



POLITECNICO
MILANO 1863

IL PIANO INTEGRATO 2018-2020 DEL POLITECNICO DI MILANO

Indice

Premessa

- 1. Il Politecnico di Milano: vision e priorità per il triennio 2018-2020**
- 2. Il Politecnico di Milano: presentazione in sintesi**
- 3. Il processo di pianificazione**
- 4. La performance organizzativa**
- 5. L'analisi delle aree di rischio**
- 6. Comunicazione e trasparenza**
- 7. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi**
- 8. Il raccordo tra obiettivi e risorse**

ALLEGATI

ALLEGATO 4.1 -Elenco dei principali obiettivi di Performance Organizzativa 2018 delle Aree Dirigenziali, dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali

ALLEGATO 4.2 - Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo

ALLEGATO 4.3 - Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale

ALLEGATO 4.4: Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali

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

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

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

Premessa

Le amministrazioni pubbliche redigono annualmente il Piano Integrato, documento che sviluppa in ottica sistematica la programmazione delle attività amministrative in relazione a performance, trasparenza e anticorruzione, tenendo conto della pianificazione strategica in merito a didattica, ricerca e terza missione, oltre che delle risorse necessarie per mettere in atto gli obiettivi programmati.

Il Piano Integrato 2018-2020 è stato sottoposto al Consiglio di Amministrazione il 27 febbraio 2018, a seguito della delibera del Consiglio di Amministrazione del 30 gennaio 2018, che ne ha approvato la proroga al fine di:

- recepire le modifiche previste nel nuovo “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance”, che è stato aggiornato per tenere conto delle indicazioni previste dal D.Lgs. 74/2017 e dei suggerimenti proposti dall’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV);
- consentire la coerenza con il processo di aggiornamento del Piano strategico 2017-2019, il cui “stato di avanzamento” è stato illustrato in una conferenza pubblica tenutasi il 5 febbraio 2018 in cui sono state evidenziate dal Rettore e dai delegati le principali azioni svolte nel corso del 2017 e le priorità per il 2018;
- consentire la definizione per le strutture di ricerca di obiettivi specifici relativi allo sviluppo dei progetti: “Dipartimenti di eccellenza” il cui esito, in termini di ammissione al finanziamento, è stato comunicato solamente nel mese di gennaio del 2018.

Nella redazione del Piano Integrato 2018-2020 si è provveduto:

- a dar corso agli adeguamenti necessari, secondo quanto previsto nel D.Lgs. 74/2017 recante norme in materia di gestione del ciclo della performance;
- a far propri alcuni spunti di miglioramento ricevuti da ANVUR nel feedback formulato sul Piano Integrato 2016-2018, cui si è riusciti a rispondere solo parzialmente nel precedente Piano 2017-2019, e a recepire gli ulteriori suggerimenti emersi durante l’incontro tenutosi in data 19 dicembre 2017 tra funzionari dell’Ateneo e di ANVUR avente per oggetto il Piano Integrato e la gestione del ciclo della performance;
- a tenere conto dei suggerimenti forniti nel tempo dall’OIV.

Il Piano è articolato secondo le linee guida pubblicate dall’ANVUR nel 2015.

Il Piano è stato redatto con lo scopo di assicurare la trasparenza, l’integrità e la qualità del ciclo di gestione della performance, attraverso una logica di gradualità e miglioramento continuo. Resta inteso che l’ambito di applicazione del D. Lgs. 150/2009, con successive modificazioni, riguarda il personale tecnico e amministrativo dell’Ateneo.

1. Il Politecnico di Milano: vision e priorità per il triennio 2018-2020

In un contesto internazionale di grande fermento, in una città che vive una stagione dinamica e di crescita, il Politecnico di Milano ha di fronte a sé nuove opportunità. Se negli ultimi anni, l'Ateneo ha posto, e continuerà a porre in futuro, al centro della propria attenzione il tema dell'occupazione - una preoccupazione legittima in un periodo caratterizzato da una crisi economica senza precedenti e da forti incertezze - e la salvaguardia della propria credibilità internazionale, oggi il contesto è in mutazione: si intravedono segnali positivi che ci chiedono di osare, di essere ambiziosi, di prendere decisioni coraggiose per mantenere alta la nostra competitività nei programmi di ricerca e la nostra capacità di attrarre risorse e talenti.

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

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

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

1.1 La visione

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

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

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

a fronte dei quali il Politecnico di Milano si candida ad essere, sempre più, motore per l'innovazione adottando un approccio aperto e interdisciplinare; lavorando in sinergia con altre

università; partecipando a grandi progetti industriali e alle trasformazioni urbane; coinvolgendo ancora più attivamente la comunità degli *Alumni*; rispettando la diversità e il talento.

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

Unire attraverso:

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

Attrarre attraverso:

- una programmazione consapevole per le risorse umane

Anticipare attraverso:

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

Abitare attraverso:

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

Funzionare attraverso

- una pubblica amministrazione efficiente

1.2 Le priorità dell'ateneo

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

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

Sempre più globale e competitivo, il mondo del lavoro sta attraversando un momento di grande trasformazione che ha spinto l'ateneo ad una riflessione attenta sulla propria offerta formativa. Una valutazione che coinvolge in prima persona il personale docente, che propone nuovi corsi di laurea, che valorizza l'interazione tra professore e studente, che pone sotto la lente di ingrandimento nuovi approcci e nuovi modelli formativi.

Un cambio di passo che, pur mantenendo forte l'attenzione alle competenze di base, adotterà con convinzione un approccio interdisciplinare e trasversale, che valorizzerà le *soft skills* e le abilità sociali all'interno dei percorsi di studio e di crescita. Tematiche di interesse per la ricerca e per lo sviluppo socioeconomico — come il cibo, la mobilità, la salute, il clima, il suono — verranno affrontate in un'ottica interdisciplinare, basata su una maggiore interazione tra tecnologia e scienze umane.

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

Discendono, quindi le indicazioni prioritarie per la pianificazione:

- la realizzazione di una didattica innovativa;
- l'avvio di nuovi corsi di laurea magistrale interdisciplinari;
- la promozione della mobilità studentesca;
- la qualità del reclutamento;

- lo stimolo di iniziative di competizione studentesca a livello internazionale

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

La ricerca è la nostra forza, la nostra spinta per il prossimo triennio. Combinerà, nel segno di quanto già avviato, contenuti tecnologici di frontiera con l'attenzione al sociale e tragarnerà il nostro Ateneo verso il prossimo decennio nei settori delle smart city, della salute, delle tecnologie abilitanti per l'industria 4.0, dei beni culturali e della fragilità dei territori. Una ricerca flessibile e interdisciplinare, che conterà su strutture d'eccellenza, laboratori che verranno ulteriormente potenziati, e sullo sviluppo del capitale umano, con corsi di dottorato interdipartimentali.

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

Non verranno poi trascurate le potenzialità offerte dalle nostre startup, un'innovazione, la loro, che nasce direttamente all'interno dei laboratori. Ci adopereremo per mettere a disposizione di ricercatori e studenti fondi per la prima fase di PoC (Proof of Concept), uno strumento fondamentale per colmare il vuoto tra ricerca scientifica e applicazione industriale, per verificare il potenziale innovativo di idee e applicazioni, per implementare soluzioni focalizzate sulla reale comprensione dei bisogni di cambiamento.

Discendono, quindi le indicazioni prioritarie per la pianificazione:

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

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

L'aria internazionale che si respira nelle aule e nei corridoi dell'Ateneo è vitale per i nostri studenti. Trascorrere gli anni universitari in un ambiente multietnico e aperto al confronto è un'opportunità che vogliamo garantire a quanti scelgono di studiare al Politecnico di Milano. È fondamentale quindi continuare il percorso avviato, rafforzando la mobilità in ingresso e in uscita e dotandosi di una faculty sempre più cosmopolita.

Essere un nodo internazionale significa lavorare per l'attrattività del territorio e del nostro Paese. Per farlo è necessario stare al fianco delle principali università europee con alleanze strategiche, che continueremo a rafforzare (come Alliace4Tech e Idea League). Significa investire energie nei tanti accordi internazionali affinché scalino di livello e si trasformino in veri e propri progetti strategici, come il Campus con la Tsinghua University e le iniziative a Xi'an (Cina). Continueremo quindi a muoverci secondo la rotta tracciata, ma non solo. Intendiamo allargare i nostri orizzonti verso il Sud America, Israele, Regno Unito e Africa.

Ultimo, ma non meno importante, l'internazionalizzazione inizia da Milano, città che ha dimostrato di essere poliglotta, di saper interpretare le esigenze e i costumi della contemporaneità: vogliamo che i nostri campus siano attrattivi, dotati di spazi e servizi di livello internazionale. Per questo investiremo in edilizia, con la riqualificazione del Campus Internazionale di Architettura in via Bonardi, nel programma Vi.Vi.Polimi, pensato per migliorare la vivibilità degli spazi, in nuove residenze e zone studio, in aree dedicate allo sport. Per questo i progetti industriali diventeranno sempre "dei cantieri" aperti e condivisi, dei veri e propri campi di ricerca e di sperimentazione per l'intero Paese. Cantieri all'interno dei quali l'università, al

centro di una forte apertura verso le imprese e la città, sarà protagonista e giocherà un ruolo di primo piano.

Discendono, quindi le indicazioni prioritarie per la pianificazione:

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

4. *Un ateneo responsabile (unire, abitare)*

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

Ci adoperiamo ogni giorno perché i nostri studenti e i nostri ricercatori possano mettere le loro competenze a servizio dei bisogni della collettività e del territorio, senza mai dimenticare l'impatto sociale delle loro scelte. Vogliamo essere un Ateneo che offre pari opportunità di studio e di crescita a tutti coloro che se lo meritano, credendo nella diversità come punto di forza nella formazione e nella ricerca. Vogliamo fare in modo che i nostri studenti non si sentano ospiti al Politecnico di Milano, ma parte di una comunità che condivide le loro imprese e i loro successi, alla quale possono contribuire come consiglieri, ambasciatori e sostenitori. Un confronto che rimane vivo nel tempo. Crediamo infatti nella comunità dei nostri *Alumni*, come parte integrante dello sviluppo dell'Ateneo. I nostri *Alumni*, insieme alla Fondazione Politecnico di Milano, sono una risorsa che può fare la differenza in uno scenario di più lungo termine.

