, a tutti i livelli, con il dettaglio descritto nel capitolo 5, della valutazione individuale. Occorre evidenziare che il 2016 è l'ultimo anno di mandato dell'attuale Rettore e che, gli obiettivi, a prescindere da quelli finalizzati al miglioramento dei processi interni e dei servizi all'utenza, assegnati dai vertici politici all'amministrazione, sono sostanzialmente relativi al consolidamento o al completamento di indirizzi e politiche definite negli anni passati.
- b) L'Ateneo, in attesa del nuovo piano triennale MIUR, ha operato in continuità con le *linee MIUR individuate per il triennio 2013-2015*, in particolare, con quelle scelte dall'Ateneo ai fini dei progetti presentati per la richiesta di cofinanziamento (dematerializzazione servizi agli studenti e internazionalizzazione). Anche in questo caso, è stata data evidenza esplicita della coerenza degli obiettivi organizzativi/di struttura con le linee di indirizzo MIUR per il triennio 2013-2015.
- c) La coerenza con le *assegnazioni di budget* è stata garantita dall'allineamento temporale dello sviluppo del processo di pianificazione e del processo di budget, che ha previsto anche lo stanziamento di somme relative all'acquisto di beni o di servizi specifiche, destinate all'implementazione di obiettivi e progetti previsti all'interno del ciclo della performance alle diverse strutture. L'allineamento puntuale tra obiettivi e risorse è sicuramente ad oggi parziale, in quanto non sempre vi è una evidenza all'interno del budget della stima del

personale interno impiegato per la realizzazione dei diversi obiettivi e progetti. Occorre tuttavia evidenziare che per l'Area ICT è stato fatto un lavoro accurato, ai fini della determinazione del budget e della programmazione di obiettivi ed attività, dell'impegno stimato di personale interno e della esigenza di acquisizione di servizi esterni, necessari per la realizzazione delle attività della struttura e per la realizzazione degli obiettivi assegnati.

Per quanto riguarda il **punto (2)**, la *declinazione degli obiettivi organizzativi/di struttura* ha seguito l'impostazione AVA, prevedendo un'articolazione secondo le tre dimensioni: didattica, ricerca, III missione, oltre alla previsione di una dimensione trasversale prevista anche nell'impostazione delle linee strategiche di Ateneo. Tale impostazione, ha permesso di verificare che i diversi ambiti fossero adeguatamente rappresentati nel complesso degli obiettivi assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione.

Per quanto riguarda il **punto (3)** si è assicurata la *presenza all'interno del ciclo della performance*, a partire dagli obiettivi assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti fino agli obiettivi assegnati ai capi servizio, di obiettivi finalizzati al miglioramento delle aree critiche evidenziate nel piano anticorruzione e in quello trasparenza. Come evidenziato all'interno dei relativi piani, e come richiamato nei successivi capitoli 3 e 4, anche gli obiettivi anticorruzione e trasparenza, in particolare quelli previsti all'interno del ciclo della performance, sono stati definiti in relazione alle linee strategiche di mandato e all'analisi delle aree di rischio effettuata dall'Ateneo.

Per quanto riguarda il **punto (4)**, i *risultati delle indagini di soddisfazione sui servizi erogati*, anche in termini di confronto a livello nazionale con i 30 atenei partecipanti al progetto di *benchmarking (Good Practice)* sono sempre presenti, in alcuni casi anche con peso molto significativo, come elementi di valutazione dei ruoli di vertice (Direttore Generale, Dirigenti, responsabili gestionali di Dipartimenti e Poli territoriali, in molti casi per i Capi servizio di Area).

2.2. 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, delle misure individuate per la rilevazione dei risultati attesi.

Per loro natura, alcuni obiettivi si prestano più facilmente ad essere tradotti in misure di risultato (quantitative o qualitative); altri richiederebbero misure di efficacia difficilmente rilevabili in modo oggettivo, quindi non misurabili, o i cui risultati attesi (benefici) derivanti dall'implementazione di determinate attività potranno essere misurati solo in esercizi successivi rispetto al ciclo di pianificazione annuale.

Ad oggi, gli obiettivi assegnati a diversi livelli prevedono una valutazione attraverso un mix di misure (di risultato, di verifica delle attività pianificate, di misure quantitative e qualitative). A fronte di obiettivi misurati attraverso indicatori quantitativi e di risultato¹, infatti, numerosi obiettivi sono ancora misurati attraverso la verifica che le azioni pianificate ai fini del raggiungimento dell'obiettivo siano implementate entro determinate tempistiche o che vengano rilasciati determinati servizi, o parti di essi nel caso di obiettivi pluriennali.

¹ A titolo esemplificativo si sono utilizzati Indicatori quali: tassi di riempimento delle residenze, riduzione del numero di studenti che si recano in segreteria, rispetto dei *service level agreement* definiti, numero di ricerche divulgate sui media, n. di nuovi progetti di ricerca presentati, incremento n. visiting professors, incremento n. dottorandi internazionali, finanziamenti ricevuti da soggetti esterni, riduzione dei tempi di pagamento ai fornitori, riduzione dei tempi necessari per la contabilizzazione dei sospesi bancari,

Sicuramente il fatto di prevedere, per i livelli apicali delle diverse strutture (Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili gestionali di Dipartimento e Polo, molti Capi servizio della Direzione Generale e delle Aree dirigenziali), il risultato di soddisfazione degli utenti sui servizi, come elemento di valutazione della performance, mitiga il fatto che alcuni obiettivi ad essi assegnati, e che in molti casi sono finalizzati a migliorare la qualità dei servizi offerti, siano carenti di misure di efficacia oggettivamente misurabili.

2.3. La sintesi degli obiettivi assegnati al Direttore Generale, ai Dirigenti e ai Responsabili Gestionali di Dipartimenti e Poli territoriali

Successivamente vengono brevemente sintetizzati i principali obiettivi e le azioni assegnate, ai fini della valutazione della performance all'Amministrazione di Ateneo, con riferimento a quelli del Direttore Generale, delle Aree dirigenziali (dirigente), agli obiettivi organizzativi di Dipartimento e di Polo territoriale e quelli assegnati dal Direttore Generale ai Responsabili gestionali di Dipartimento e Polo.

Si tratta di obiettivi che per la loro realizzazione richiedono il contributo di una specifica struttura oppure la collaborazione di diverse strutture (obiettivi condivisi). Infatti, come descritto nel dettaglio del successivo **capitolo 5**, il processo di pianificazione si è fondato sul coinvolgimento delle diverse strutture coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi. Il processo di condivisione ha portato, in taluni casi, nell'ambito di attività fortemente correlate, all'assegnazione di obiettivi specifici per le diverse strutture, in altri casi, all'assegnazione del medesimo obiettivo alle diverse strutture che concorrono alla determinazione dei target previsti e che congiuntamente si fanno carico degli esiti raggiunti. Tale soluzione, è stata adottata al fine di privilegiare la collaborazione per il raggiungimento del risultato, pur con la consapevolezza di mettere in secondo piano le responsabilità specifiche.

La pianificazione degli obiettivi al resto del personale avverrà entro il prossimo mese di febbraio ed andrà a completare il quadro successivamente esposto.

2.3.1 Gli obiettivi in ambito didattica

Gli obiettivi definiti per il 2016 nell'ambito della didattica sono strettamente collegati alle linee strategiche di Ateneo, descritte nel capitolo 1 e, alle linee MIUR individuate per il triennio 2013-2015. Tali linee riguardano l'adozione di strumenti e procedure per assicurare agli studenti un curriculum il più possibile internazionale, il miglioramento della qualità del sistema di valutazione degli studenti in entrata e, la dematerializzazione, attraverso lo sviluppo dell'utilizzo delle tecnologie.

In relazione all'utilizzo delle tecnologie nella formazione, l'Area Servizi agli Studenti e ai Dottorandi e l'Area Servizi ICT, in collaborazione con l'Area Comunicazione e Relazioni Esterne, saranno impegnate in un obiettivo di evoluzione e implementazione di nuovi servizi innovativi per gli studenti con l'obiettivo di ridurre gradualmente l'utenza agli sportelli fisici delle segreterie. Si tratta di un progetto molto impegnativo finalizzato, oltre che all'implementazione di nuovi servizi, soprattutto all'ottimizzazione e alla comunicazione agli studenti degli strumenti a loro disposizione per questioni legate all'organizzazione didattica e legate alla vita in Ateneo.

Sempre in relazione a questo tema, prosegue nel 2016 un importante progetto di Ateneo finalizzato alla realizzazione di nuovi *Moocs* (*Massive online open courses*) disponibili sul portale "POK" (*Polimi Open Knowledge*) dell'Ateneo, aperto dal 2014. Si tratta di corsi online gratuiti e offerti a tutti;

attualmente gli utilizzatori provengono da oltre 150 paesi in tutti i continenti. Oltre allo sviluppo di nuovi corsi, tra i quali un corso per studenti sul rispetto delle norme di sicurezza al momento di intraprendere un viaggio all'estero, il Servizio METID si impegna ogni anno all'incremento del numero di utenti della piattaforma e nel loro grado di soddisfazione, misurato tramite un indagine di *customer satisfaction*.

Collegati alle linee strategiche di Ateneo, in particolare all'opportunità offerta agli studenti di usufruire di un curriculum internazionale, vi sono gli obiettivi assegnati alle strutture gestionali dei Dipartimenti con l'intento di presidiare e incrementare il numero di *visiting professors* e di dottori di ricerca stranieri.

In coerenza con le azioni MIUR sull'internazionalizzazione, sono quest'anno prioritari gli obiettivi finalizzati a migliorare il livello qualitativo degli studenti che entrano al Politecnico, sia a livello nazionale sia a livello internazionale, come ad esempio:

- all'Area Comunicazione e Relazioni Internazionali, all'Area Servizi agli Studenti e ai Dottorandi e all'Area Sviluppo e Rapporti con le Imprese è assegnato l'obiettivo di ripensare all'accoglienza dello studente straniero ampliandola e garantendone la continuità durante tutto l'anno e non solo nei periodi di inizio dell'anno accademico.
- Il Servizio Studi fornirà alle Aree coinvolte un resoconto periodico sulla carriera degli studenti stranieri iscritti (voto entrata, università/paese di provenienza, tempi di percorrenza, ecc.) con un confronto puntuale rispetto ai medesimi dati sugli studenti italiani.
- All'Area Sviluppo e Rapporti con le Imprese, all'Area Comunicazione e Relazioni Esterne e all'Area Servizi ICT è stato assegnato l'obiettivo di implementare, a partire dal sistema esistente già in uso, un prodotto CRM integrato con gli applicativi di ateneo per gestire le candidature degli studenti internazionali alla LM e effettuare analisi dei dati utili a supporto del processo decisionale.

