

Seconda sezione: Valutazione della performance 2020: Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance del Politecnico di Milano

L'OIV ha condotto diversi incontri con il personale Tecnico Amministrativo (PTA) coinvolto nel sistema di gestione della performance e dell'anticorruzione per meglio individuare punti di forza, di debolezza del processo e individuare possibili azioni di miglioramento, individuando due momenti formali, uno a fine dell'anno il 5 febbraio e uno a metà anno il 18 e 20 maggio 2020. La relazione è stata predisposta, secondo le indicazioni delle "Linee Guida 2020 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" redatte da ANVUR, rispondendo a quanto proposto nell'allegato 2: "Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance", allegato alla presente relazione, e in linea con quanto indicato dal D. Lgs 74/17.

In linea generale, si è ritenuto opportuno mantenere l'impostazione della precedente relazione.

1. Processo di definizione del Piano e Integrazione con le strategie

Con il nuovo triennio 2020-22 ha preso avvio a fine 2019 la definizione del nuovo Piano Strategico 2020-22, per la quale la *Governance* di Ateneo ha ritenuto fondamentale avviare un confronto sia con le componenti interne dell'Ateneo sia con i principali *stakeholders* esterni, che si ritiene abbiano avuto un sempre maggior coinvolgimento rispetto al passato grazie alla promozione di una serie di incontri nel corso dell'anno.

Il Piano Integrato 2020-22 risulta da un lato redatto in coerenza con le nuove linee di indirizzo della programmazione universitaria 2019-21 e dall'altro tiene conto dell'esito della *Swot Analysis* (capitolo 1.2 del Piano) svolta dagli organi apicali di Ateneo e del Rapporto "**Polimi 2040**" e migliorato ulteriormente sia nella sua stesura, sia nella sua organicità recependo alcuni spunti di miglioramento ricevuti da ANVUR dall'OIV stesso attraverso la Relazione annuale precedente.

L'Ateneo all'interno del Piano Integrato ha, pertanto, esplicitato le "**priorità**" del prossimo triennio 2020-22 presenti nel Piano Strategico 2020-22 implementando alcune politiche riconducibili a tre finalità principali: l'INDIVIDUO, il CAMPUS GLOBALE e L'IMPATTO puntualmente descritte nel Piano Integrato (capitoli 1 e 2). Tali "**priorità**" sono state declinate all'interno del Piano Integrato attraverso delle "**Linee d'azione prioritarie**" (tabelle 2, 3, 4 del Piano Integrato) e dei KPI, dal quale discendono poi obiettivi specifici, i cui risultati attesi vengono assegnati all'amministrazione e sono declinati puntualmente nella performance organizzativa (paragrafo 5 del Piano Integrato) su tutte le strutture (aree/dipartimenti/poli territoriali) tenendo conto dei risultati ottenuti l'anno precedente e la contestuale individuazione e assegnazione delle risorse necessarie.

Sono proseguite le attività da parte dell'Ateneo per potenziare e migliorare gli aspetti comunicativi istituendo un momento collegiale, organizzato dalla *Governance* politica, (5 febbraio 2020) per la diffusione del Piano Strategico 2020-22 presentato e diffuso al personale docente e PTA e successivamente presentato pubblicamente con un evento in presenza ed online, che ha visto la partecipazione delle istituzioni locali, di *Alumni* illustri e del mondo delle aziende e delle imprese a seguito dell'emergenza COVID-19 solo nel mese di settembre 2020 (www.polimi.it/it/il-politecnico/chi-siamo/piano-strategico/). Si ritiene che tale approccio di condivisione iniziale e di diffusione successiva sia estremamente utile alla conoscenza e alla condivisione della *Vision* di Ateneo a più livelli.

Come descritto all'interno del Piano Strategico 20-22, l'Ateneo ha portato a termine una riorganizzazione delle strutture dirigenziali e delle articolazioni sottostanti. Sono state attivate 9 aree dirigenziali e una *Task Force* dedicata all'innovazione didattica, collocata in staff alla Direzione Generale. Si ritiene che tale scenario risulti più allineato all'esigenza competitiva e agli obiettivi posti dal nuovo piano strategico, i cui effetti si valuteranno nel corso dei prossimi anni e che, nonostante le notevoli difficoltà organizzative a seguito dell'emergenza COVID-19, l'Ateneo sia stato in grado di far fronte alla situazione, portando avanti gli obiettivi prefissati e rimodulandoli nel corso del 2020 sulla base degli scenari che via via emergevano.

2. Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della Trasparenza

Riguardo agli **aspetti legati all'anticorruzione**, si segnala che la redazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2020/22 è stata presentata al CdA nella seduta del 28 gennaio 2020 per la relativa e necessaria adozione. Come da disposizioni normative il PTPCT è stato sottoposto a

consultazione pubblica, e l'OIV ha verificato, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che il PTPCT fosse coerente con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance, si tenesse conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza (cap. 6 del Piano Integrato). Si ritiene che il PTPCT risulti molto ben articolato e ben strutturato, migliorando la descrizione e la coerenza degli obiettivi previsti nel PTCT e nel Piano Integrato 2020/22.

Nella nota predisposta dall'OIV, in un'ottica di miglioramento, si raccomanda per il futuro di potenziare ulteriormente l'organicità tra le attività di monitoraggio effettuate dall'Audit Centrale e l'Unità di Audit e le azioni di mitigazione del rischio messe in atto dall'amministrazione in caso di rilevazioni di fenomeni di corruzione o rischi accertati o in ottica preventiva, esplicitando anche come l'amministrazione ne valuti l'efficacia.

Si rileva, inoltre, che alla fine di ogni anno il responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) predispose la relazione annuale, tale documento relativo all'attuazione del PTPCT 2019 è pubblicato sul sito istituzionale dell'amministrazione (<https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/anticorruzione/>). Il RPCT segnala inoltre, che si è giunti al termine del triennio di mandato e, anche a seguito della riorganizzazione interna, si renderà necessario un passaggio formale di ruolo dall'attuale RPCT al Direttore Generale (DG), quale nuovo responsabile, e contestualmente, si aggiorneranno l'analisi delle aree di rischio, i cui esiti confluiranno nel prossimo Piano Triennale 2021/23.

Come suggerito dall'OIV nelle precedenti Relazioni annuali ormai risulta prassi consolidata la trasmissione di un *Report di sintesi* delle attività effettuate e delle azioni intraprese sia da parte dell'**Unità di Audit Centrale**, sia dell'**Unità di Audit per i progetti di ricerca**.

Riguardo all'**Audit Centrale**, dai documenti trasmessi si evince che le attività di monitoraggio e di verifica di attuazione delle misure/azioni di mitigazione del rischio corruzione sono state portate avanti e nell'anno 2019 sono state effettuate le ultime due visite ispettive presso i Dipartimenti di Energia e di Elettronica, Informazione e Bioingegneria, concludendo il ciclo dipartimentale senza riscontrare irregolarità tali da configurarsi come episodi corruttivi ma sono risultate solo imprecisioni di carattere procedurale e di conoscenza incerta della relativa regolamentazione, a seguito dei quali l'amministrazione ha ritenuto opportuno intensificare i corsi di formazione *ad hoc* sulle tematiche oggetto delle visite.

L'Audit Centrale si è posto, inoltre, come obiettivo per il prossimo triennio 2020/22 di completare le visite presso i Poli Territoriali e le Aree dirigenziali, con la possibilità di avvalersi anche di personale esterno. Tuttavia, tali attività nel corso del 2020, a seguito dell'emergenza COVID-19, sono state bloccate e se ne prevede la ripianificazione e il completamento entro la fine dell'anno e il 2021, anche a seguito di quanto emergerà dalla nuova mappatura dei processi.

Riguardo invece al Report di Sintesi ricevuto dall'**Unità di Audit per i progetti di ricerca** di Ateneo, si evince che nel 2019 sono stati condotti audit sui progetti di ricerca H2020 verificando n. 27 progetti (n. 26 H2020 e n. 1 Fondazione Cariplo) e 13 Strutture (n. 12 Dipartimenti e n. 1 Polo). Anche in questo caso le aree di rischio rilevate nello svolgimento dei suddetti audit interni sono rischi principalmente procedurali e relativi alla rendicontazione, all'uso del *timesheet*; alla gestione dei rimborsi missione. Come per l'Audit Centrale anche in questo caso le attività pianificate nel corso del 2020 hanno subito slittamenti verso l'ultima parte dell'anno, e sono state oggetto di ripianificazione a seguito dell'emergenza COVID-19.

L'OIV a tale riguardo, segnala l'importanza e l'accuratezza delle attività di monitoraggio messe in campo, tuttavia, raccomanda, una volta riscontrate delle anomalie, di meglio esplicitare nel Report di Sintesi trasmesso, le azioni messe in campo finalizzate alla mitigazione del rischio e al miglioramento dei processi e di come l'amministrazione effettui la successiva rilevazione e valutazione della loro efficacia, in quanto non sempre si evincono i collegamenti tra gli esiti del monitoraggio e le azioni intraprese.