È proprio all'interno di un quadro più ampio, che si inserisce "Polimi 2040", un tavolo di lavoro chiamato a delineare i processi di trasformazione futuri di un'università tecnica, per stimolare e condividere nuove visioni sulla formazione e sulla ricerca universitaria.

Discendono, quindi le indicazioni prioritarie per la pianificazione:

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

5. *Un ateneo accogliente e sicuro ed efficiente (funzionare, abitare)*

Dagli investimenti in insediamenti, infrastrutture e riqualificazione degli spazi dipende la qualità della vita e le motivazioni di tutti coloro che lavorano e studiano nell'Ateneo. Per competere con i principali Atenei esteri è necessario continuare ad adeguare gli spazi agli standard internazionali e saper cogliere tutte le opportunità che di volta in volta possono emergere. A questo si deve affiancare l'impegno di tutta l'amministrazione ad attivare percorsi di semplificazione, dematerializzazione e sviluppo di strumenti di comunicazione efficaci.

Discendono, quindi le indicazioni prioritarie per la pianificazione:

- lo sviluppo di un ateneo accogliente
- una amministrazione efficiente
- l'efficacia della comunicazione interna ed esterna

2. Il Politecnico di Milano: presentazione in sintesi

Il Politecnico di Milano è un'Università scientifico-tecnologica che forma ingegneri, architetti e disegnatori industriali. Da sempre punta sulla qualità e sull'innovazione della didattica e della ricerca, sviluppando un rapporto fecondo con la realtà economica e produttiva attraverso la ricerca sperimentale e il trasferimento tecnologico.

2.1 Informazioni generali

In Università, ad oggi lavorano 1.364 docenti e ricercatori, 1.204 tecnici amministrativi, 1.067 dottorandi, 655 assegnisti di ricerca (non già dottorandi), studiano 42.986 studenti (a.a. 2016/2017) e se ne laureano 11.090.

In particolare:

- 965 docenti e ricercatori, 31.030 studenti e 6.930 laureati 2017 appartengono alle Scuole di Ingegneria;
- 299 docenti e ricercatori, 7.752 studenti e 2.934 laureati 2017 appartengono Scuola di Architettura;
- 100 docenti e ricercatori, 4.204 studenti e 1.126 laureati 2017 appartengono Scuola del Design.

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

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

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

I **Dipartimenti**, governati dai Direttori, sono le sedi istituzionali per lo svolgimento delle attività di ricerca in settori affini per contenuti e/o per metodi, nonché per lo sviluppo delle corrispondenti competenze per le attività didattiche. I Dipartimenti possono comprendere Laboratori (interni) e Centri Interdipartimentali che contribuiscono alla valorizzazione del know-how.

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

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

2.2. La struttura gestionale

La struttura organizzativa dell'Ateneo è descritta nello Statuto e nel Regolamento Generale di Ateneo e si basa sulla distinzione tra:

- **Direzione Politica**, che svolge funzioni di definizione degli obiettivi, di programmazione generale e di verifica del conseguimento dei risultati rispetto agli indirizzi impartiti;
- **Direzione Generale** alla quale compete la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa con le connesse responsabilità.

Direzione Politica e Direzione Generale, nei termini stabiliti dalla normativa vigente e nel rispetto dei loro ruoli, agiscono sinergicamente nel pubblico interesse e nel perseguimento dei fini istituzionali.

Responsabili della Direzione Politica sono il Rettore, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, per quanto di competenza. Il Rettore può nominare delegati o referenti su specifiche materie.

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

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

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

Dal 1 gennaio 2018 l'Area Servizi Residenziali è stata dismessa a valle dei risultati emersi dalle analisi organizzative condotte all'interno del progetto Polimi 360², e le relative funzioni sono state assunte dal Servizio Residenze, all'interno dell'Area Sviluppo e rapporti con le imprese, al fine di assicurare lo sviluppo, la promozione e la gestione dei servizi offerti dall'ateneo riguardo all'ospitalità di studenti, ricercatori e professori.

Inoltre, a fine 2017, alcuni servizi sono stati collocati in Aree dirigenziali differenti in maggiore coerenza e funzionalmente rispetto alle competenze delle diverse Aree.

Ad ogni Dipartimento/Polo corrisponde una specifica struttura gestionale. Dal punto di vista

² "Polimi 360" è un progetto avviato nel 2015, di cui si è argomentato nei precedenti Piani Integrati e Relazioni alla Performance finalizzato al miglioramento organizzativo. Nell'ambito di tale progetto è stata effettuata un'approfondita analisi su tutte le strutture di ateneo che, attraverso un'analisi quantitativa (dati su dimensionamento, dati di efficienza e di *customer satisfaction*) e qualitativa (realizzata mediante interviste approfondite con i responsabili di struttura), ha portato a definire le possibili azioni di miglioramento in quattro ambiti: struttura organizzativa, gestione dei processi, sviluppo delle risorse umane, sistemi informativi a supporto della gestione.

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

Nei grafici seguenti viene riportato l'organigramma della Direzione Generale di Ateneo:

Grafico 2.1 – Organigramma della Direzione Generale

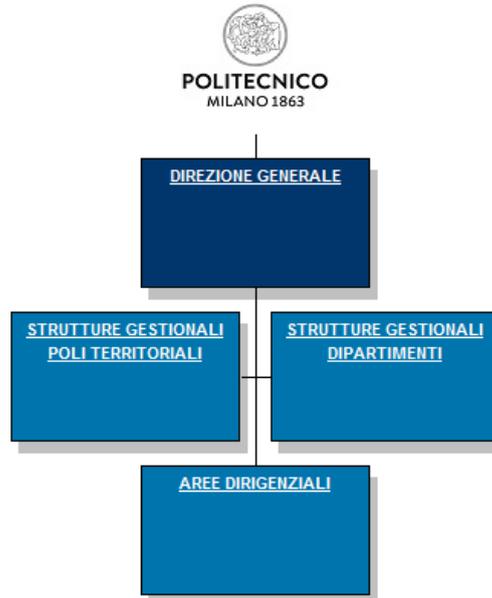


Grafico 2.2 – Aree dirigenziali e Servizi di Staff della Direzione Generale

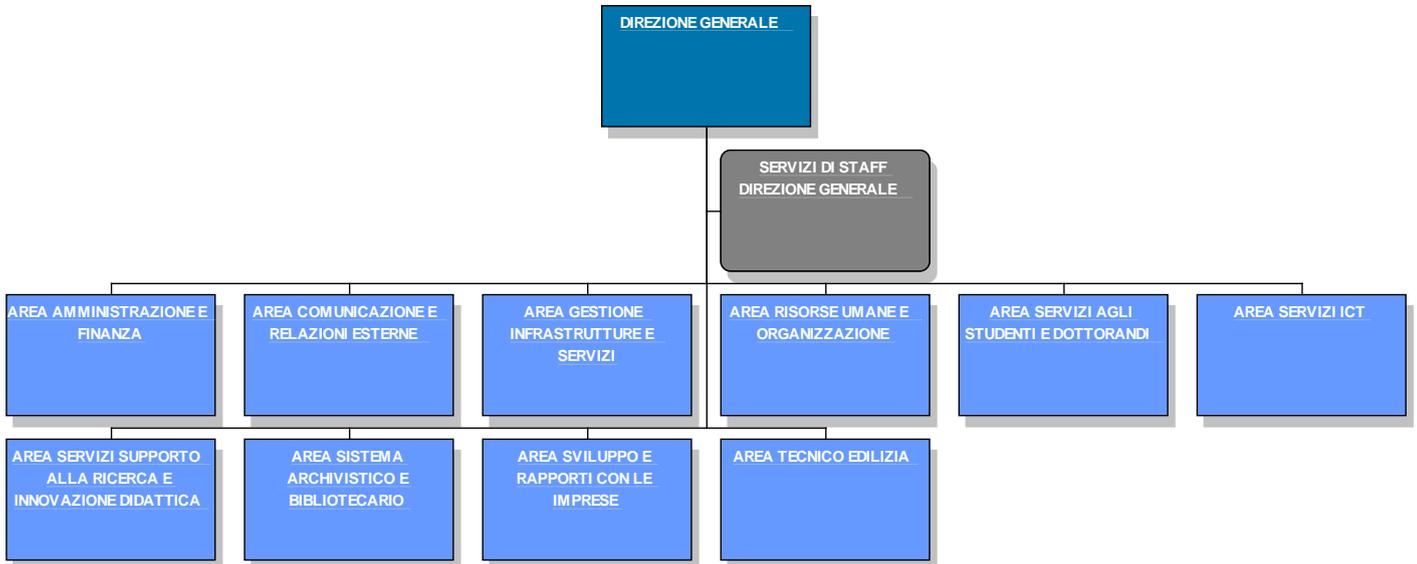


Grafico 2.3 – Strutture gestionali dei Dipartimenti

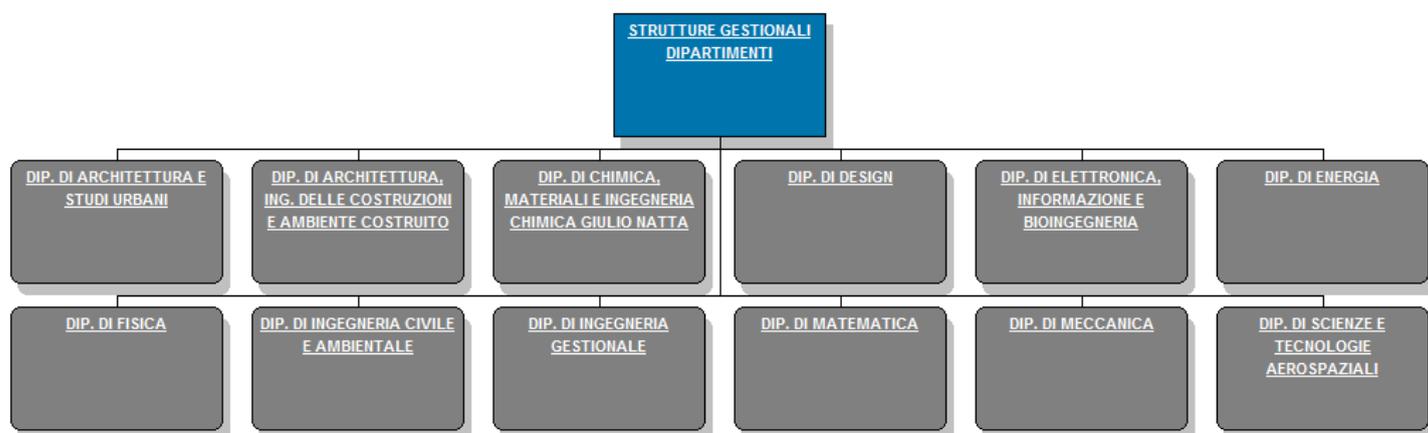


Grafico 2.4 – Strutture gestionali dei Poli Territoriali



3. Il processo di pianificazione

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

3.1 Dalla pianificazione strategica alla pianificazione operativa

La programmazione strategica dell'Ateneo tiene conto dello scenario socio-economico generale, dell'analisi dei punti di forza e debolezza dell'Ateneo, delle indicazioni dei principali *stakeholders* esterni ed interni e delle linee di indirizzo del MIUR (D.M. n. 635 dell'8 agosto 2016 "Linee generali di indirizzo della programmazione 2016-18 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati").