Nell'ambito della dematerializzazione e in coerenza con le linee di indirizzo MIUR, l'Area Servizi ICT e l'Area Servizi agli Studenti e ai Dottorandi proseguono nell'informatizzazione dei servizi rivolti alla gestione delle pratiche legate alla carriera degli studenti come le tasse e i contributi, per i quali è necessario un adeguamento del software per interventi imposti dalle normative e da enti esterni, e la gestione degli esoneri dove verrà informatizzato il processo di richiesta da parte dello studente.

Infine il Servizio Studi, in collaborazione con l'Area Servizi ICT, realizzerà un sistema integrato per la gestione dei dati per il riesame dei Corsi di Studio di Ateneo, attraverso lo sviluppo di funzionalità dell'applicazione "Reportistica" per la generazione di collezioni di report *ad hoc*.

2.3.2 Gli obiettivi in ambito ricerca

Tenendo conto che la politica della ricerca in Ateneo viene definita a livello dipartimentale, gli obiettivi prioritari dell'amministrazione saranno quelli di supportare le azioni strategiche, con particolare attenzione, nel 2016, all'interazione nella creazione di strutture e laboratori trasversali e al miglioramento delle azioni di promozione della ricerca.

Tra gli obiettivi del Direttore Generale, dell'Area Comunicazione e Relazioni Esterne, è prevista l'implementazione di un sistema strutturato di comunicazione dei risultati delle ricerche realizzate in Ateneo, sia mediante l'aggiornamento periodico su web degli esiti dei progetti di ricerca dipartimentali

(programma Horizon 2020 e progetti ERC), sia mediante la definizione di un processo strutturato di comunicazione verso i media.

I Responsabili gestionali dei Dipartimenti e dei Poli proseguono nello sforzo consolidare l'acquisizione dei fondi dall'esterno per la ricerca e il conto terzi, così come, molti di essi, nel 2016 si impegnano a supportare il personale accademico ad incrementare il numero di proposte presentate nell'ambito del programma Horizon 2020, con il fine di migliorare il posizionamento, già buono, dell'Ateneo, in questo ambito.

In relazione alle linee strategiche di Ateneo, i Dipartimenti consolideranno il lavoro già avviato sui laboratori di ricerca con l'obiettivo di aumentare il numero di laboratori ed iniziative interdipartimentali.

Con riferimento al programma Horizon 2020, prosegue il supporto ai Dipartimenti, da parte dell'Area Servizi di Supporto alla Ricerca, attraverso l'attività di *scouting* di idee progettuali, finalizzata alla presentazione di nuovi potenziali progetti di ricerca in occasione di "*brokerage events*" ed eventi internazionali organizzati dalla Commissione Europea. Collegato alle linee strategiche di Ateneo, ed in continuità con quanto già avviato nel corso del 2015, è anche lo sviluppo ulteriore delle attività dello "sportello ERC", sempre a cura dell'Area Servizi di Supporto alla Ricerca, finalizzate ad organizzare corsi di formazione specifici e di supporto alla stesura dei progetti "*Starting Grants*" e "*Consolidator Grants*".

In relazione al miglioramento dei processi interni all'Ateneo e nell'ambito della valutazione dei rischi dell'attività di ricerca e didattica nei laboratori, è previsto da parte del Servizio Prevenzione e Protezione, in collaborazione con l'Area Servizi ICT, il completamento delle attività individuate nel "piano triennale sicurezza" 2014- 2016, relative allo sviluppo di una piattaforma sulla sicurezza. In particolare, saranno completati i moduli relativi al supporto per lo svolgimento delle attività di didattica in laboratorio e delle attività di ricerca.

L'Area Servizi di Supporto alla Ricerca e l'Area Servizi ICT si impegnano nel 2016 nell'obiettivo di miglioramento nell'utilizzo delle funzionalità dell'applicativo IRIS come database di supporto alla ricerca, sia per le attività legate alla VQR e alla SUA-RD, sia per l'attivazione di nuovi moduli che il CINECA renderà disponibili per la gestione dei gruppi di ricerca, per la potenziale attivazione di una vetrina della ricerca, per la gestione delle classificazioni delle credenziali scientifiche ed infine per la gestione dei progetti.

Sono inoltre assegnati nel 2016, a diverse strutture dell'Area Servizi di Supporto alla Ricerca, obiettivi legati a:

- incremento delle attività del *Polifab*, laboratorio di Ateneo per micro e nano fabbricazione, che offre una piattaforma unica per l'integrazione di tutte le tecnologie abilitanti in dispositivi e microsistemi innovativi;
- incremento delle attività di supporto alla ricerca all'interno del *Laboratorio Prove Materiali* dell'Ateneo, che svolge attività sperimentali su materiali e strutture a scopo di ricerca, didattica e per conto terzi.

2.3.3 Gli obiettivi in ambito terza missione

Gli obiettivi assegnati per il 2016 all'amministrazione sono principalmente finalizzati al proseguimento delle attività nell'ambito della collaborazione con l'università di Milano per lo sviluppo

del progetto Campus Sostenibile, oltre che alla valorizzazione della ricerca con l'intenso lavoro sui risultati relativi ai brevetti e al miglioramento della performance sul *"technological transfer"*. E', infine, sempre molto forte l'impegno sul rapporto, consolidato già da anni, dell'Ateneo con il sistema della cultura a livello locale, nazionale e internazionale attraverso l'organizzazione di migliaia di eventi pubblici.

In particolare, è previsto l'impegno diretto del Direttore Generale, con il supporto del Servizio Sostenibilità di Ateneo, per l'implementazione di un sistema strutturato di gestione dati e informazioni (cruscotto) relativi alla Sostenibilità dell'Ateneo al fine di migliorare il supporto alle decisioni e la qualità dei dati richiesti per la partecipazione a ranking e network nazionali ed internazionali.

Sempre in tema sostenibilità, nel 2016 alla Direzione Generale è assegnato l'obiettivo di supportare il *decommissioning* del reattore nucleare L-54 fornendo assistenza e supporto alla realizzazione delle azioni in carico o eseguibili dall'Ateneo.

Sul tema rilevante della valorizzazione della ricerca, sono previsti nel 2016 obiettivi, che coinvolgono l'Area Ricerca, riguardanti l'incremento dei risultati relativi al portafoglio brevetti dell'Ateneo, depositati e ceduti, principalmente ottenuti nell'ambito dei progetti di ricerca commissionati da imprese.

Anche le attività conto terzi sono contemplate nella definizione degli obiettivi 2016, in particolare l'Area Sviluppo e Rapporti con l'Impresa prosegue il suo impegno su obiettivi di *fundraising*, al fine di rendere disponibili risorse in Ateneo per l'implementazione di attività, oppure attraverso l'acquisizione di contratti di sponsorizzazione nel campo dello sport, delle convenzioni e degli *alumni*.

In relazione al *public engagement*, correlato alle linee strategiche, sono prioritarie in questo anno azioni finalizzate a:

- l'incremento della partecipazione alle rassegne territoriali nazionali e internazionali attraverso la creazione di nuovi rapporti e al consolidamento di quelli in essere, per l'organizzazione di eventi culturali, incontri di formazione, visite guidate e visite di orientamento; l'obiettivo è assegnato all'Area Comunicazione e Relazioni Esterne;
- la definizione di linee guida per l'utilizzo della Piazza Leonardo che, al termine della riqualificazione in corso, diverrà uno spazio pubblico utilizzabile per l'organizzazione di eventi gestiti anche da enti o organizzazioni esterne; l'obiettivo è condiviso tra l'Area Comunicazione e Relazioni Esterne e l'Area Sviluppo e Rapporti con l'Impresa;
- il rilancio, a cura dell'Area Sviluppo e Rapporti con l'Impresa, delle attività sportive rivolte alla community degli studenti dell'Ateneo e, in particolare, a quelli ospitati nelle residenze, sulle quali tra l'altro sono previsti interventi volti all'incremento di posti letto in strutture, dotate di impianti sportivi all'avanguardia da realizzare insieme a partnership pubbliche e private, aperti anche alla cittadinanza quali la struttura *Giulio Romano di via Ampere* e il *Centro Sportivo Giuriati*.

Sempre in relazione agli indirizzi politici definiti, proseguirà il lavoro già avviato dal programma Polisocial, programma di responsabilità sociale accademica avviato dall'Ateneo nel 2012, con l'obiettivo di mettere l'università a stretto contatto con le dinamiche dei cambiamenti della società, estendendo la *mission* dell'Ateneo verso temi e bisogni sociali che nascono dal territorio, sia a livello locale che globale. Polisocial affianca l'impegno sociale ai due tradizionali cardini dell'attività accademica: la didattica e la ricerca. L'obiettivo per il 2016, assegnato all'Area Sviluppo e Rapporti con l'Impresa e al Servizio METID dell'Area Ricerca, è incentrato sulla redazione di linee guida per la direzione del progetto Polisocial in termini finanziari, gestionali, di follow-up e di comunicazione dei risultati di progetti.

2.3.4 Gli obiettivi trasversali

Nel 2016 sono stati assegnati all'amministrazione obiettivi essenzialmente finalizzati al completamento dell'attuazione delle politiche sulle infrastrutture definite nelle linee strategiche di mandato, cui si aggiungono obiettivi di innovazione e miglioramento dei servizi erogati e di gestione dei processi interni.

In particolare, è prevista l'implementazione di opportuni interventi sulle infrastrutture, sul sistema di comunicazione, sui servizi logistici e di front-office offerti nel Campus Bovisa di Via Durando, al fine di riportare il Campus in condizioni di funzionamento ottimale a seguito della dismissione di una parte della struttura avvenuta nel corso del 2015 e funzionale alla scelta degli Organi di vertice di portare tutti i corsi di architettura presso la Sede Leonardo. Questo obiettivo è stato assegnato al Direttore Generale e all'Area Gestione Infrastrutture e Servizi.

Sempre in relazione agli indirizzi politici definiti, proseguirà, da parte dell'Area Servizi Bibliotecari di Ateneo, con il supporto dell'Area Gestione Infrastrutture e Servizi per la gestione degli spazi, il riassetto del sistema bibliotecario con l'integrazione nel sistema di Ateneo delle biblioteche dipartimentali ancora mancanti: per la sede di Leonardo Chimica, Elettronica e Informazione e Ingegneria Civile e Ambientale. A seguito dell'unificazione della Scuola di Architettura Civile (sede Bovisa) con la Scuola di Architettura e Società (sede Leonardo), si procederà ad una revisione completa delle collezioni di Ateneo relative ai temi dell'architettura.

Nel 2016, coerentemente con l'avvio operativo del progetto della Grande Bovisa, si dovrà completare e aprire agli studenti e alla collettività l'edificio BL 28 presso il Campus Bovisa - La Masa destinato ad ospitare l'aula magna di Ateneo, nuove aule didattiche e spazi studio, una nuova biblioteca di ingegneria. Tale obiettivo è stato assegnato, in condivisione, all'Area Tecnico Edilizia e all'Area Gestione Infrastrutture e Servizi e, per la parte di avvio della nuova biblioteca di ingegneria, all'Area Servizi Bibliotecari di Ateneo.

In relazione ai servizi di supporto agli studenti, un obiettivo trasversale, assegnato all'Area Servizi Residenziali e all'Area Tecnico Edilizia, è relativo alla revisione sul sistema di gestione, di offerta e di tariffazione dei servizi residenziali, in funzione dell'apertura delle nuove residenze costruite grazie ai finanziamenti ministeriali, che modificano radicalmente la struttura, in termini di numero di posti letto e di copertura dei fabbisogni sul territorio, dell'offerta dei servizi abitativi dell'Ateneo. Le due Aree, con diverse responsabilità specifiche, dovranno, inoltre, attivarsi al fine di incrementare ulteriormente i tassi di occupazione delle strutture, peraltro già positivi grazie alle azioni messe in atto negli ultimi anni, e a garantire l'occupazione delle residenze di recente apertura o di nuova attivazione presso i Poli Territoriali, che vedono attualmente una minore presenza di studenti in relazione alla razionalizzazione dell'offerta formativa attuata negli ultimi anni.

In relazione al miglioramento dei processi interni, rivestono particolare importanza:

- l'individuazione di azioni formative specifiche, da realizzare a cura dell'Area Amministrazione e Finanza, capillari in tutte le strutture di Ateneo sull'utilizzo del nuovo sistema di contabilità, come accompagnamento all'adozione del bilancio in contabilità economica patrimoniale;
- l'implementazione di una procedura informatizzata per la gestione del sistema di budget che sostituisca quella adottata in precedenza e successivamente abbandonata in quanto non più coerente con il passaggio al sistema unico di contabilità e con la necessità di gestire un orizzonte triennale di pianificazione, da sviluppare in coerenza con il nuovo sistema informativo di gestione della performance attualmente in fase di avvio. Questo attività sarà

realizzata mediante il contributo dell'Area Amministrazione e Finanza, del Servizio Pianificazione e Controllo e dell'Area Servizi ICT;

- l'integrazione con il sistema contabile e l'implementazione di nuove funzionalità del sistema informatizzato unico di Ateneo, di recente rilasciato, per la gestione delle richieste di acquisto a cura di Area Servizi ICT, Area Gestione Infrastrutture e Servizi, Area Amministrazione Finanza con il contributo dei Dipartimenti;
- il miglioramento di specifiche procedure contabili quali: il recupero crediti verso gli studenti delle residenze, la tempestività dei pagamenti verso i fornitori, la rapida contabilizzazione dei sospesi bancari, a cura dell'Area Amministrazione e Finanza;
- la prosecuzione, del progetto pluriennale di dematerializzazione, guidato dall'Area Servizi ICT che, oltre all'azione prioritaria nell'ambito dei servizi agli studenti di cui si è parlato in precedenza, vede, per il 2016 tra le altre, un'azione specifica mirata alla creazione di una interfaccia web per la visualizzazione delle informazioni relative alla propria carriera da parte del personale docente, che sarà svolta in collaborazione con l'Area Risorse Umane e Organizzazione.

Infine, appaiono prioritarie alcune azioni finalizzate al miglioramento del sistema di gestione del personale tecnico amministrativo con la predisposizione di un piano triennale di formazione, a cura dell'Area Risorse Umane e Organizzazione.

2.3.5 Gli obiettivi in ambito anticorruzione e trasparenza

Tutte le strutture, a vari livelli, sono coinvolte in obiettivi specifici legati ai temi dell'anticorruzione e della trasparenza, a iniziare dal Direttore Generale. Nello specifico, come riportato nel paragrafo successivo, la sua attività, con l'ausilio del Servizio Affari Generali e Normativa Istituzionale, prevede per il 2016 l'esecuzione di audit interni, relativi alle procedure adottate per l'acquisizione di beni e servizi e per il conferimento degli incarichi presso le strutture dell'Ateneo (Dipartimenti/Poli/Aree), con l'apporto dell'Audit Centrale Anticorruzione, struttura permanente, costituita al fine di verificare l'attuazione delle misure di prevenzione inserite nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione.

L'Area Gestione Infrastrutture e Servizi, insieme ai Responsabili Gestionali dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali, prosegue le attività avviate nell'anno 2015 sulle procedure per l'acquisizione di beni e servizi, in particolare, sul rispetto delle tempistiche definite nel *Service Level Agreement* sui tempi di evasione delle richieste di acquisto e sul monitoraggio dell'utilizzo di procedure comparative come modalità principale di acquisto, da parte delle strutture dipartimentali e amministrative dell'Ateneo. Il lavoro accurato di monitoraggio svolto nel 2015 ha consentito di individuare gli aspetti critici sui quali è necessario ancora concentrarsi.

L'Area Risorse Umane e Organizzazione prosegue nel 2016 le visite presso Dipartimenti e Poli con l'effettuazione di analisi ulteriori di casi relativi alle procedure di affidamento di incarico di collaboratori esterni e assegnisti di ricerca ai fini della prevenzione della corruzione.

Infine, nel 2016 proseguono le attività di formazione a tutto il personale come previsto nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione.

Con riferimento al tema della Trasparenza, oltre all'obiettivo assegnato all'Area Comunicazione e Relazioni Esterne, di pubblicare tempestivamente i dati e le informazioni sul portale appositamente dedicato, numerose sono le attività previste nel 2016, finalizzate a garantire una corretta attuazione degli obblighi previsti dalla normativa vigente, ivi comprese le misure organizzative volte ad

assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi. Tra queste rivestono particolare importanza:

- la pubblicazione dei dati aggiornati sui consulenti e collaboratori e dei dati di assenza del personale a cura dell'Area Risorse Umane e Organizzazione;
- il miglioramento della qualità dei dati pubblicati sul sito, sezione "Amministrazione Trasparente", sui procedimenti relativi all'acquisizione di beni e servizi e al conferimento degli incarichi a cura del Servizio Pianificazione e Controllo in collaborazione con i Dipartimenti;
- la definizione del piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie e l'aggiornamento puntuale e corretto sul sito, sezione "Amministrazione Trasparente", dei dati sugli enti controllati, a cura del Servizio Partecipazioni e Accordi Programmatici e del Servizio Valorizzazione della Ricerca;
- il rispetto delle tempistiche definite nel Service Level Agreement "Rimborso Missioni", preceduto da un aggiornamento della procedura informatizzata in uso e dalla revisione del documento scritto nel 2014; l'attività è a cura dell'Area Amministrazione e Finanza.

Centrali, anche rispetto alla tematica Anticorruzione e Trasparenza, sono le indagini di *customer satisfaction* erogate annualmente per rilevare la soddisfazione degli utenti (studenti, docenti e personale tecnico amministrativo) sui servizi di supporto ricevuti nel corso dell'anno.

In risposta alle richieste normative e in linea con le esperienze già precedentemente avviate, nel corso del 2015 il Politecnico di Milano ha attivato un'indagine specifica volta a rilevare il livello di benessere organizzativo percepito all'interno dell'organizzazione che verrà ripetuta negli anni successivi.

La metodologia utilizzata per rilevare il benessere organizzativo ha tenuto conto dei più recenti contributi scientifici internazionali e della specificità del contesto del Politecnico di Milano.

In particolare gli obiettivi che l'indagine si pone sono i seguenti:

- esplorare in modo strutturato e sistematico il punto di vista del personale relativamente alle caratteristiche del lavoro, al contesto sociale e fisico, alle risorse individuali e agli atteggiamenti verso il lavoro;
- individuare profili differenziati (gruppi con maggiori o minori risorse) in relazione a variabili socio-demografiche e organizzative (genere, età, anzianità, area, ...);
- identificare quali caratteristiche del lavoro, del contesto ed individuali, predicono gli atteggiamenti positivi verso il lavoro (engagement, soddisfazione e impegno) per comprendere su quali aspetti intervenire.

L'elemento di novità dell'approccio utilizzato è stato quello di far emergere non solo i livelli (alti, medi o bassi) delle dimensioni di interesse, ma anche le relazioni tra le diverse dimensioni, al fine di comprendere su quali elementi è più utile intervenire per migliorare la soddisfazione, l'engagement e l'impegno del personale. Inoltre, la metodologia utilizzata ha consentito un'analisi a più livelli, individuando punti di forza e aspetti da migliorare a livello organizzativo, ma anche le differenze tra le aree organizzative e tra i diversi gruppi socio-demografici presenti.

Il modello ha ricompreso – in aggiunta ad ulteriori aree di indagine - anche l'analisi relativa al processo di Valutazione del Responsabile, già avviato dal 2008 in Amministrazione di Ateneo, e volto a raccogliere informazioni sulla percezione del capo diretto in modo da poter restituire un feedback mirato e individuare azioni migliorative specifiche.

I risultati ottenuti dalla prima somministrazione del questionario sono stati presentati ai Responsabili e al personale mediante incontri in plenaria e successivamente pubblicati sul sito web di Ateneo.

Tali risultati saranno utilizzati per la possibile definizione di future azioni organizzative e formative.

Per la nuova somministrazione del 2016 il questionario verrà ampliato con l'obiettivo di approfondire le tematiche risultate maggiormente critiche nel corso della prima applicazione.

Lo strumento di rilevazione (un questionario self-report somministrato on line) garantirà, negli anni, un'analisi longitudinale dei dati raccolti, attraverso l'attribuzione di un ticket associato alla singola persona.

Nel 2016 il Servizio Pianificazione e Controllo e il Servizio Studi si impegnano ad effettuare un'analisi più puntuale dei dati emersi dalle indagini al fine di individuare adeguate azioni di miglioramento da condividere con le Aree e pubblicare i risultati delle indagini e le azioni correttive, che saranno messe in campo sul sito nella sezione "Amministrazione Trasparente".

Infine, nell'ambito Trasparenza, è da menzionare l'implementazione di un progetto trasversale (PoliMI 360°), trattato puntualmente nel **capitolo 4**, finalizzato a definire un piano di miglioramento organizzativo e a costruire un patrimonio informativo sulle strutture di Ateneo (Aree, Dipartimenti, Poli) e sulle relative modalità di interazione. Il progetto è coordinato dall'Area Risorse Umane e Organizzazione in collaborazione con le Aree Comunicazione e Relazioni Esterne, Servizi ICT, Gestione Infrastrutture e Servizi e Sviluppo e Rapporti con l'Impresa.