Per il ciclo di programmazione 2018-2020, si è proceduto secondo il seguente iter:

- aggiornamento degli obiettivi strategici con definizione delle priorità per il 2018 e delle principali azioni da implementare, come evidenziato nel capitolo 1;
- pianificazione puntuale degli obiettivi da assegnare alla struttura gestionale, in particolare degli obiettivi di performance organizzativa, secondo le modalità definite nel Sistema di Misura di Valutazione della Performance, relativi all'esercizio 2018, definiti anche nell'ambito di obiettivi e progetti pluriennali, con individuazione dei risultati attesi e dei relativi target;
- individuazione delle risorse necessarie per il conseguimento dei suddetti obiettivi e conseguente predisposizione del budget 2018-2020;
- declinazione della performance individuale, sempre secondo il processo definito nel Sistema di Misura di Valutazione delle Prestazioni, per tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo.

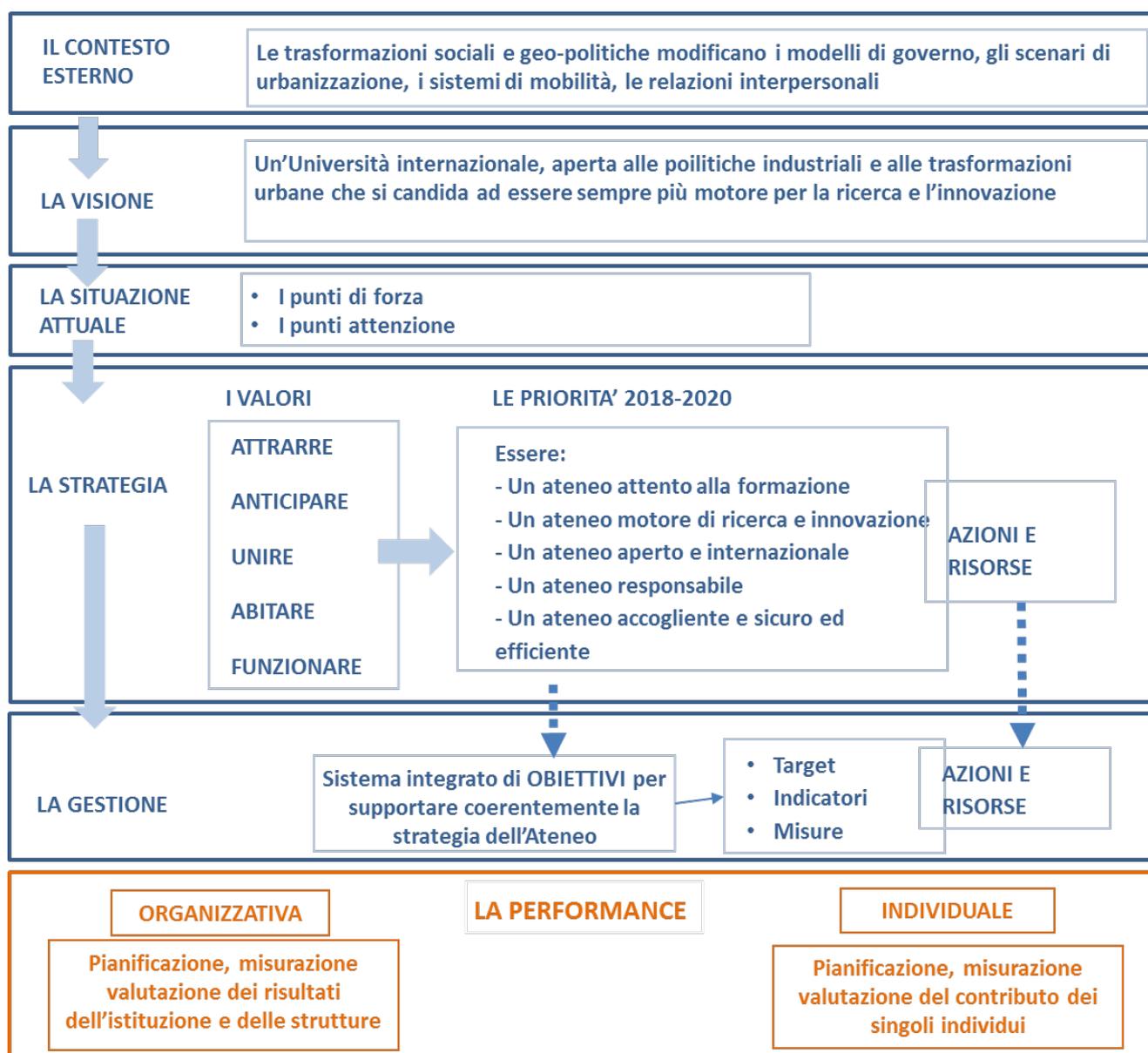
Il Piano integrato nei paragrafi successivi descrive la relazione, sinteticamente rappresentata nel **Grafico 3.1**, tra pianificazione strategica e pianificazione operativa, mostrandone i contenuti, i collegamenti, i risultati attesi e gli indicatori individuati per la loro misurazione.

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

Sono previsti momenti di monitoraggio infra-annuali sia per gli obiettivi strategici, sia per gli obiettivi gestionali periodicamente discussi dal gruppo dei Delegati del Rettore che, insieme al Direttore Generale, hanno la funzione di presidio strategico e gestionale.

Gli obiettivi gestionali sono oggetto anche di monitoraggio trimestrale da parte del Direttore Generale e dei Dirigenti a prescindere dal momento formale di revisione infra-annuale di metà anno, momento in cui viene anche avviata la riflessione per la pianificazione dell'anno successivo attraverso incontri formali che coinvolgono i dirigenti interessati.

Grafico 3.1: L'albero della performance



Dalla pianificazione strategica e dalle priorità individuate per il triennio 2018-2020, secondo quanto riportato nel capitolo 1, sono derivate linee di azioni specifiche, riportate nella successiva tabella 3.1 che hanno indirizzato l'azione dell'ateneo in tutte le sue componenti, ed in particolare hanno portato alla definizione degli obiettivi per la struttura gestionale per il 2018.

Tabella 3.1 Le priorità del triennio 2018-2020 (le linee di azione prioritarie)

1. Un ateneo attento alla formazione	2. Un ateneo motore di ricerca e innovazione	3. Un ateneo aperto e internazionale
<p>LINEA_AZ_1.1 Evoluzione dei modelli didattici per la realizzazione di una didattica innovativa</p> <p>LINEA_AZ_1.2 Avvio di nuovi corsi di laurea magistrale interdisciplinari</p> <p>LINEA_AZ_1.3 Promozione della mobilità studentesca</p> <p>LINEA_AZ_1.4 Qualità del reclutamento</p> <p>LINEA_AZ_1.5 Stimolo ad iniziative di competizione studentesca a livello internazionale</p> <p>LINEA_AZ_1.6 Qualità del processo formativo e rafforzamento dei processi di gestione per l'assicurazione della qualità della didattica</p>	<p>LINEA_AZ_2.1 Potenziamento delle infrastrutture di ricerca (nuovo Lab. di Ingegneria Chimica e dei Materiali, nuovo Lab. di Modellistica Architettonica, Lab. virtuale di ateneo)</p> <p>LINEA_AZ_2.2 Promozione di azioni per la ricerca di base multidisciplinare e interdipartimentale (es. progetti Dipartimenti di Eccellenza)</p> <p>LINEA_AZ_2.3 Focalizzazione su aree strategiche interdisciplinari</p> <p>LINEA_AZ_2.4 Partecipazione a progetti competitivi (H2020, ERC, Marie Curie, IX Programma Quadro) e della capacità di autofinanziamento</p> <p>LINEA_AZ_2.5 Investimento nel dottorato di ricerca per promuovere innovazione nelle imprese</p> <p>LINEA_AZ_2.6 Mantenimento di un alto il livello della produttività scientifica e consolidamento dei processi di gestione di assicurazione della qualità</p> <p>LINEA_AZ_2.7 Consolidamento del rapporto con imprese, start up e centri di ricerca.</p>	<p>LINEA_AZ_3.1 Intensificazione degli accordi internazionali europei e le opportunità con la Cina</p> <p>LINEA_AZ_3.2 Attrattività crescente della città di Milano (attrazione di partners internazionali, creazione di distretti di innovazione e di "cantieri" su temi tecnologici di punta)</p> <p>LINEA_AZ_3.3 Valorizzazione del ruolo dell'ateneo come grande istituzione culturale del paese</p> <p>LINEA_AZ_3.4 Attrattività dei Campus presso i Poli Territoriali</p> <p>LINEA_AZ_3.5 Internazionalizzazione della faculty, del personale di ricerca e Phd</p> <p>LINEA_AZ_3.6 Potenziamento del ruolo della Fondazione Politecnico di Milano a servizio dell'ateneo</p> <p>LINEA_AZ_3.7 Sviluppo di un quadro di scenari strategici futuri per una università tecnica in Europa (Polimi 2040)</p>
4. Un ateneo responsabile	5. Un ateneo accogliente e sicuro	6. Un ateneo efficiente
<p>LINEA_AZ_4.1 Potenziamento dei programmi di responsabilità sociale e parità di genere</p> <p>LINEA_AZ_4.2 Crescente partecipazione della comunità degli Alumni</p> <p>LINEA_AZ_4.3 Attenzione alla sostenibilità ambientale</p>	<p>LINEA_AZ_5.1 Sviluppo di un ateneo accogliente</p> <p>LINEA_AZ_5.2 Sicurezza di spazi e attrezzature (<i>safety and security</i>)</p>	<p>LINEA_AZ_6.1 Semplificazione procedure, Riorganizzazione e razionalizzazione processi critici</p> <p>LINEA_AZ_6.2 Prevenzione delle azioni corruttive nonché obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni (amministrazione trasparente)</p> <p>LINEA_AZ_6.3 Comunicazione interna ed esterna</p> <p>LINEA_AZ_6.4 Incrementare la qualità dei servizi di supporto offerti</p>