L'**allegato A** riporta l'elenco degli obiettivi sinteticamente illustrati, evidenziando ove presenti, in forma schematica, i legami con gli obiettivi strategici di mandato secondo quanto illustrato nel capitolo 1, con le linee di indirizzo ministeriali e la struttura (le strutture, nel caso di obiettivi condivisi) assegnataria dell'obiettivo.

2.4. La performance del Direttore Generale nel 2016

Successivamente vengono riportati, nel dettaglio, gli obiettivi di performance proposti per il Direttore Generale. Come già accennato, anche gli obiettivi del Direttore Generale si inquadrano all'interno di un processo di consolidamento di attività da porre in relazione alla fine del mandato rettorale. Si tratta, in ogni caso, di obiettivi connessi alle priorità politiche e non a quelli di funzionamento, relativi all'attività ordinaria, comunque garantiti.

Come definito nel Sistema di misurazione, la performance del Direttore Generale è riconducibile a tre dimensioni di analisi:

- Risultati dell'indagine circa il livello di soddisfazione degli utenti in riferimento ai servizi erogati dall'Amministrazione di Ateneo (*customer satisfaction*), con ponderazione del 20% sulla valutazione complessiva;
- Risultati rispetto agli indicatori ed obiettivi innovativi e gestionali di Ateneo (incidenza dell'80% sulla valutazione).

Per il Direttore Generale non è prevista una componente legata alla valutazione di aspetti comportamentali.

Gli obiettivi per il Direttore generale si pongono principalmente in continuità con quelli definiti nel 2015 o come obiettivi di chiusura rispetto alle linee di azione definite per l'amministrazione negli ultimi anni. Un obiettivo richiede, invece, un'azione pluriennale con particolare rilevanza alle azioni previste per il 2016, al fine del completamento previsto nel prossimo triennio.

Come già evidenziato nei paragrafi precedenti essi sono relativi a:

- L'implementazione di un sistema strutturato per la gestione di dati, flussi informativi e procedure relativi alla sostenibilità di Ateneo (cruscotto) al fine di migliorare il supporto alle decisioni e la qualità dei dati richiesti per la partecipazione a ranking e network nazionali ed internazionali. Tale obiettivo si pone come completamento delle azioni nell'ambito della sostenibilità ambientale svolte in questi ultimi anni e che hanno visto la Direzione Generale fortemente coinvolta.
- Il completamento, tramite opportuni interventi sulle infrastrutture, sul sistema di comunicazione, sui servizi logistici e di front-office, del riassetto dell'Area Campus Durando al fine di riportare il Campus in condizioni di funzionamento ottimale a seguito della dismissione di una parte della struttura operata nel corso del 2015.
- Il monitoraggio degli adempimenti previsti dalla Legge n. 190 relativamente alla predisposizione e adozione del Piano Triennale Prevenzione e Corruzione. In continuità con il passato, e secondo quanto previsto dalle linee guida ANVUR, nel 2016 ci si pone l'obiettivo di completare presso tutte le strutture dell'Ateneo l'attività di audit, avviata lo scorso anno, sulla gestione di ordini e incarichi.
- L'implementazione di un sistema strutturato per la comunicazione degli esiti relativi alle principali ricerche realizzate in Ateneo, sia mediante l'aggiornamento periodico su web delle principali informazioni, sia mediante la definizione di un processo strutturato di comunicazione verso i media. Anche in questo caso si tratta della messa a sistema di una serie di attività cui l'Ateneo ha già lavorato negli scorsi anni.
- Il supporto alle attività di *decommissioning* del reattore nucleare L-54 fornendo assistenza alla realizzazione delle azioni in carico a o eseguibili dall'Ateneo rispetto ad un piano di progetto definito tra l'Ateneo e gli enti coinvolti nelle diverse attività. Vista la complessità del progetto è stata fatta una pianificazione triennale per giungere entro il 2018 allo smantellamento del reattore, prevedendo anche la mobilitazione di specifiche ed ingenti risorse di budget stanziato nel triennio 2016-2018.

Gli obiettivi proposti al Direttore Generale sono formalmente rappresentati in una scheda (in **allegato B**), attraverso la quale sono esplicitate:

- le misure di riferimento rispetto a cui effettuare la rilevazione degli esiti delle attività intraprese
- il peso % con cui ciascun obiettivo/indicatore incide sulla valutazione complessiva della Direzione Generale;
- i livelli soglia, target ed eccellenza di performance attesi per ciascun obiettivo/indicatore.

3. Analisi delle aree di rischio

In questa sezione è inserito un estratto del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione – triennio 2016/2018 (consultabile nella versione integrale nel sito “Amministrazione Trasparente”), relativo alla “Gestione del rischio, mappatura dei processi, valutazione del rischio, trattamento del rischio, tabelle sinottiche aree di rischio”

3.1. La gestione del rischio

Il Piano Nazionale Anticorruzione, nell'**allegato 1**, ha fornito le indicazioni metodologiche per la gestione del rischio, prendendo spunto dai Principi e le Linee Guida UNI ISO 31000:2010, che sono rappresentate da:

1. mappatura dei processi attuati dall'amministrazione;
2. valutazione del rischio per ciascun processo;
3. trattamento del rischio.

3.2. La mappatura dei processi

La mappatura dei processi, sin dall'elaborazione del primo Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione – triennio 2013/2015, è stata un'operazione complessa ed è continuamente in evoluzione in quanto deve tener conto dell'organizzazione complessiva dell'Ateneo, anche in funzione dell'attuazione degli obiettivi strategici, e dei continui aggiornamenti della normativa.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione con il supporto dei Dirigenti, ha quindi definito la mappa completa di tutti i processi dell'Amministrazione dell'Ateneo, tenendo conto sia di quelli indicati dal Piano Nazionale Anticorruzione e comuni a tutte le pubbliche amministrazioni che di quelli tipici di una Università.

E' stato successivamente stilato l'elenco complessivo dei processi trasversali a tutte le Strutture dell'Ateneo e sono stati individuati quelli più esposti a rischio di corruzione.

I processi individuati sono stati catalogati in cinque Aree, sviluppate e opportunamente articolate rispetto a quelle indicate nell'art. 1 - comma 16 della Legge 190/2012 e che si riferiscono ai procedimenti di:

- a) autorizzazione o concessione;
- b) scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al d.lgs. n. 163 del 2006;
- c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
- d) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera di cui all'articolo 24 del citato decreto legislativo n. 150 del 2009.

3.3. Le Aree di rischio generali e specifiche

L'individuazione delle aree di rischio ha la finalità di consentire l'emersione delle aree nell'ambito dell'attività dell'intera Amministrazione che devono essere maggiormente presidiate mediante l'implementazione di misure idonee di prevenzione.

I processi ed i procedimenti mappati sono ricompresi nelle seguenti aree:

- **Area A:** Acquisizione e progressione del personale
- **Area B:** Affidamento di lavori, servizi e forniture
- **Area C:** Servizi per gli studenti
- **Area D:** Provvedimenti ampliativi sulla sfera giuridica dei destinatari con effetti economici diretti
- **Area E:** Contratti conto terzi, partecipazioni e attività commerciali.

In **allegato C** le tabelle sinottiche delle aree di rischio.

3.4. La valutazione del rischio per ciascun processo: identificazione, analisi, ponderazione

Per ciascuna area di rischio, considerando a livello aggregato tutti i processi a queste afferenti, è stato stimato il valore della probabilità e il valore dell'impatto sulla base di appositi criteri individuati nell'**allegato 5** del Piano Nazionale Anticorruzione.

L'analisi del rischio, consiste nella valutazione della probabilità che il rischio si realizzi e delle conseguenze che il rischio produce (**probabilità e impatto**) per giungere alla determinazione del livello di rischio a cui assegnare, in conclusione, un valore numerico.

Sono state, infatti, utilizzate scale di punteggi che variano da 0 a 5. Con riferimento alla probabilità il punteggio 0 segnala una situazione in cui non esiste alcuna esposizione al rischio, mentre il punteggio 5 un'esposizione a rischio "altamente probabile". Parallelamente, per l'impatto il punteggio 0 indica un impatto sostanzialmente nullo, mentre il punteggio 5 un impatto estremo.

La valutazione complessiva del rischio è stata, quindi, determinata dal prodotto **PROBABILITA' X IMPATTO** con un valore massimo di esposizione al rischio pari a 25.

Nel valutare la probabilità e l'impatto sono stati considerati, sulla base della tabella di valutazione del rischio allegata al Piano Nazionale Anticorruzione, alcuni fattori quali: la discrezionalità del processo, le risorse utilizzate, l'impatto economico, la complessità del processo, l'impatto reputazionale, il valore economico.

Dall'analisi dei risultati così effettuata si può considerare che:

- i **rischi prioritari (alto)** sono quelli che manifestano sia un'elevata probabilità di accadimento che un elevato impatto;
- i **rischi moderati (medio)** sono quelli che hanno un'elevata probabilità o un elevato impatto ma non entrambe le caratteristiche. Si tratta, in queste ipotesi, di categorie di rischi che richiedono l'individuazione e l'adozione di misure specifiche di contenimento del fenomeno corruttivo;
- i **rischi minori (basso)** sono caratterizzati da una bassa probabilità di manifestazione e da un basso impatto. Si tratta di rischi c.d. accettabili o trascurabili per cui è da ritenere non necessaria l'individuazione di specifiche misure di anticorruzione.

3.5. Ponderazione del rischio

La ponderazione del rischio mira a considerare il rischio stesso alla luce delle analisi effettuate e raffrontarlo con altri rischi al fine di determinare le priorità e l'urgenza del relativo trattamento.

L'analisi dei rischi consente di poter classificare gli stessi in base al livello di rischio, come precedentemente indicato, in alto, medio, basso.

L'Ateneo ha tradotto tale classificazione in valore numerico per ciascuno dei processi ricondotti nella Aree di rischio prima enunciate.

3.6. Trattamento del rischio

In base al risultato delle analisi, il Responsabile della prevenzione della corruzione con la collaborazione dei Dirigenti ha conseguentemente messo in campo le strategie più opportune del sistema di azioni di prevenzione dell'anticorruzione, i soggetti coinvolti, le misure di miglioramento per la mitigazione dei rischi e i relativi responsabili di attuazione delle stesse.

Le misure di prevenzione anticorruptive indicate nei Piani Triennali di Prevenzione della Corruzione di Ateneo e sino ad ora attuate si sono rilevate congrue, attuabili, misurabili e immediatamente monitorabili.

Nelle Tabelle sinottiche delle aree di rischio del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione riportate nell'allegato C del presente documento, relativo al triennio 2016/2018, si dà anche contezza delle ulteriori misure individuate nell'Aggiornamento 2015 del Piano Nazionale Anticorruzione di cui alla Determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 dell'Autorità Nazionale Anticorruzione e che saranno messe completamente a sistema nel biennio 2016/2017 su tutte le aree di rischio individuate.