3.2 I processi di gestione della qualità

Trasversalmente alla gestione del ciclo di pianificazione, con impatto quindi sia sulle strategie della governance politica che sugli ambiti più gestionali, si vogliono rafforzare i processi di gestione dell'assicurazione qualità con un maggiore coinvolgimento dei singoli attori (Presidi, Coordinatori CdS, Direttori di Dipartimento, Referenti AQ, singoli docenti) in linea con il modello AVA dell'Anvur-Miur. 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. Lo svolgimento adeguato e uniforme delle procedure di Assicurazione della Qualità di tutto l'Ateneo, è supervisionato dal Presidio AVA, sulla base degli indirizzi politici forniti dagli Organi di governo tramite i Delegati del Rettore alla Didattica, alla Ricerca, alle Politiche sociali, alle Politiche culturali, alla Sostenibilità e al Trasferimento tecnologico. Il documento "Politiche della Qualità" verrà reso definitivo nei primi mesi del 2018.

Il Presidio AVA è un supporto tecnico-operativo a cui sono stati affidati (D.D. 28727 del 2017 e D.D. 700 del 2013) i seguenti compiti:

- supervisione dello svolgimento adeguato e uniforme delle procedure di Assicurazione della Qualità di tutto l'Ateneo;
- proposta di strumenti comuni per l'Assicurazione della Qualità e di attività formative ai fini della loro applicazione;
- supporto ai Corsi di studio e ai Dipartimenti.

Il Presidio AVA assicura, inoltre, lo scambio di informazioni con il Nucleo di Valutazione e l'ANVUR, raccoglie i dati per il monitoraggio degli indicatori, sia qualitativi che quantitativi, predisposti dagli uffici competenti, curandone la diffusione degli esiti, e attiva ogni iniziativa utile a promuovere la qualità all'interno dell'Ateneo. A tale proposito, e in vista della visita di accreditamento da parte delle CEV prevista per il 2019, il Presidio AVA affianca e supporta il Nucleo di Valutazione nelle attività di audizioni dei Corsi di studio e dei Dipartimenti e sta organizzando azioni di sensibilizzazione e di formazione mirata per tutti gli attori coinvolti.

4. La performance organizzativa

Come già evidenziato in precedenza, e come descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, l'avvio del sistema di pianificazione prevede la definizione, a partire dagli obiettivi strategici, di obiettivi assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione (performance organizzativa), sino alla valutazione del contributo individuale (performance individuale), tramite un meccanismo "a cascata"

Tale approccio garantisce la coerenza tra le strategie dell'Ateneo (componente accademica), gli obiettivi delle strutture e le azioni individuali (componente gestionale).

Per il 2018 sarà oggetto di misurazione, in via sperimentale, la *Performance Organizzativa di Ateneo* che prevede la definizione di obiettivi di elevato impatto sulla collettività. Questa dimensione della performance impatta, con effetto limitato, ai fini della valutazione individuale dei ruoli apicali, nello specifico il Direttore Generale e i Dirigenti.

La *Performance Organizzativa delle Strutture* in parte è correlata alla performance organizzativa di Ateneo, mediante specificazione a livello locale dei medesimi obiettivi, ma si focalizza principalmente su obiettivi specifici di struttura. Questa dimensione della performance rileva ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti, dei Responsabili Gestionali di Dipartimento e di Polo Territoriale, dei Capi Servizio e dei Responsabili delle funzioni di staff, secondo le specifiche modalità definite nel Sistema di Misura e Valutazione della Performance.

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

1. La coerenza del ciclo di gestione della performance con la pianificazione strategica, gli indirizzi ministeriali e gli ambiti monitorati dall'ANVUR (AVA, VQR, etc.);
2. la coerenza del ciclo di gestione della performance con il budget di ateneo;
3. la copertura, ai diversi livelli dell'organizzazione, di obiettivi orientati alla riduzione dei comportamenti inappropriati (anticorruzione), 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 gestione della performance" con diverse competenze e diversi ruoli all'interno dell'Ateneo.

Per quanto riguarda il **punto (1)**, la forte integrazione tra componente accademica e gestionale nella definizione degli obiettivi di performance organizzativa e l'applicazione del meccanismo "a cascata" descritto precedentemente, garantiscono la coerenza dell'intero sistema, come riscontabile dall'**Allegato 4.1**, che riporta l'elenco degli obiettivi di performance organizzativa delle Aree Dirigenziali, dei Dipartimenti, dei Poli Territoriali e dei servizi in staff alla Direzione Generale evidenziando il legame con le linee prioritarie di azione descritte nella tabella 3.1 del capitolo 3.

Occorre precisare che rispetto all'orizzonte triennale della pianificazione strategica, e alla relativa programmazione del triennio attuata per la componente gestionale, gli obiettivi organizzativi declinati sono relativi all'esercizio 2018, pertanto da una parte potrebbero non coprire la totalità degli obiettivi strategici, dall'altra, nel caso di obiettivi pluriennali, potrebbero rilevare output parziali per il 2018 rispetto all'output finale, che si realizzerà solamente in esercizi successivi.

Permane, come nel 2017, per la Direzione Generale e altre strutture dell'ateneo, l'obiettivo scelto nell'ambito della programmazione triennale MIUR 2016-2018.

Per quanto riguarda il **punto (2)**, la coerenza con le assegnazioni di budget è garantita da una parte dall'allineamento temporale dello sviluppo del processo di pianificazione e del processo di budget, dall'altra, come meglio dettagliato nel paragrafo 7, dal fatto che si è chiesto al personale dirigenziale, responsabile del budget richiesto ed assegnato alla propria struttura, di dare diretta evidenza delle risorse strumentali stanziata a budget 2018, o riassegnate dagli esercizi precedenti, necessarie per la realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura. L'acquisizione di un nuovo software utilizzato per la predisposizione del budget ha permesso, in via sperimentale, di tracciare direttamente la relazione tra una specifica richiesta di budget e gli obiettivi correlati.

Per quanto riguarda il **punto (3)** si è assicurata la *presenza all'interno del ciclo della performance* di obiettivi finalizzati al miglioramento delle aree critiche evidenziate nel piano anticorruzione e in quello della trasparenza. Come evidenziato nei successivi capitoli 5 e 6, in attesa dell'aggiornamento del Piano per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018-2020, rimangono vigenti gli obiettivi e le linee di azione previsti per il 2018 nel vigente Piano 2017-2019.

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 ad un progetto di *benchmarking* (progetto *Good Practice*)³, sono sempre presenti come elementi di valutazione della performance organizzativa a tutti i livelli dell'organizzazione e, per le figure apicali con peso significativo anche come ricaduta nella determinazione della prestazione individuale.

4.1 Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo

Gli obiettivi di **Performance Organizzativa di Ateneo** mirano a rilevare gli impatti principali sulla collettività, ed in particolar modo sugli studenti, dell'azione dell'ateneo nella sua composizione di parte accademica e parte gestionale. A partire dalla sperimentazione prevista nel 2018, si prevede di monitorare tali impatti per l'intero mandato rettorale con l'obiettivo di mantenere nel tempo il buon posizionamento attuale dell'Ateneo.

Gli obiettivi di Performance di Ateneo riguardano:

- 1) *il mantenimento del posizionamento dell'Ateneo nel ranking QS*, che valorizza sinteticamente l'impatto di tutte le azioni dell'ateneo nei diversi ambiti di attività.
- 2) *Il mantenimento del posizionamento dell'Ateneo nella capacità di essere polo di attrazione per la ricerca* misurato attraverso il monitoraggio della propria capacità di autofinanziamento.
- 3) *Il mantenimento del posizionamento dell'Ateneo nella capacità di dare occupazione ai propri laureati* misurato attraverso il monitoraggio del tasso di occupazione degli studenti ad un anno dalla laurea;
- 4) *L'incremento del numero di outgoing*, obiettivo, che completa il quadro delle iniziative attuate negli ultimi anni al fine di promuovere l'internazionalizzazione dell'Ateneo,

Nell'Allegato 4.2 si riporta il dettaglio degli obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo, con l'evidenza della metrica utilizzata e della fonte per la rilevazione dei dati, il peso di ciascun obiettivo, i valori soglia, target ed eccellenza individuati.

³ Progetto promosso dal MIP – Politecnico di Milano, ormai giunto alla quindicesima edizione, che pone a confronto l'efficacia e l'efficienza delle attività amministrative degli atenei partecipanti.

4.2 Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale

Gli obiettivi di **Performance Organizzativa della Direzione Generale** sono stati individuati, sulla base delle indicazioni espresse direttamente dal Rettore e dai suoi Delegati, in relazione alle priorità di intervento considerate strategiche per il 2018:

- 1) *La soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti* (rilevata mediante somministrazione di questionari di customer satisfaction) ponendo pari a 5 il livello di piena soddisfazione su una scala di valutazione [1-6].
- 2) *L'utilizzo da parte dei corsi di studio (lauree e dottorato) di metodologie didattiche innovative* per il rafforzamento delle competenze trasversali degli studenti, con l'obiettivo di portare a 35 corsi (valore obiettivo richiesto per l'erogazione del 100% del finanziamento ministeriale per il progetto presentato nell'ambito della programmazione 2016-2018) il numero di corsi che utilizzano metodologie didattiche innovative, secondo i requisiti definiti nel progetto;
- 3) *L'avvio dei lavori entro l'estate per la riqualificazione del Campus Internazionale di Architettura*: si tratta di dare avvio alle attività previste nell'ambito dell'importante progetto di riqualificazione di tutto il *Campus Leonardo*. L'avvio dei lavori è previsto al termine di un'attività di programmazione avviata alcuni anni fa dall'Ateneo e che porterà a compimento la riqualificazione, la climatizzazione, l'adeguamento normativo dell'edificio 13 (Trifoglio) e il completamento di una serie di lavori che ridefiniranno l'intero riassetto dell'area dell'Architettura. Il progetto, frutto dell'idea donata dall'architetto Renzo Piano, risponde all'esigenza di decomprimere lo spazio in uso del Campus, demolendone alcune parti e realizzando nuovi edifici sul perimetro dell'area, senza impattare sugli edifici storici e con il recupero di una serie di volumetrie e di superfici di parti di edifici oggi sottoutilizzati. L'avvio dei lavori, che porterà l'Ateneo ad una temporanea indisponibilità delle aule dell'edificio 13 e all'apertura di un vasto cantiere aperto, richiede una serie di interventi edilizi e di riassetto degli spazi di elevato impatto non solo sul *Campus Leonardo* ma anche nei *Campus Bovisa* (allestimenti di nuove aule e spazi per docenti e studenti, traslochi di attività, persone e materiali, riconfigurazione della segnaletica e della viabilità). Tale complesso di interventi richiedono una elevata capacità di coordinamento e di sinergia tra azioni politiche e gestionali.
- 4) *Il miglioramento dell'efficacia del processo manutentivo*, che prevede una riorganizzazione dell'intero assetto gestionale di tale processo, con il coinvolgimento dell'Area dirigenziale competente e dei Dipartimenti e Poli Territoriali, con l'obiettivo specifico di ridurre al minimo le valutazioni negative degli utenti entro il 10% rispetto ai ticket totali di manutenzione a guasto e pronto intervento richiesti (considerata negativa una valutazione con punteggi 1 e 2 su scala 1-6).
- 5) *La definizione automatizzata del calendario delle attività didattiche* (lezioni, esercitazioni, attività di laboratorio) svolte nell'ambito degli insegnamenti con l'obiettivo specifico di rilascio dell'applicativo in tempo utile per supportare la gestione del calendario dell'anno accademico 2018/2019.

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

4.3 Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali

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

Come descritto nel Sistema di Misura e di Valutazione della Performance, a partire dal mese di settembre, coerentemente con l'avvio del processo di budget, il Direttore Generale ha incontrato i Dirigenti in gruppi organizzati per "cluster": didattica, comunicazione e internazionalizzazione, ricerca, terza missione, edilizia, trasparenza e anticorruzione, gestione residenziale e diritto allo studio.

Tenendo conto del suggerimento dell'OIV, di potenziare lo strumento del "cluster" (riunioni trasversali per ambito tematico) per la condivisione anche a livello più "basso" dell'organizzazione degli obiettivi di performance organizzativa, a tali riunioni hanno partecipato in modo sistematico anche i Capi Servizio delle diverse Aree direttamente coinvolti sui vari temi. Dal confronto sono emersi diversi obiettivi trasversali assegnati alle Aree e, in alcuni casi, alle strutture gestionali di Dipartimenti e Poli Territoriali.

I principali obiettivi di performance organizzativa sono stati verificati con la *Governance* politica nel corso di una riunione tra il Rettore e il Collegio dei Dirigenti avvenuta il 20 settembre 2017 e successivamente ulteriormente approfonditi tramite il confronto diretto tra il Direttore Generale e la *Governance* politica.

A partire dagli obiettivi di performance organizzativa delle Aree Dirigenziali, e dalla successiva negoziazione tra Dirigenti e Capi Servizio/Responsabili Staff, sia mediante riunioni di area che mediante riunione inter-area, sono poi stati definiti gli obiettivi di performance organizzativa dei Servizi/Funzioni di Staff.

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

Nell'ambito della *Formazione (un ateneo attento alla formazione)* diverse Aree sono impegnate a dare operatività alle strategie definite per la "Didattica Innovativa": in particolare, saranno implementate le azioni di formazione per i docenti, già avviate nel 2017, previste nel progetto presentato al MIUR ai fini della programmazione triennale 2016-2018, con la realizzazione di incontri in presenza e di un corso MOOC (*Massive Open Online Course*) on-line per i docenti interessati; saranno effettuati i lavori necessari per l'adeguamento delle aule e gli interventi sugli applicativi e sul regolamento didattico per tracciare correttamente le iniziative innovative con impatto curricolare o extra curricolare.

Obiettivi specifici sono stati definiti al fine di incrementare il numero di studenti *outgoing*, al fine di incrementare le opportunità di scambio e di farle conoscere in modo più diffuso agli studenti potenziando gli specifici strumenti di comunicazione dedicati (creazione di un forum dedicato e rivisitazione della pagina web).

Nell'ambito della *Ricerca (un ateneo motore di ricerca e innovazione)*, sono molteplici gli obiettivi per cui è richiesta una efficace collaborazione dell'amministrazione.

Continuerà il supporto, fornito attraverso specifica attività di *counseling*, ai ricercatori per la predisposizione di proposte efficaci per la partecipazione a bandi competitivi (H2020, Marie Curie, ERC). Nel 2018 ci si propone di favorire, in continuità con quanto già realizzato in passato, la politica di attrazione di ricercatori d'eccellenza mediante lo sviluppo di un progetto finalizzato a sostenere la partecipazione di un numero significativo di ricercatori, selezionati tramite bando, ad un "Master Class" di formazione alla scrittura e di supporto alla preparazione di una proposta di *Individual Fellowship*. Al termine di questo percorso di formazione e a valle della partecipazione dei ricercatori alla call *MSCA European Fellowship 2018*, l'Ateneo finanzierà un assegno di ricerca

per i 10 migliori candidati che, pur non avendo ricevuto il finanziamento abbiano ottenuto dalla Commissione Europea, il *Seal of Excellence* (>85% di punteggio).

Obiettivo pluriennale, direttamente correlato agli indirizzi strategici, sarà quello di avviare la costituzione del “Laboratorio Virtuale di Ateneo” al fine di mettere a sistema e ottimizzare l'utilizzo delle apparecchiature dislocate negli innumerevoli laboratori dell'Ateneo. Infine si sottolinea come sia chiesto un supporto specifico all'amministrazione nell'accompagnare lo sviluppo dei progetti relativi ai “Dipartimenti di eccellenza”.

Sono stati definiti diversi obiettivi rilevanti nell'ambito della *Rete delle Alleanze e la Terza Missione (un ateneo aperto e internazionale)*. Rimane alta l'attenzione sulla valorizzazione di brevetti o di cessioni, di licenze e accordi finalizzati allo sviluppo con enti e/o imprese. A valle delle attività di promozione effettuate lo scorso anno, un obiettivo specifico sarà di effettuare un monitoraggio delle attività dei primi JRC (*Joint Research Center*) costituiti, e di supportare la programmazione di attività ed iniziative future.

Sul fronte della valorizzazione dei risultati della ricerca, un focus sarà dedicato al “brevetto sociale” con l'obiettivo di realizzare un MOOC (*Massive Open Online Course*) sul tema.

Di rilevanza strategica è l'obiettivo di creare entro l'anno un nuovo Fondo di Technology Transfer a valere sul programma Itatech, destinato all'investimento in progetti di sviluppo tecnologico e generazione di start up innovative.

Inoltre, a completamento delle attività avviate nel 2017, ci si propone di allestire ed aprire la biblioteca storica al fine di promuovere la conoscenza del patrimonio bibliografico antico dell'ateneo. Correlato è il progetto operativo finalizzato alla creazione del “Museo Politecnico diffuso” secondo quanto previsto nel piano strategico.

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

Al fine di fidelizzare e rinforzare le relazioni con il sistema esterno ed acquisire risorse, l'amministrazione affiancherà direttamente gli Organi di Vertice nell'organizzazione di incontri con i “*major donors*” dell'Ateneo (ex Alumni di spicco nel sistema culturale e industriale).

Continueranno le attività della struttura amministrativa finalizzate alla disseminazione e divulgazione degli esiti delle ricerche con obiettivi incrementali rispetto agli esiti già positivi ottenuti nel 2017 sulla promozione delle ricerche svolte in ateneo.

Infine, rimane alta l'attenzione sul tema della sostenibilità, proseguendo con l'obiettivo di attuare sistemi di monitoraggio delle emissioni della CO₂ e di favorire forme alternative di mobilità. Obiettivo specifico, in continuità con il 2017, è finalizzato a garantire in tutto l'ateneo il corretto smaltimento dei rifiuti.

Come già rilevato in precedenza, con riferimento agli *Spazi e alle Infrastrutture (un ateneo accogliente e sicuro)*, il 2018 sarà un anno fondamentale per l'avvio degli interventi che, porteranno a ridisegnare l'assetto dell'intera area del Campus Internazionale di Architettura. Si tratta di un progetto centrale all'interno di un più ampio disegno di sviluppo e riqualificazione che prevede l'implementazione di una serie di progetti correlati, che vedono il coinvolgimento di diverse aree dell'amministrazione, con impatto sia nel *Campus in Leonardo* che nei due *Campus in Bovisa*. In particolare. Per l'avvio del nuovo anno accademico dovranno essere rese disponibili nuove aule nei *Campus Bovisa* per sopperire alla indisponibilità temporanea di aule per via della chiusura dell'edificio 13 (Trifoglio) e si dovrà dar corso tempestivamente alle azioni necessarie per trasferire a terzi l'immobile di Via Durando n. 38/A e per acquistare quello di Via Durando 10.

Parallelamente sempre nel *Campus Leonardo* proseguono gli studi finalizzati alla costruzione del nuovo edificio che ospiterà il Dipartimento di Chimica, e i lavori di riqualificazione dell'involucro

dell'edificio 20 sede del Dipartimento di Elettronica, Informazione e Bioingegneria, avviati nel dicembre dello scorso anno.

A valle delle attività di progettazione condotte nel 2017, nel 2018 prenderanno avvio i progetti specifici legati all'obiettivo strategico *Vivi.Polimi*, finalizzato a migliorare la vita e gli standard edilizi nei Campus e ad adeguarli agli standard internazionali. In particolare è prevista la realizzazione di un nuovo spazio aperto nel *Campus Città Studi* presso l'Ed.11, la realizzazione della illuminazione delle facciate degli Edifici 1, 2 e 3 su piazza Leonardo da Vinci, la sistemazione degli spazi verdi fronte Rettorato, dei viali e degli ingressi; nel *Campus Bovisa - La Masa*, la sistemazione degli ingressi est ed ovest per gli utenti provenienti dalle stazioni, la realizzazione di un nuovo edificio con collina verde e piazza coperta ed ulteriori interventi di riqualificazione delle aree esterne.