Le peculiarità dell'Area B: Affidamento di lavori, servizi e forniture – Analisi di contesto e adeguamento alle disposizioni disposte dall'Aggiornamento 2015 del Piano Nazionale Anticorruzione – Determinazione ANAC n. 12 del 28 ottobre 2015.

Al fine di individuare i rischi peculiari dello specifico contesto universitario, è stato anche utilizzato una analisi degli acquisti pubblicati ai sensi della legge 190/2012, svolta nell'ambito di un Project Work presso il MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business, con specifico riferimento al settore universitario.

In particolare, si sono scaricati ed analizzati nel dettaglio tutti gli acquisti effettuati dalle università statali negli anni 2013 e 2014. I dati sono riferiti a 52 università per cui è stato possibile reperire dati completi, oltre a 20 comuni capoluoghi di provincia analizzati come paragone rispetto ad un altro settore della pubblica amministrazione. I risultati, includendo tutti i principali atenei italiani per dimensioni, possono essere considerati particolarmente significativi e rappresentativi della realtà del *procurement* nel settore.

Complessivamente sono stati analizzati 528.308 acquisti per un valore complessivo di 3.385.155.669 €, contenuti in 30.087 file XML.

L'evidenza più rilevante emersa è il numero molto elevato di acquisti di modico valore effettuati dalle università: la metà degli acquisti effettuati sono di importo inferiore a 475 € e il 95% sono di valore inferiore a 7.200 €.

Solo l'1% circa degli acquisti effettuati, in numero, ha un valore superiore ai 40.000 €. Lo stesso fenomeno si può apprezzare, osservando la concentrazione del valore degli acquisti: l'11% del valore totale acquistato deriva da procedure di valore inferiore ai 2.000 €, il 38% da procedure di valore inferiore ai 40.000 €.

Confrontando i circa 250.000 acquisti effettuati ogni anno sul totale delle università analizzate con il numero di docenti strutturati, si osserva però che si tratta di poco più di 5 acquisti all'anno per ciascun docente.

Questo comportamento di acquisto, pur presentando differenze tra le singole università, risulta piuttosto uniforme sia rispetto alle dimensioni delle università che rispetto alla localizzazione geografica.

Le 52 università analizzate nel 2014 hanno fatto acquisti da 34.508 fornitori diversi, il 50% dei quali ha ricevuto dalle università un solo acquisto all'anno e meno di 1.800 € di valore.

Nei comuni analizzati, a titolo di confronto, gli acquisti effettuati per un valore superiore ai 40.000 € sono il 9% in numero, solo l'1% del valore totale acquistato deriva da procedure di valore inferiore ai 2.000 € e il 7% da procedure di valore inferiore ai 40.000 €.

Nel contesto mostrato, di un grande numero di piccoli acquisti effettuati da fornitori diversi, assume evidentemente una grande importanza l'introduzione di strumenti di e-procurement quali in primo luogo il Mercato Elettronico della PA (MEPA) di CONSIP spa.

Il 25% in valore (e il 22% in numero) degli acquisti di importo inferiore a 40.000 € sono stati effettuati con l'utilizzo di procedure di gara comparative. Si osserva dunque un utilizzo significativo di procedure di gara, diffuso e non limitato ai soli acquisti di importo più elevato, determinato probabilmente dall'utilizzo di MEPA.

Nell'analisi della distribuzione degli acquisti in università, risulta quindi evidente, e differente rispetto ad altri settori della spesa pubblica, l'estrema importanza del numero di acquisti piccolissimi che, pur sommando a valori significativi in termini assoluti, costituiscono comunque una percentuale residuale dello speso complessivo.

Dal punto di vista dell'organizzazione interna dell'Ateneo, si rileva che solo due aree dell'Amministrazione, l'Area Tecnico Edilizia e l'Area Gestione Infrastrutture e Servizi, svolgono gare di rilevanza comunitaria, mentre le strutture con autonomia di spesa che svolgono procedure di acquisto in economia, per lo più di valore unitario modesto, sono, oltre all'Amministrazione, 12 Dipartimenti e 5 Poli Territoriali.

In considerazione della particolare distribuzione degli acquisti in ambito universitario, che come evidenziato dalle analisi assume un carattere strutturale dell'intero settore e non una caratteristica dei singoli enti, il Piano ha riservato particolare attenzione anche agli acquisti di modico valore attraverso molte azioni, ad esempio promuovendo l'utilizzo di procedure comparative anche per importi inferiori a 40.000 € e prevedendo azioni di aggregazione della spesa ove possibile. Tale attenzione si è anche declinata nel piano delle performance, prevedendo specifici obiettivi riguardo l'utilizzo di procedure comparative anche per importi inferiori a 40.000 €.

4. Comunicazione e trasparenza

In questa sezione sono illustrati sinteticamente gli sviluppi previsti in materia di trasparenza (par. 4.1) correlati con quanto impostato nel corso dell'anno 2015.

Nei paragrafi 4.2 e 4.3 sono inoltre maggiormente dettagliate alcune delle significative novità introdotte dall'Ateneo il cui obiettivo è, tra gli altri, un maggiore livello di trasparenza ed efficacia dell'azione organizzativa.

Nell'ultimo paragrafo, infine, è mostrato il grado di completezza delle informazioni pubblicate attraverso il report della bussola della trasparenza per i siti web delle Pubbliche Amministrazioni "Magellano".

Come già evidenziato nel capitolo 2, gli obiettivi relativi alla trasparenza, in particolare quelli definiti per il 2016, sono parte integrante della performance dell'amministrazione per i diversi livelli organizzativi.

4.1. Attività dell'anno 2015 e intendimenti per l'anno 2016

Nel corso del 2014 è iniziata un'attività di automatizzazione dei processi di pubblicazione delle informazioni contenute nei database di Ateneo e pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente".

Nel 2015 il processo di informatizzazione è proseguito con la pubblicazione diretta dei database corrispondenti alle voci "consulenti e collaboratori e bandi di gara e contratti".

Nel 2016 sarà ulteriormente consolidato lo sviluppo delle due voci con integrazione delle informazioni curriculari ove richiesto, mentre sarà previsto uno sviluppo della "rubrica di Ateneo" con lo scopo di migliorare la visibilità delle informazioni dell'organizzazione.

Sempre nel 2015 l'Ateneo si era prefissato lo scopo di dare visibilità alle attività del Garante della Trasparenza il cui compito, complementare a quello del Responsabile della Trasparenza, consiste nel verificare e promuovere la circolazione delle informazioni, la pubblicità e la trasparenza dei processi amministrativi.

A tal fine è stata creata un'apposita sezione (<http://www.polimi.it/Ateneo/organi/garante-della-trasparenza/>) raggiungibile sia dalla voce "Ateneo => Organi" sia da "Amministrazione trasparente => Altri contenuti - Dati ulteriori" con i contatti e le direttive del Garante.

Un ulteriore obiettivo di trasparenza dell'anno 2015 è stata la creazione di un calendario di adempimenti condiviso con i Dirigenti di Ateneo, a cui ha fatto seguito la marcatura delle aree responsabili degli adempimenti di pubblicazione previsti ai fini della trasparenza, riportato in **allegato D** al presente documento. Il calendario degli adempimenti è diventato strumento standard di organizzazione interna.

Si è affrontato nel corso dell'anno 2015 un'azione volta sia a migliorare la comunicazione agli "enti controllati" degli adempimenti previsti dalla normativa sulla trasparenza e anticorruzione, aumentando efficacia e completezza della stessa, sia ad operare una razionalizzazione in termini di numero e costi delle società controllate.

Ne è scaturito il Piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie approvato dal Consiglio di Amministrazione il 31 marzo 2015 e pubblicato nei giorni immediatamente

seguenti. Il tema sarà oggetto di ulteriore affinamento nel corso del 2016 in seguito alla Determinazione ANAC n. 12 del 28 ottobre 2015.

Dopo aver dato ampia diffusione delle informazioni in merito al tema trasparenza e anticorruzione presenti nella sezione "Amministrazione Trasparente" al personale attraverso comunicazioni telematiche e con incontri mirati con il management, si sta progettando per il 2016 un evento di sensibilizzazione alle tematiche di trasparenza e anticorruzione. E' nostra intenzione coinvolgere in questo evento alcune università ed enti culturali milanesi.

4.2. Linee Guida e Service Level Agreement

Un tema oggetto di approfondimento sistematico in Ateneo è quello dei servizi erogati e delle attività e procedimenti, con linee guida e standard ad essi associati.

Nel corso del 2014 e 2015 sono stati elaborati dei documenti a supporto dell'utenza per alcuni processi amministrativi considerati particolarmente critici per l'Ateneo. A tal fine, sono stati costituiti dei gruppi di lavoro con la partecipazione del personale tecnico amministrativo e delle strutture coinvolte nell'erogazione dei servizi oggetto di analisi (aree dirigenziali, dipartimenti, poli territoriali).

Le informazioni sono state progressivamente pubblicate nella sezione trasparenza all'indirizzo <http://www.polimi.it/it/menu-di-servizio/policy/amministrazione-trasparente/attivita-e-procedimenti/tipologie-di-procedimento/linee-guida-e-service-level-agreement/>, previa approvazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

Questi i processi analizzati:

1. Rimborso delle missioni (2014)

Service Level Agreement, finalizzato ad impegnare tutte le strutture dell'Amministrazione nel rispetto di determinate prestazioni in termini di tempistica garantita per il rimborso.

2. Gestione degli acquisti (2014)

Linee Guida finalizzate ad armonizzare i comportamenti delle diverse strutture nei confronti dell'utenza dando indicazioni sulle modalità di acquisto per categorie merceologiche e in relazione agli importi di spesa.

3. Ospiti Internazionali: responsabili dei servizi e tempistiche (2014)

Linee Guida finalizzate a chiarire agli utenti le modalità di organizzazione ed erogazione del servizio (chi fa che cosa), ad indicare, ove possibile, delle tempistiche di risposta, ad offrire maggiori strumenti a supporto dell'utente (raccolta ed omogeneizzazione di materiale documentale e fac-simili).

4. Servizi di supporto alla ricerca (2014)

Linee Guida finalizzate a chiarire agli utenti le competenze delle diverse strutture e ad indicare, ove possibile, delle tempistiche di risposta.

5. Polizze assicurative (2015)

Linee Guida sulle coperture assicurative in Ateneo attraverso un'analisi approfondita delle polizze esistenti, la valutazione della necessità di attivare nuove coperture assicurative in relazione ad esigenze diverse e l'evidenziazione di alcune criticità per quanto riguarda alcune categorie di utenti e beni assicurati.