Attenzione sempre crescente è dedicata al sistema del diritto allo studio, con focalizzazione sul sistema di gestione delle residenze per gli studenti, al fine di consentire l'accesso al maggior numero possibile di studenti, sia mantenendo elevati i tassi di occupazione, sia garantendo l'apertura all'utenza della nuova Residenza Einstein in tempo utile per l'avvio dell'anno accademico 2018/2019. Nel 2018 (se la valutazione in corso per l'ottenimento del co-finanziamento da parte del Ministero, D.M. 937/2016 darà esito positivo), si dovranno avviare le attività per dare esecuzione ai progetti presentati per lo sviluppo di due nuove residenze e di riqualificazione di una terza.

Nell'ambito dell'*Efficienza dell'azione amministrativa* (un ateneo *efficiente*) si sono definiti una serie di obiettivi finalizzati alla integrazione dei sistemi e alla semplificazione delle procedure, ponendo sempre attenzione al tema dell'innovazione dei servizi. Oltre agli obiettivi assegnati alla Direzione Generale, relativi alla revisione del sistema di gestione delle manutenzioni e all'automatizzazione del sistema di gestione del calendario accademico, in precedenza illustrati, nel 2018 sarà portato a completamento l'obiettivo di dematerializzare delle procedure di attivazione degli assegni di ricerca e degli incarichi di didattica integrativa.

Rilevanti obiettivi trasversali condivisi tra alcune aree dirigenziali e i dipartimenti/poli territoriali riguardano in particolare:

- l'adozione di un software che, integrato agli altri sistemi di gestione attualmente utilizzati, consenta la completa gestione dei progetti di ricerca, dalla gestione delle anagrafiche in avvio del progetto, fino alla gestione economica degli stessi;
- la condivisione di un nuovo modello di gestione degli acquisti al fine di individuare possibili semplificazioni e sistemi di aggregazione.

Di rilevante impatto sarà l'obiettivo che, grazie all'acquisizione di un nuovo software, mira a migliorare l'efficacia dei processi di gestione delle risorse umane, l'integrazione e l'usabilità degli applicativi da parte dell'utenza generalizzata chiamata ad inserire e consultare informazioni.

Diversi sono gli obiettivi finalizzati a migliorare il sistema di condivisione delle informazioni fornite agli Organi di Governo centrali alle strutture. In particolare sono previsti l'avvio di un progetto per la realizzazione di un cruscotto di indicatori per i Direttori di Dipartimento, e l'implementazione di un sistema informatizzato per la gestione dell'utilizzo delle risorse di personale (punti organico).

Anche nel 2018 prosegue lo sviluppo di nuovi applicativi/nuove funzionalità a supporto della didattica e degli studenti, in particolare si intende:

- reingegnerizzare il processo di gestione di ammissione alle lauree magistrali per dare agli studenti risposte certe in tempi brevi;
- migliorare e accelerare il sistema di rimborsi da e verso gli studenti;
- completare il nuovo applicativo a supporto delle procedure di selezione e gestione degli studenti *outgoing*;
- migliorare, al fine di poter garantire una corretta gestione delle evoluzioni normative e delle esigenze di sviluppo interno, gli applicativi a supporto della gestione dei dottorati di ricerca.

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

Rimangono gli obiettivi, relativi al mantenimento di un buon livello di soddisfazione degli utenti (studenti, docenti, personale tecnico amministrativo, utenti delle residenze universitarie) sui servizi di supporto ricevuti nel corso dell'anno, con attenzione specifica sui servizi di ristorazione di nuova gestione nel 2018 e sulla soddisfazione sul nuovo sito di Ateneo in previsione di rilascio nel corso dell'anno.

Di rilevante interesse politico è il tema della comunicazione esterna ed interna: infatti nel 2018 si prevede l'implementazione di una serie di obiettivi operativi finalizzati a "raccontare" al meglio il Politecnico e per rendere più fruibili tutti i dati di interesse ai diversi *stakeholders*. Oltre alla realizzazione del nuovo sito, saranno disponibili più video, *storytelling* e materiale informativo con l'intenzione di integrare i dati con viste e grafica di maggiore impatto. Continueranno le azioni finalizzate ad incrementare le attività di disseminazione e divulgazione degli esiti delle ricerche.

Relativamente alla *Prevenzione delle azioni corruttive*, in attesa dello sviluppo del nuovo "Piano per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018-2020, che sarà emanato entro agosto 2018, rimane prioritario dare continuità alle azioni già avviate in passato, secondo quanto meglio specificato nel successivo par. 4.

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

4.4 Gli Obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali

La definizione degli **obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali** è stata definita dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo in condivisione con il Direttore Generale.

Per il 2018, si è deciso, in continuità con il passato, di mantenere per tutte le strutture l'obiettivo relativo alla soddisfazione degli utenti (docenti) afferenti e di quello relativo alla capacità della struttura stessa di mantenere l'autofinanziamento in linea con i risultati ottenuti nell'ultimo triennio. Gli altri obiettivi organizzativi sono stati individuati dalle singole strutture in relazione alle proprie priorità di sviluppo con attenzione alla coerenza rispetto agli obiettivi strategici e a quelli definiti nell'ambito dei Progetti scientifici dei Dipartimenti e dei Piani di Sviluppo dei Poli Territoriali. Tutti i Dipartimenti ammessi al finanziamento dei progetti "Dipartimenti di Eccellenza" hanno formulato obiettivi specifici.

Molti dipartimenti hanno individuato obiettivi legati allo sviluppo dei sistemi di laboratorio, in particolare quelli interdipartimentali o legati all'obiettivo strategico di creazione del laboratorio virtuale di Ateneo. Numerosi sono stati anche gli obiettivi legati alla internazionalizzazione, prevedendo di incrementare/mantenere il numero di stranieri in ingresso nelle figure di ricercatori, *visiting professors*, dottorandi e personale di ricerca. Per la quasi generalità dei Dipartimenti sono stati formulati obiettivi di acquisizione di progetti competitivi in ambito nazionale e internazionale, tra questi i dipartimenti di ingegneria hanno puntato sull'acquisizione di progetti nell'ambito di programmi H2020. Alcuni dipartimenti hanno definito obiettivi legati allo sviluppo di corsi di dottorato intersettoriali e/multidisciplinari, in coerenza con l'obiettivo scelto dall'ateneo legato alla programmazione triennale MIUR 2016-2018.

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

Tra gli obiettivi di **performance Organizzativa delle Strutture Gestionali** assegnati dal Direttore Generale e dal Direttore di Dipartimento alcuni hanno carattere trasversale e, sono comuni con alcune Aree (adozione di un software che consenta la completa gestione dei progetti di ricerca, condivisione di un nuovo modello di gestione degli acquisti al fine di individuare possibili semplificazioni e sistemi di aggregazione, il miglioramento dell'efficacia del sistema manutentivo), alcuni sono orientati alla riorganizzazione delle strutture al fine di migliorare processi gestiti e servizi erogati, gli altri sono stati definiti in relazione alle specificità delle diverse strutture.

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

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

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

Ad oggi, gli obiettivi assegnati ai diversi livelli organizzativi prevedono una valutazione attraverso un mix di misure (di risultato - *outcome o output*, di verifica delle attività pianificate, di misure quantitative e qualitative). Sicuramente l'evoluzione culturale e il processo di formazione continua che ha accompagnato nel tempo il processo di gestione delle performance hanno portato alla crescita dell'utilizzo di misure di risultato espresse prevalentemente in termini quantitativi anche se, ancora oggi, gli esiti di un discreto numero di obiettivi sono misurati attraverso la verifica che le azioni pianificate ai fini del loro raggiungimento siano implementate entro determinate tempistiche. Questo tipo di misure è stato adottato in particolare per obiettivi pluriennali per cui i risultati attesi possono essere misurati solo in un momento successivo rispetto all'orizzonte temporale di un singolo anno.

L'OIV, in vista della programmazione degli obiettivi 2018, ha incontrato il personale dirigenziale e i responsabili gestionali di Dipartimenti e Poli Territoriali al fine di condividere con loro i punti di forza e di debolezza rilevati nella gestione del ciclo della performance, di dare indicazioni in merito ad una più efficace definizione degli obiettivi e di avviare una riflessione sull'utilizzo del sistema di gestione della performance come stile di gestione orientato alla motivazione e allo sviluppo dei collaboratori (teoria del *goal setting*).

Su indicazione dell'OIV, in prima istanza, si è cercato di porre maggiore attenzione, nella modalità di esplicitazione degli obiettivi, alla semantica utilizzata, prevedendo di esplicitare con maggiore chiarezza la finalità di un obiettivo, distinguendola nettamente dalle azioni messe in atto (tema di pianificazione interna) al fine di garantire l'esito positivo dei risultati attesi.

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

5. Analisi delle aree di rischio

L'Ateneo ha introdotto nel Piano triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza – triennio 2017/2019 la valutazione del grado di rischio nei processi utilizzando la metodologia suggerita dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e contenuta nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) del 2013.

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 e della Trasparenza, 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 delle 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 otto Aree, sviluppate e opportunamente articolate rispetto a quelle indicate nell'art. 1 - comma 16 della Legge 190/2012.

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

Inoltre i Piani Nazionali Anticorruzione 2015, 2016 e 2017 hanno individuato ulteriori aree di rischio e possibili misure/azioni di mitigazione del rischio, considerate nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, relativo al triennio 2017/2019, anche a seguito di attività di *benchmarking* con altri atenei.

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione – triennio 2017/2019 è consultabile nella versione integrale sul sito "Amministrazione Trasparente" e riporta il dettaglio delle aree di rischio per cui è stato stimato il valore della probabilità e il valore dell'impatto sulla base degli appositi criteri individuati nell'allegato 5 del Piano Nazionale Anticorruzione.

L'adozione del "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza – triennio 2018/2020" ha subito un rinvio (delibera 201801300097 del CdA del 30 gennaio 2018) per consentire un'attenta analisi delle raccomandazioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione da parte dell'Ateneo e, in considerazione che lo stesso Piano suggerisce che le misure proposte siano recepite in stretta integrazione con ogni altra politica di miglioramento organizzativo (...*"Le Autorità portuali, le Gestioni commissariali e le Istituzioni Universitarie, fermo restando il termine del 31 gennaio 2018 per l'adozione del PTPC, dovranno aggiornare i PTPC entro il 31 agosto 2018 tenendo conto delle raccomandazioni contenute nel presente Aggiornamento"*...).

Entro il mese di agosto 2018 si procederà quindi all'adozione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza – triennio 2018/2020, il cui esito potrà portare a rivedere/aggiornare gli obiettivi definiti nell'ambito del Piano Integrato 2018-2020.

Rimangono ad oggi in essere le priorità identificate dalle attività di mappatura dei processi e di individuazione delle principali aree di rischio già effettuate in passato, con l'implementazione di obiettivi specifici anche all'interno del Piano della Performance 2018-2020.

Relativamente alle azioni finalizzate alla prevenzione della corruzione, gli obiettivi assegnati alla componente tecnico amministrativa si sono focalizzati per il 2018, sull'Area B: Affidamento di lavori, servizi e forniture e sull'Area F: Ricerca e Trasferimento Tecnologico.

In particolare, relativamente all'Area B si è programmato, parimenti a quanto effettuato nel 2017 per l'Area Tecnico Edilizia, un audit esterno sulle procedure gestite dall'Area Gestione Infrastrutture e Servizi, relativamente all'Area F si è programmato di effettuare, in continuità con le azioni già avviate nel 2017, controlli a campione su progetti di ricerca dipartimentali soggetti a rendicontazione.

Relativamente alle procedure di gestione della sicurezza di spazi ed attività, per il 2018, oltre all'obiettivo di mantenere costantemente aggiornato il DVR spazi, è prevista la mappatura, all'interno nel nuovo sistema informativo sviluppato nel corso del 2017, di tutte le attività che presentino laboratori didattici, sperimentali e di ricerca con relativa valutazione di rischi legati alle specifiche attività.

6. Comunicazione e trasparenza

Il D.Lgs. 97/2016 ha introdotto significative novità in materia di trasparenza. E' stato introdotto (modifica art. 5 D.Lgs. 33/2013) il concetto di accesso generalizzato, ovvero la condizione di accesso da parte di chiunque ai dati e alle informazioni di competenza dell'Ente non esplicitamente escluse (art 5-bis D.Lgs. 33/2013), nei limiti previsti dalla legge.

Le nuove disposizioni di legge succedutesi nel corso dell'anno solare 2016, hanno determinato una rilettura complessiva sia degli adempimenti sia dell'organizzazione delle pagine web su cui esporre i contenuti informativi.

In continuità con le attività realizzate nel 2016, nel corso dell'esercizio 2017 è stato rivisto e/o aggiornato oltre il 90% della sezione amministrazione trasparente, sia per le pubblicazioni ordinarie sia per ottemperare alle nuove richieste espresse dal D.Lgs. 97/2016. In aggiunta agli aggiornamenti di contenuto e a quelli correlati direttamente ai database gestionali di ateneo, il Responsabile Trasparenza di Ateneo ha provveduto ad elaborare e pubblicare 293 documenti. Di questi 109 sono stati raccolti nel primo trimestre e pubblicati in prossimità del 31 marzo, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 14 del D.Lgs. 33/2013 in occasione della modifica degli organismi di vertice. I restanti documenti sono invece stati elaborati e pubblicati mediamente entro 3/4 giorni dalla ricezione della mail di richiesta da parte degli uffici.

Considerando che azioni più specifiche per il 2018 saranno definite nell'ambito dell'adozione del "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza del Politecnico di Milano – Triennio 2018/2020, rimane alta, anche per il 2018, l'attenzione sulle azioni finalizzate a migliorare il "sistema della trasparenza" con la previsione di diversi obiettivi di performance assegnati alle diverse strutture dell'amministrazione.

In particolare, con riferimento ai principali obiettivi definiti negli anni scorsi nell'ambito del Piano e che prevedono uno sviluppo costante, 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: "Gestione richieste di acquisto", "Rimborso missioni", "Gestione della formazione post laurea" e "Gestione dei progetti di ricerca". L'aggiornamento di tali documenti, avviato nel 2017 si concluderà nel 2018 con la pubblicazione dei nuovi documenti 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>.

In parallelo continuerà l'aggiornamento/implementazione, ove non esistenti, delle "carte dei servizi" (obiettivo specifico definito per il servizio acquisti per il 2018).

Per il 2018 si sono, inoltre, previsti obiettivi specifici finalizzati sia al monitoraggio e controllo che le pubblicazioni dei docenti siano in formato *open access*, sia a favorire l'incremento delle pubblicazioni *green open access*.

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

7.1 La valutazione della performance individuale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7.2 Modello di valutazione e sistema premiante

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

L'elemento fondamentale su cui si basa il sistema è dunque la coerenza tra definizione dei livelli soglia/target/eccellenza attesi (descritti puntualmente nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance), ed i livelli di incentivazione ad essa collegati.

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

- Monitoraggio sulla numerosità e significatività degli obiettivi assegnati da parte delle diverse strutture;

- Analisi dei comportamenti valutativi da parte dei responsabili e relative ricadute sul sistema premiante;
- Formazione continua sui valutatori, soprattutto al fine di omogeneizzare l'utilizzo del sistema alla luce di quanto emerso ai punti precedenti.

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

7.3 Stato del sistema e aree di miglioramento

Già 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.

Le logiche di pianificazione e le dimensioni di analisi della performance sono state condivise e diffuse a tutti i livelli dell'organizzazione, anche attraverso diffuse e capillari azioni formative-informative a livello di singolo dipendente.

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

- una fase **preventiva** di validazione delle valutazioni, effettuata dal Responsabile nei confronti dei valutatori della propria struttura, finalizzata ad assicurare la coerenza ed uniformità di "metro di giudizio"; tale fase è supportata, sul sistema informativo, da una rappresentazione grafica della distribuzione delle valutazioni effettuate da tutti i valutatori della struttura, in modo che siano immediatamente percepibili eventuali situazioni anomale;
- una fase di analisi statistica **a consuntivo** dei risultati della valutazione, 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;
- 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.

Il sistema di valutazione è stato oggetto di indagine all'interno del questionario di benessere organizzativo erogato nel 2016. Le evidenze emerse dalla rilevazione sono state presentate ai valutatori e a tutto il personale, e sono state utilizzate, insieme ai feedback raccolti nel corso di tali incontri, per dare avvio ad un percorso di miglioramento del processo di gestione della performance.

Come previsto, nel corso del 2017, sono state erogate azioni formative, principalmente orientate ai valutatori, finalizzate ad orientare meglio l'utilizzo degli strumenti di pianificazione e valutazione in logica di gestione e sviluppo dei collaboratori. Come già specificato, è stato fondamentale il supporto fornito dall'OIV, che ha incontrato i Dirigenti e i Responsabili Gestionali per avviare con loro una riflessione su come rendere sempre più efficace il sistema di gestione della performance.

L'intero processo di pianificazione e valutazione è gestito tramite un sistema informatizzato, che consente di agevolare il lavoro dei diversi soggetti coinvolti nel ciclo della performance: i valutati, i valutatori e i soggetti incaricati di supportare la gestione del processo che, attraverso il sistema, hanno potuto gestire le diverse fasi della pianificazione e della valutazione, verificare la corretta assegnazione degli obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione, e degli indicatori proposti per la misura dei risultati.

Nel corso dell'anno sono state implementate le seguenti azioni di miglioramento:

- è stato semplificato il processo di valutazione "a cascata", e reso più coerente rispetto alla distinzione tra performance organizzativa e performance individuale.

- E' stato "istituito" un incontro annuale, da tenere nel mese di marzo con tutti i valutatori, finalizzato a condividere le informazioni generali sull'evoluzione del sistema, e sui risultati delle valutazioni, anche al fine di omogeneizzare i comportamenti valutativi.
- E' stato modificato, su indicazione dell'OIV, il sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi: infatti mentre in passato il valutatore attribuiva una valutazione su una scala qualitativa al singolo comportamento organizzativo, ed era poi chiamato a sintetizzare su una scala numerica la valutazione del complesso dei comportamenti organizzativi, dal 2018 è prevista una scala numerica per la valutazione dei singoli obiettivi e la valutazione di sintesi deriva dalla media aritmetica della valutazione del singolo item.
- E' stato, inoltre introdotto, sempre su suggerimento dell'OIV, un nuovo item comportamentale relativo al grado di "Engagement" del dipendente nei confronti dell'organizzazione che è inserito nelle schede dei comportamenti organizzativi 2018.
- Sono stati introdotti alcuni miglioramenti sulle funzionalità del sistema informativo di supporto⁴, relative a:
 - ✓ miglioramento della gestione del catalogo obiettivi, con la possibilità di "duplicare" anno su anno gli obiettivi gestiti in serie storica (es: *customer satisfaction*, obiettivi pluriennali a slittamento annuale);
 - ✓ semplificazione della fase di pianificazione, con la possibilità di conferma e verifica multipla delle schede individuali per struttura;
 - ✓ adeguamento del sistema alla più corretta distinzione della performance organizzativa ed individuale, prevedendo la generazione sia della scheda di performance organizzativa, che di quella individuale.

Nel 2018, con l'acquisizione del nuovo sistema di gestione HR che prevede, tra gli altri, anche un modulo per la gestione del ciclo della performance, si cercheranno di recepire gli aspetti positivi dell'esperienza attuale e si cercherà di operare per una ulteriore semplificazione complessiva, sia negli aspetti di gestione di processo, sia nell'implementazione degli strumenti operativi per la gestione.

⁴ Poiché già a inizio 2017 è maturata la decisione di acquisire sul mercato un nuovo sistema integrato di gestione e sviluppo del personale, incluso il modulo relativo alla gestione della performance, gli investimenti in tal senso sono stati limitati, avendo un orizzonte di vito molto breve.

8. Il raccordo tra obiettivi e risorse

Dando seguito alla sperimentazione avviata nel precedente ciclo, nel processo di pianificazione per il triennio 2018-2020, è stata data particolare attenzione alla coerenza tra la definizione degli obiettivi e l'assegnazione delle risorse finanziarie necessarie per la loro realizzazione, sia a livello degli obiettivi strategici, sia a livello degli obiettivi operativi affidati alla struttura gestionale.