6. Formazione post-laurea (2015)

Linee Guida finalizzate a chiarire e condividere la tipologia dei servizi offerti, la metodologia di lavoro, le procedure, le tempistiche e la documentazione a supporto per la gestione dei progetti di formazione post-laurea (master universitari, corsi di perfezionamento ed eventi di formazione permanente).

7. Gestione della sicurezza (2015)

E' stato predisposto l'aggiornamento del sistema di gestione della Sicurezza con la redazione di schede che sintetizzano gli adempimenti minimi obbligatori da attuare per specifiche attività di didattica, di ricerca e di laboratorio. Ogni scheda riporta compiti e responsabilità di ciascun attore coinvolto, la modulistica da utilizzare, a chi chiedere supporto e le coperture assicurative attive.

Le procedure e la relativa modulistica sono state pubblicate e rese disponibili a tutta la comunità politecnica mediante il sito: <http://www.spp.polimi.it>.

Il Sistema di Gestione della Sicurezza consentirà il presidio e il miglioramento continuo delle condizioni di Sicurezza dell'Ateneo.

In particolare:

- E' stata attivata una casella funzionale sicurezza@polimi.it cui tutti lavoratori e le lavoratrici dell'Ateneo possono scrivere per segnalare problemi o buone pratiche. La casella funzionale è presidiata e gestita dal Servizio Prevenzione e Protezione.
- È stato istituito un Gruppo di Lavoro Permanente per lo sviluppo e il monitoraggio delle tematiche legate alla sicurezza, all'ambiente e alla qualità, Gruppo ASQ.
- Ogni anno, all'interno del Piano delle Performance, pubblicato sul sito web di Ateneo (www.polimi.it => amministrazione trasparente => performance) verranno opportunamente segnalati gli obiettivi legati al miglioramento della sicurezza.
- Verrà realizzata entro il 2016 una piattaforma informatica per la gestione degli aspetti della sicurezza.
- L'elenco completo delle azioni di miglioramento intraprese è invece reso pubblico sul sito del SPP.

Tutte le linee guida prevedono monitoraggio delle attività da parte degli erogatori del singolo servizio o dal servizio che supervisiona il processo, e sono indicati in ciascun documento.

I documenti saranno pertanto aggiornati anche sulla base di osservazioni e suggerimenti ricevuti da parte degli utenti.

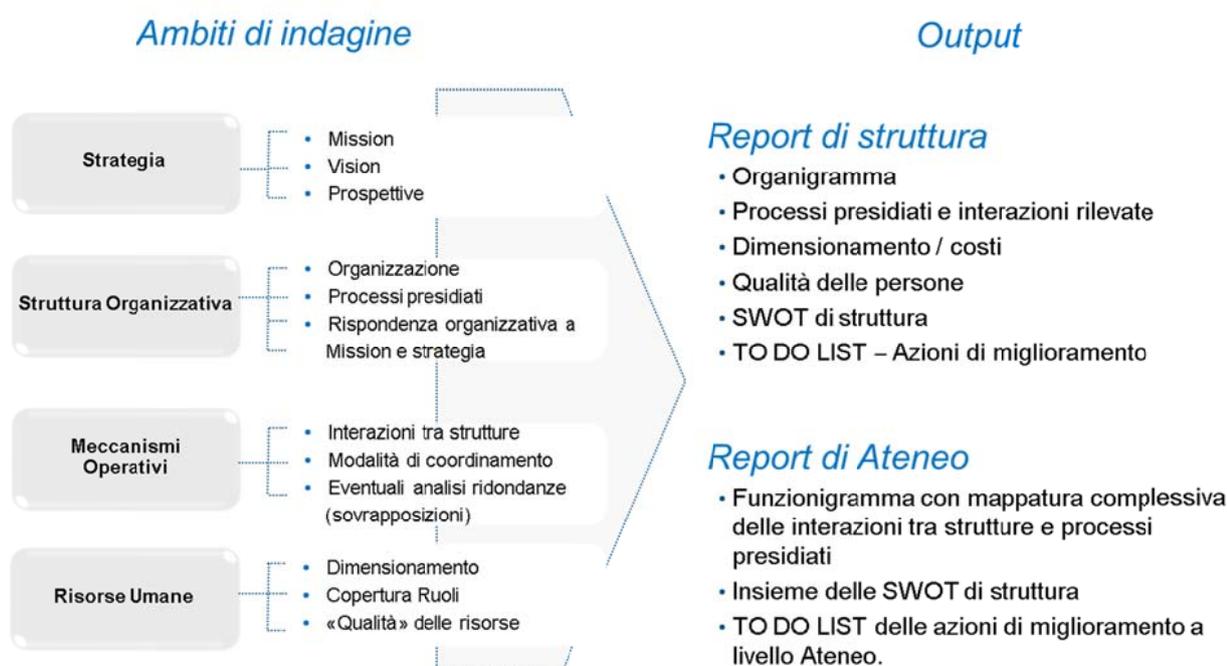
4.3. PoliMi 360°

PoliMi 360° è un progetto voluto dalla Direzione Generale che si pone come obiettivo quello di costruire un patrimonio informativo sulle strutture di Ateneo (Aree, Dipartimenti, Poli) e sulle relative modalità di interazione, finalizzato al miglioramento organizzativo.

La struttura di progetto è disegnata come segue:

Direttore Generale: Committente e Project Leader		
COMITATO GUIDA	Area Risorse Umane e Organizzazione (ARUO)	COMITATI OPERATIVI
<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • Borrello • Colombo • Marcato • Pedranzini • Pesenti 	Team: <ul style="list-style-type: none"> • La Placa (capo progetto) • Moroni • Perga • Scelsi 	Abbinamenti tra Dirigenti, RG e loro collaboratori e un esponente del Comitato Guida.
<ul style="list-style-type: none"> • Definisce la direzione del programma e le priorità di intervento (Aree AA / Dipartimenti / Poli da cui partire) • Valida le singole iniziative dei gruppi di lavoro • Supervisiona il lavoro dei Comitati Operativi e la coerenza del progetto, in linea con gli indirizzi strategici della Direzione Generale e ne comunica i risultati 	<ul style="list-style-type: none"> • Propone il metodo di lavoro • Elabora gli strumenti a supporto • Istruisce i comitati operativi • Sistematizza dati a supporto del lavoro del Comitato Guida 	<ul style="list-style-type: none"> • Eseguono analisi sul campo • Elaborano gli output da presentare al Comitato Guida

Il Comitato Guida, indirizzato dal Direttore Generale e supportato dal presidio metodologico dall'Area Risorse Umane e Organizzazione ha individuato i seguenti ambiti di indagine e i relativi output:



Nel progetto saranno comunque coinvolti a vario titolo tutti i Responsabili di struttura e/o loro delegati.

4.4. La Bussola di Magellano P.A.

La Bussola della Trasparenza dei siti web è uno strumento introdotto dal Ministero per la Pubblica Amministrazione, al fine di verificare lo stato di attuazione della trasparenza, attraverso la verifica automatica dei siti web istituzionali. Il Politecnico di Milano si impegna a verificare l'adeguamento alle disposizioni in materia di trasparenza anche attraverso l'impiego di tale strumento.

Nell'allegato D del presente documento è riportata l'elaborazione automatica delle informazioni effettuata il giorno 15 gennaio 2016.

5. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

La logica generale di pianificazione degli obiettivi si basa su un modello sostanzialmente top-down. L'avvio del sistema di pianificazione prevede la definizione, a partire dagli obiettivi strategici, di obiettivi gestionali, assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione sino alla valutazione del contributo individuale, tramite un meccanismo "a cascata":



Tale approccio garantisce la coerenza e l'allineamento tra strategie dell'Ateneo, obiettivi dell'organizzazione ed azioni individuali.

Questi obiettivi possono essere integrati da proposte formulate "dal basso", verificate e validate dal responsabile in base alla coerenza con le strategie generali e alle esigenze contingenti di miglioramento di processi interni e/o di servizi erogati agli utenti.

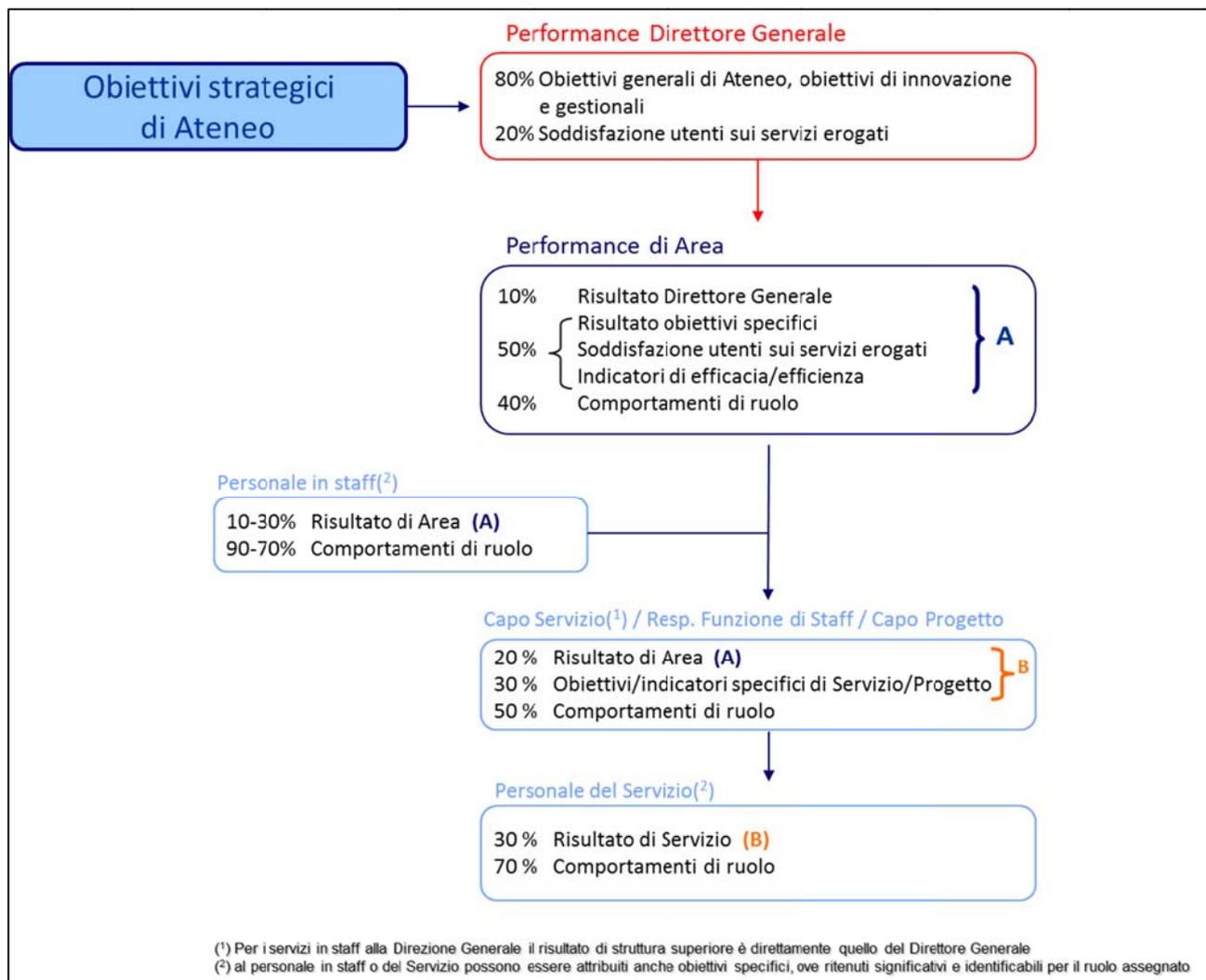
5.1. Il sistema di valutazione e incentivazione del PTA