Come specificato nel Sistema di Misura e Valutazione della Performance, che illustra come sia attualmente gestito il processo di raccordo tra ciclo della performance e ciclo finanziario, si tratta di un percorso graduale, impostato in modo significativo già con il Piano Integrato 2017-2019, che l'Ateneo intende portare avanti con progressivi raffinamenti (in particolare mediante l'integrazione delle informazioni gestite all'interno dei diversi sistemi informativi utilizzati per i diversi aspetti della pianificazione) al fine di esplicitare al meglio i legami esistenti tra gli obiettivi assegnati ai diversi livelli e le risorse necessarie per il loro conseguimento.

Non è attualmente prevista una allocazione puntuale del personale interno dedicato alla implementazione dei diversi obiettivi, sia per gli obiettivi strategici che per gli obiettivi organizzativi delle strutture, ma è prevista, ove significativo, una indicazione puntuale delle risorse strumentali previste/assegnate a budget necessarie per l'implementazione dei diversi obiettivi.

Attualmente è demandata alla pianificazione e negoziazione tra responsabile di struttura e Direttore Generale l'eventuale assegnazione di risorse di personale necessarie per la realizzazione degli obiettivi di sviluppo assegnati, ovvero il rinvio di alcuni obiettivi non realizzabili in caso di insufficienza del personale richiesto.

Come già accennato nel capitolo 4, l'acquisizione del nuovo software per la predisposizione del budget 2018-2020 ha permesso, inoltre, di tracciare direttamente all'interno del sistema di budget la relazione (se esistente) tra una specifica richiesta di budget e gli obiettivi correlati. Sarà così possibile monitorare tale relazione anche a consuntivo, grazie alla immediata evidenza della correlazione tra risorse assegnate e risorse impiegate per uno specifico obiettivo. L'utilizzo in via sperimentale per il budget 2018-2020 e per la gestione in corso d'esercizio del 2018, consentirà di verificare l'efficacia dello strumento come eventuale prassi da utilizzare per l'implementazione dei prossimi cicli di performance.

8.1 Le risorse per il conseguimento degli obiettivi strategici

La definizione del Piano Strategico- triennio 2017-2019 ha comportato la revisione del budget triennale 2017-2019 e la destinazione del risultato di esercizio 2016, con approvazione formale degli Organi avvenuta nel mese di aprile 2017, ai fini di garantire la disponibilità di risorse necessarie per la realizzazione dei suddetti obiettivi. Il budget 2018-2020 è stato implementato in coerenza.

La tabelle 8.1 e 8.2 sottostanti riportano, i principali stanziamenti derivanti dalla destinazione del risultato 2016 e quelli di budget 2018-2020 previsti esplicitamente per la realizzazione degli obiettivi strategici.

Tabella 8.1: Gli stanziamenti 2018-2020 previsti per la realizzazione degli obiettivi strategici

ANNO	2018	2019	2020
ERC	400.000 €	400.000 €	400.000 €
JRC	100.000 €	100.000 €	100.000 €
Supporto ai Laboratori	1.200.000 €	1.200.000 €	1.200.000 €
Supporto alla Ricerca	2.000.000 €	2.000.000 €	2.000.000 €
Politiche Sociali e Campus Sostenibile	150.000 €	150.000 €	150.000 €
Politiche Culturali	150.000 €	150.000 €	150.000 €
Punti organico personale di ricerca		1.200.000 €	2.400.000 €
Dote di ricerca Faculty internazionale	540.000 €	750.000 €	750.000 €

Tabella 8.2: Gli stanziamenti sul risultato di esercizio 2016 previsti per la realizzazione degli obiettivi strategici

Vivi.Polimi	6.000.000 €
Innovazione Didattica	3.000.000 €
Borse Dottorato Interdisciplinari	3.600.000 €
Decommissioning reattore nucleare	4.500.000 €
Sviluppo edilizia città studi	5.000.000 €

Per quanto riguarda la destinazione delle risorse di budget correlate allo sviluppo degli obiettivi strategici (tabella 8.1) si è trattato di una diversa focalizzazione degli stanziamenti che già in precedenza erano finalizzati a sostenere l'implementazione degli obiettivi strategici.

Si tratta di risorse che la nuova *Governance* politica intende destinare stabilmente per le finalità individuate. Le risorse in precedenza genericamente destinate per il finanziamento di progetti "FIRB, Sir Marie Curie" sono state destinate in modo specifico allo sviluppo di progetti "ERC" e dei centri di Ricerca "JRC". Le misure legate al "Supporto ai laboratori" sono finalizzate a rendere più efficaci tali strutture e migliorare la loro visibilità, sia interna sia esterna. La voce "Supporto alla Ricerca" comprende alcune voci suddivise in precedenza su tematiche diverse ("Ricerca di base", "Ricerca di Ateneo", "Progetto Giovani Ricercatori") e prevede un calo complessivo di 500.000 € in considerazione della assegnazione specifica destinata alle borse di dottorato interdisciplinari. E' previsto il finanziamento di nuove misure per le politiche sociali e culturali ed è stata inserita, con effetto dal 2018, la misura per il potenziamento dell'organico del personale di ricerca, con particolare riferimento ai Ricercatori a Tempo Determinato di tipo A, mediante un apposito stanziamento di risorse

A sostegno dell'obiettivo strategico di attrazione di una faculty internazionale è stato predisposto uno stanziamento specifico per l'avvio delle attività di ricerca dei nuovi reclutati.

Per quanto riguarda la destinazione del risultato di esercizio 2016 (tabella 8.2) si tratta di risorse che la *Governance* politica ha voluto destinare ad obiettivi specifici, anche in questo caso direttamente correlati allo sviluppo degli obiettivi strategici, ma di carattere sperimentale/progettuale e, quindi caratterizzati da un finanziamento specifico non ricorrente. Per quanto riguarda, il progetto Vivi.Polimi di cui si è parlato in precedenza, a valle dell'attività di progettazione realizzata nel corso del 2017 (grazie all'attività di un gruppo di lavoro coordinato dal delegato all'Edilizia con la partecipazione di rappresentanti degli studenti e del personale tecnico amministrativo), le risorse accantonate verranno utilizzate secondo la pianificazione prevista all'interno del Piano Triennale dell'Edilizia approvato per gli anni 2018, 2019, 2020 ed approvata dal Consiglio di Amministrazione di Dicembre 2017, con l'individuazione dei primi progetti da realizzarsi nel 2018 ed assegnati all'Area Tecnico Edilizia.

Anche le risorse destinate lo scorso anno allo sviluppo Città Studi sono state riallocate nel Piano Triennale dell'Edilizia approvato per gli anni 2018, 2019, 2020 a copertura degli interventi residui da finanziare per il completamento dell'imponente progetto di riqualificazione del Campus Internazionale di Architettura nel Campus Città Studi.

Le risorse stanziare per i progetti "Innovazione Didattica" e "Borse di Dottorato" Interdisciplinari, rappresentano il cofinanziamento dell'Ateneo per la realizzazione del progetto proposto al Miur a valere sulla programmazione 2016-2018.

8.2 Le risorse per il conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa 2017

A livello di gestione operativa, la coerenza con le assegnazioni di budget è stata garantita in primis dall'allineamento temporale dello sviluppo del processo di pianificazione e del processo di budget, all'interno del quale si sono previsti gli stanziamenti relativi all'acquisto di beni o di servizi, destinati all'implementazione di obiettivi e progetti previsti all'interno del ciclo della performance per le diverse strutture.

Per il 2018 si è chiesto alle strutture:

- di procedere mediante una attenta pianificazione del personale interno da dedicare ai diversi obiettivi, tenendo presente ovviamente la necessità di adempiere alle attività ordinarie, al fine di una corretta negoziazione per la reale possibilità di raggiungere i risultati assegnati (non si è richiesto di esplicitare in termini di FTE le risorse di personale, il cui costo a livello di budget triennale compare come voce aggregata all'interno del budget dell'Area Risorse Umane)⁵;
- di esplicitare, nel momento della proposta degli obiettivi di performance organizzativa, le risorse strumentali (beni e servizi) necessarie per la realizzazione dei suddetti obiettivi: per ogni obiettivo organizzativo previsto per il 2018 si sono quantificate le risorse necessarie, specificando la corrispondente voce del piano dei conti (natura) e del progetto contabile (destinazione) sia nel caso si trattasse di nuovi stanziamenti di budget (2018) oppure, nel caso di obiettivi pluriennali, di riassegnazioni di stanziamenti di anni precedenti;
- di esplicitare, direttamente all'interno della nuova procedura acquistata nel corso del 2017 ed utilizzata in via sperimentale per la gestione del processo di budget, gli specifici obiettivi correlati alle nuove richieste di budget (ove significativo) attraverso l'utilizzo dell'opportuno campo disponibile all'interno della procedura. In tal modo sarà possibile anche monitorare direttamente l'utilizzo di tali risorse nel corso del tempo.

Pur con la consapevolezza di una visione parziale del complesso delle risorse dedicate alla realizzazione di tutti gli obiettivi messi in campo dall'Ateneo (da una parte gli obiettivi oggetto di valutazione di performance organizzativa non esauriscono il complesso degli obiettivi realizzati dall'ateneo, dall'altra non si è data evidenza esplicita alle risorse di personale interno allocato sui diversi progetti), si è riusciti a rendere evidente la relazione tra i principali obiettivi dell'Ateneo e le risorse strumentali ad essi dedicate, rendendo più consapevole e trasparente la negoziazione degli obiettivi e del budget. L'**Allegato 8.1** riporta l'elenco degli obiettivi di performance organizzativa delle Aree dirigenziali per cui risultano stanziare delle risorse strumentali imputate secondo i criteri appena descritti.

Si auspica che con l'utilizzo a regime della nuova procedura di budget sarà possibile avere più completa ed immediata evidenza delle risorse strumentali necessarie per lo sviluppo di specifici obiettivi al di là di quelle necessarie per le attività di funzionamento ordinario. Nella valutazione del *trade-off* tra costi/benefici l'ateneo ritiene al momento di non monitorare l'allocazione del personale interno impiegato per i diversi obiettivi e che rappresenta la "principale" risorsa necessaria per la realizzazione degli obiettivi ed auspica di poter avviare una riflessione congiunta sul tema anche con gli altri atenei.

⁵ La partecipazione al Progetto Good Practice consente già all'ateneo di avere una mappatura completa dell'allocazione del personale sui diversi processi tecnico-amministrativi dell'ateneo, comprendendo in tale mappatura l'impiego di risorse.