Ad oggi il sistema è applicato a tutto il Personale Tecnico Amministrativo, e le dimensioni generali utilizzate per la valutazione sono:

- Risultato della struttura superiore (performance organizzativa)
- Risultato su obiettivi e indicatori specifici
- Comportamenti organizzativi richiesti al ruolo

La metodologia di pianificazione e valutazione "in cascata" sopra descritta, se pur omogenea in termini di logiche generali, ha una diversa modalità di applicazione tra Aree Dirigenziali da un lato, e Dipartimenti/Poli Territoriali dall'altro, al fine di coglierne e valorizzarne le rispettive specificità.

Inoltre, l'incidenza del risultato di struttura superiore (performance organizzativa) sulla performance individuale si differenzia (in termini di peso) in funzione del ruolo, ovvero del diverso grado di responsabilità e contribuzione al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa.



Performance del Direttore Generale

La Direzione Generale (di cui il Direttore Generale è responsabile) è articolata da una parte in Aree Dirigenziali e Servizi di staff, dall'altra in strutture amministrative di Dipartimento e Polo Territoriale.

Al Direttore Generale, sulla base delle indicazioni espresse dal Rettore e dai suoi delegati, vengono assegnati dal CdA obiettivi di innovazione e/o di carattere gestionale, considerati prioritari rispetto al perseguimento degli obiettivi strategici

Un peso specifico viene assegnato ad obiettivi di soddisfazione degli utenti sui servizi erogati, e nell'ultimo triennio, è stato dedicato uno spazio specifico per obiettivi legati all'anticorruzione e agli adempimenti di trasparenza.

Il Direttore Generale, a sua volta, assegna e condivide gli obiettivi per i propri Servizi di Staff in funzione del relativo coinvolgimento nella realizzazione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale stesso.

I Capi Servizio/Resp. Staff procedono successivamente alla illustrazione degli obiettivi generali e di struttura, ed alla condivisione dei comportamenti organizzativi attesi per i propri collaboratori, mediante incontri (collettivi/individuali).

Performance di Area

Le Aree dirigenziali sono a loro volta articolate in servizi e funzioni di staff, presidiati da un Responsabile con gestione diretta del personale afferente. La definizione degli obiettivi a livello di struttura dirigenziale (dirigente) prevede un processo fortemente condiviso tra Direttore Generale e Dirigenti.

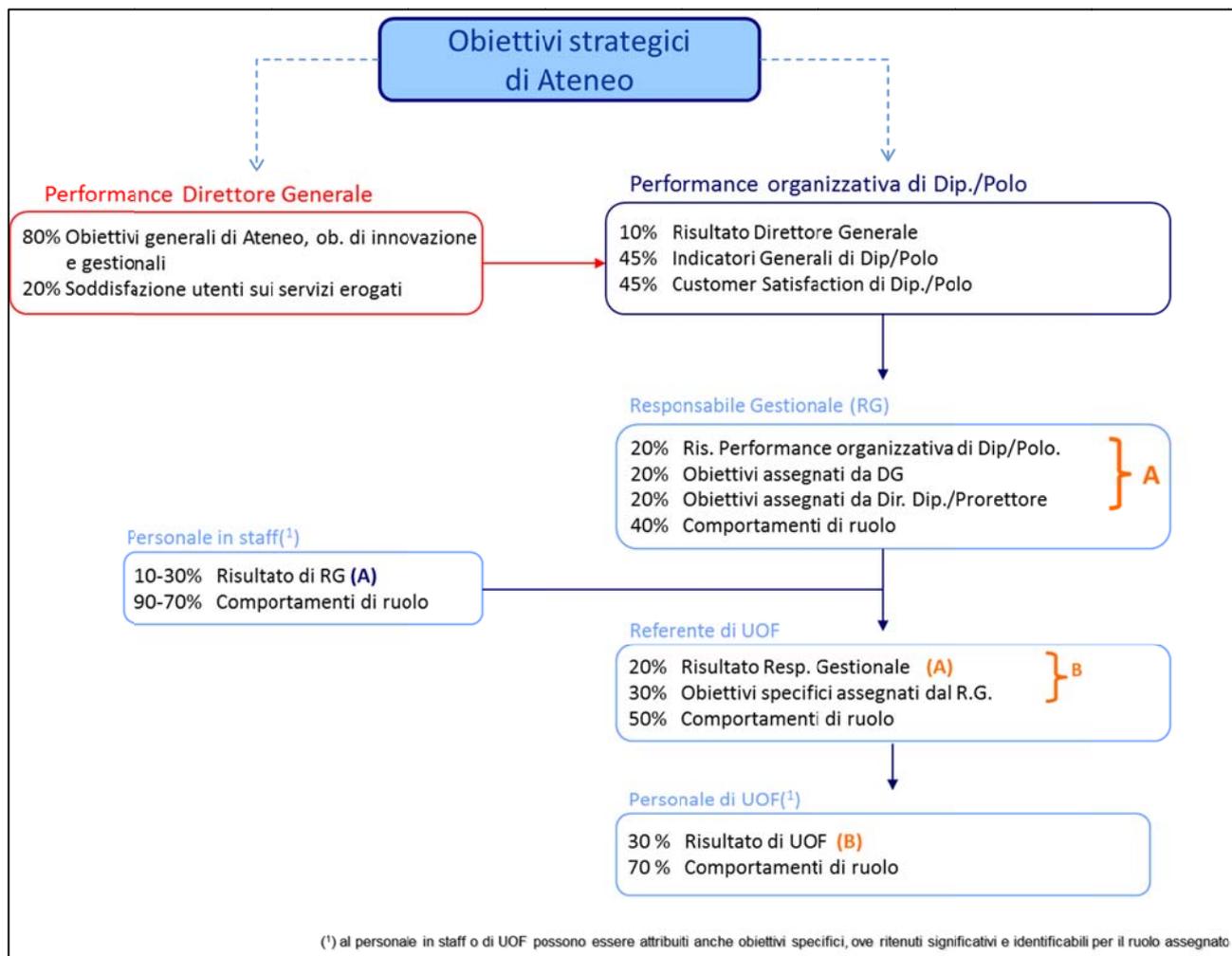
A partire dal mese di settembre, coerentemente con l'avvio del processo di budget, il Direttore Generale incontra i Dirigenti in gruppi organizzati per "tema". Per la pianificazione 2016 sono stati organizzati i seguenti tavoli tematici: dematerializzazione, didattica, comunicazione e internazionalizzazione, ricerca, terza missione, edilizia, trasparenza e anticorruzione, gestione residenziale e diritto allo studio. All'interno di ogni gruppo è stata prevista la presenza delle diverse aree coinvolte nella gestione dei temi oggetto di discussione. Dal confronto sono emersi gli obiettivi trasversali da assegnare alle diverse aree interessate.

I dirigenti, a loro volta, assegnano e condividono gli obiettivi per i propri capi servizio/resp. staff, in funzione del relativo coinvolgimento nella realizzazione degli obiettivi assegnati ai dirigenti stessi.

I Capi Servizio/Resp. Staff procedono successivamente alla illustrazione degli obiettivi generali e di struttura, ed alla pianificazione dei comportamenti organizzativi attesi per i propri collaboratori, mediante incontri (collettivi/individuali).

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore e dell'Organismo Indipendente di Valutazione, è il valutatore del Direttore Generale; il Direttore Generale è il valutatore di tutti i Dirigenti, nonché delle funzioni poste direttamente in staff alla sua struttura. Il Dirigente valuta i Capi Servizio, i Responsabili delle funzioni di staff e/o i Capi Progetto, nonché il personale a lui direttamente in staff. Il resto del personale viene valutato dal relativo responsabile².

² Per il Personale dell'Area Tecnico Edilizia che opera su progetti, la valutazione viene effettuata dal Dirigente su eventuali indicazioni/proposte dei Capi Progetto.



I Dipartimenti e i Poli Territoriali, per la componente di gestione tecnico amministrativa, sono sotto la diretta responsabilità del Direttore Generale e sono presidiati da un responsabile gestionale, cui è affidato il compito di assicurare la gestione delle attività in modo funzionale agli obiettivi del Dipartimento/Polo Territoriale attraverso la gestione diretta del personale afferente.

Il Responsabile Gestionale può, sulla base di linee guida della Direzione Generale, articolare l'organizzazione del Personale Tecnico Amministrativo del Dipartimento in unità organizzative funzionali (UOF), eventualmente identificandone un referente.

Il processo di pianificazione nei Dipartimenti e Poli Territoriali prevede un forte coinvolgimento sia della componente accademica, sia del Direttore Generale, nella definizione degli obiettivi generali della struttura (Performance Organizzativa) sia e nella assegnazione e valutazione del Responsabile Gestionale.

Il Direttore Generale e il Direttore di Dipartimento assegnano obiettivi specifici al Responsabile gestionale. Gli obiettivi assegnati dal Direttore Generale sono generalmente trasversali tra i Dipartimenti e/o i Poli e rispondono ad obiettivi di innovazione di miglioramento organizzativo/di processo comuni alle diverse strutture.

I Responsabili Gestionali procedono successivamente alla illustrazione degli obiettivi generali e di struttura, all'assegnazione degli obiettivi di UOF ed alla pianificazione dei comportamenti organizzativi attesi per i propri collaboratori, mediante incontri (collettivi/individuali).

Al Responsabile Gestionale compete la valutazione dei Referenti di UOF e di tutto PTA della struttura, tenendo conto delle osservazioni del Referente.

Di seguito lo schema generale delle tempistiche, output prodotti e attori coinvolti nel processo di gestione della performance:

Processo		Tempistica	Output	Attori coinvolti
A	Pianificazione degli obiettivi e definizione del budget anno successivo X (in base a pre-consuntivo X-1)	Da Set anno X-1 a Gen anno X	Piano della performance per l'anno X	OIV ⁽¹⁾ , SPC ⁽²⁾ Per DG: Rettore e delegati, CdA, DG Per Dirigenti: DG, Dirigenti Per CS/RS/CP ⁽³⁾ : Dirigenti, CS/RS/CP Per RG ⁽⁴⁾ : DG, Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo Resto del Personale: RG, Resp. Unità Organizzativa di appartenenza
B	Monitoraggio e revisione	da Gen anno X a Lug anno X	Revisione del Piano	Come punto A
C	Misurazione e valutazione delle prestazioni	da Gen anno X+1 a Mar anno X+1	Compilazione schede e valutazione con punteggio di performance individuale	OIV, SPC, SStud ⁽⁵⁾ , ARUO ⁽⁶⁾ Per DG: Rettore e delegati,-CdA Per Dirigenti: DG Per CS/RS/CP: Dirigente di Area Per RG: DG, Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo Resto del Personale: RG, Resp. Unità Organizzativa di appartenenza
D	Rendicontazione e applicazione del sistema premiante	da Apr anno X+1 a Mag anno X+1	Relazione sulla performance anno X	Rendicontazione: Rettore, SA, CdA, DG, OIV Applicazione sistema premiante: ARUO

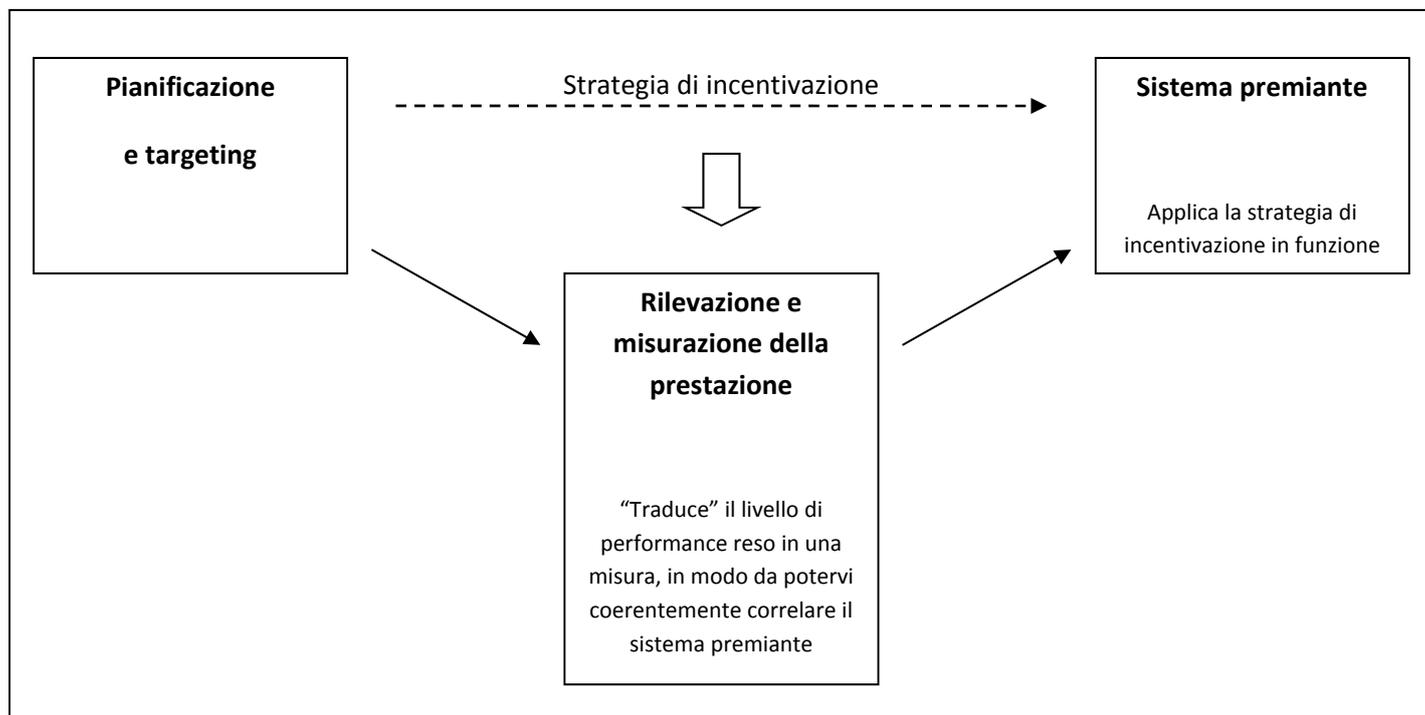
(1) Organismo Indipendente di Valutazione; (2) Servizio Pianificazione e Controllo; (3) Capi Servizio / Responsabili funzioni di Staff / Capi Progetto di Amministrazione di Ateneo; (4) Responsabile Gestionale; (5) Servizio Studi; (6) Area Risorse Umane e Organizzazione

Modello di valutazione e sistema premiante

Come più puntualmente descritto nel sistema di misurazione e valutazione della performance, la definizione del sistema premiante avviene in funzione delle strategie di incentivazione dell'Ateneo, ovvero attraverso il collegamento tra risultati attesi (esplicitato attraverso il sistema di pianificazione

e targeting degli obiettivi) e risultati raggiunti (misurati attraverso la performance organizzativa e individuale realizzata).

Di seguito uno schema riassuntivo del collegamento tra valutazione e sistema premiante:



In funzione dell'effettivo risultato raggiunto, rispetto ai valori soglia/target/eccellenza definiti in sede di pianificazione, ad ogni obiettivo/indicatore viene associato un punteggio su una scala 0-1000:

Livello di raggiungimento	Punteggio
< Soglia	0
Soglia	300
Target	700
Eccellenza	1000

Analogamente alla valutazione dei comportamenti organizzativi di ruolo, espressa dal responsabile diretto, attraverso una considerazione complessiva di sintesi in scala 1-10, verrà associato linearmente un punteggio in scala 0-1000, sulla base della seguente tabella:

Livello di raggiungimento	Punteggio
< 6	0
6	Soglia
8	Target
10	Eccellenza

La media pesata dei punteggi ottenuti sulle singole dimensioni oggetto di valutazione costituisce il risultato complessivo in termini di prestazione.

Infine, in coerenza a tali logiche di misurazione dei risultati, la strategia di incentivazione e di erogazione dei premi prevede che:

1. Se il risultato complessivo è al di sotto dei 300 punti (livello soglia) il sistema premiante non “scatta”, in quanto non è stato raggiunto il livello di performance minima attesa, tale da poter iniziare a considerare la prestazione positiva.
2. Raggiunta la soglia, il premio cresce (tra il suo valore minimo e massimo) in avvicinamento al pieno raggiungimento del livello di prestazione atteso (target), secondo una logica definita (tipicamente lineare).
3. Raggiunto il valore target, laddove gli istituti contrattuali o le norme lo consentono³, è possibile attribuire un ulteriore valore di premio che crescerà linearmente fino al valore di eccellenza. Negli altri casi, le situazioni sopra target sui singoli obiettivi andranno in tal caso a bilanciare eventuali prestazioni meno performanti su altre dimensioni oggetto di valutazione.

5.2. Stato del sistema e aree di miglioramento

Già dal 2014 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, anche attraverso l'identificazione e formalizzazione, nel 2015, delle UOF e relativi referenti.

Le logiche di pianificazione e le dimensioni di analisi della performance sono stati ampiamente condivisi e diffusi a tutti i livelli dell'organizzazione, anche attraverso ampie e capillari azioni formative-informative a livello di singolo dipendente.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato altresì oggetto di comunicazione alle OO.SS. e RSU..

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”.
- Una fase di **analisi statistica a consuntivo** dei risultati della valutazione, a cura della Direzione Generale, finalizzata ad esplicitare i comportamenti valutativi generali e delle diverse strutture, identificare ed approfondire eventuali anomalie, diffondere e condividere i risultati dell'analisi, al fine di creare e migliorare la cultura della valutazione a tutti i livelli dell'organizzazione, anche attraverso l'eventuale stesura di apposite linee guida.
- La costituzione di un Comitato di Garanzia di Ateneo per la gestione delle 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.

Rispetto allo stato attuale del sistema sono stati identificati i seguenti ambiti di miglioramento:

- Snellire e semplificare la gestione operativa del processo al fine di migliorarne l'efficacia e la tempistica;
- Incrementare il livello di diffusione (verso i responsabili) delle informazioni generali sui risultati delle valutazioni, anche al fine di omogeneizzare i comportamenti valutativi;

³ Ad esempio ai sensi dell'art. 5 decreto legge 95/2012 convertito con legge 134/2012.

Tali obiettivi saranno perseguiti anche attraverso l'implementazione di un sistema informativo a supporto di tutto il processo che, a partire dalla pianificazione 2016, a regime consentirà di:

- Gestire direttamente all'interno del sistema la definizione e assegnazione degli obiettivi. In particolare il sistema informativo consentirà di:
 - o supportare la fase di proposta e condivisione iniziale degli obiettivi, fino alla loro strutturazione definitiva;
 - o gestire tutto il processo autorizzativo delle schede;
 - o gestire gli obiettivi trasversali;
 - o coinvolgere direttamente la componente accademica nel processo (Direttore di Dipartimento, Prorettore di Polo Territoriale).
- Supportare l'attività di rendicontazione degli obiettivi, sia da parte dei Responsabili sia da parte dei Referenti di UOF;
- Gestire formalmente la fase di monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi, così come previsto dalla normativa vigente;
- Strutturare e gestire direttamente a sistema tutta la fase di valutazione, validazione, feedback e comunicazione dei risultati della valutazione.

5.3. Modalità di definizione del Sistema di Misurazione e Valutazione

La definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance nasce a valle del progetto MIP-SUM, finalizzato all'individuazione delle logiche di base ed un modello di valutazione per le Università, e si è concretizzato nel "modello a cascata" del Politecnico di Milano, secondo la logica di progressivo ampliamento, attraverso due tavoli di lavoro:

- Tavolo di lavoro con Direttore generale e Dirigenti per la definizione del sistema di valutazione per le Aree di Amministrazione di Ateneo;
- Tavolo di lavoro con Direttore Generale, Direttori di Dipartimento e Prorettori di Polo Territoriale, per la definizione del sistema di valutazione per tali strutture.

Come già detto il percorso di implementazione del sistema si è completato già nel 2014, con la piena applicazione a tutto il PTA dell'Ateneo.

Il sistema viene inoltre annualmente rivisto, al fine di adattare la metodologia agli eventuali cambiamenti organizzativi intervenuti, nonché per tenere conto delle esigenze di miglioramento o semplificazione che emergono dal monitoraggio della sua applicazione.