L'OIV ritiene che l'istituzione dei due momenti formali di incontro con il RPCT alla fine del 2019 e nel corso del 2020 siano momenti utili al fine di mantenere un confronto e un aggiornamento continuo rispetto alle tematiche legate all'anticorruzione. Inoltre, segnala l'importanza di far emergere tutte le azioni messe in campo durante e per far fronte l'emergenza, per mitigare i possibili rischi legati alla corruzione e come queste siano state gestite nel prossimo PTPCT, ribadendo l'importanza di continuare a promuovere opportunità di

incontro rivolti a tutto il personale (TA e Docente), anche attraverso strumenti alternativi, che possano favorire l'approfondimento di tematiche comuni in tema di Anticorruzione.

In tema di **Trasparenza**, numerose sono le attività previste nel 2020 dall'Amministrazione, finalizzate a garantire una corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, ivi comprese le misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi (capitolo 7 del piano Integrato). L'intensificarsi di tali attività emerge anche dal monitoraggio effettuato dall'OIV stesso, che ha portato all'aggiornamento delle griglie di rilevazione rispetto agli obblighi di pubblicazione, previa analisi del sito web e a seguito di vari incontri con l'ufficio che supporta il Responsabile della Trasparenza in merito a tali adempimenti. Anche quest'anno l'OIV ha provveduto alla compilazione della nuova griglia 2020, la cui rilevazione si è svolta il 05/05/2020 secondo quanto stabilito dalla delibera 213 del 13 marzo 2020, la griglia e le relative osservazioni, sono state pubblicate su web dall'Amministrazione nel maggio 2020 (<https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/attestazioni-oiv-o-di-struttura-analoga/>) entro i termini previsti.

In merito agli obblighi di pubblicazione, si segnala che il documento SMVP 2020, il Piano integrato 2020-22, la scheda annuale del DG, la Relazione Performance 2019 e i pareri OIV, vengono annualmente pubblicati sul sito web del Politecnico di Milano nella sezione "**amministrazione trasparente**" di norma entro i tempi previsti dalla normativa e caricati sul portale messo a disposizione da ANVUR.

Si segnala, infine, che l'amministrazione sta lavorando più intensamente sulle tematiche riguardanti il **codice etico e di comportamento** pubblicati sul sito web nella sezione "Amministrazione Trasparente" (<https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/altri-contenuti-codice-di-comportamento/>). A tale riguardo l'amministrazione sta predisponendo un piano di promozione a partire dal 2020 volto alla diffusione dei Codici attraverso brochure e allestimenti da posizionare nei Campus e, a partire dalla fine di maggio, verranno organizzati e proposti a tutto il personale una serie di incontri con personalità di spicco con lo scopo di diffondere "I Valori Politecnici".

L'OIV ritiene che tali iniziative siano molto importanti e utili elementi di sensibilizzazione e suggerisce di monitorarne l'efficacia nel tempo; ritiene inoltre opportuno, al fine, di poter effettuare un controllo sull'attuazione e il rispetto del Codice stesso, l'elaborazione di un rendiconto di eventuali situazioni critiche emerse nel corso dell'anno e, qualora emergessero, di come siano state gestite; e, in tale documento, di trattare come sia stato vissuto l'impatto dell'emergenza COVID-19 rispetto a tali temi.

3. Integrazione con il ciclo di bilancio

Come ampiamente descritto all'interno del Piano Integrato (capitolo 9), risulta evidente l'integrazione tra la pianificazione degli obiettivi e il ciclo di bilancio attraverso l'allineamento temporale dello sviluppo del processo di pianificazione degli obiettivi gestionali e del processo di budget, che per entrambi ha inizio nel mese di settembre di ogni anno e si conclude, a fine anno per il Budget, e a gennaio dell'anno successivo per la pianificazione degli obiettivi. Ulteriore elemento a garanzia di tale allineamento, deriva dal fatto che l'amministrazione ha chiesto alle strutture, di effettuare un'attenta pianificazione del personale da impiegare per i diversi obiettivi, compatibilmente con l'adempimento delle attività ordinarie, al fine di una corretta negoziazione di obiettivi e risorse tra cui quelle di personale.

All'interno del Piano, nel capitolo 9.1, sono descritti anche gli stanziamenti, destinati alla realizzazione degli obiettivi strategici secondo quanto approvato dagli Organi, evidenziando la **priorità** strategica e la "**linea d'azione prioritaria**" (tabella 5). Le risorse vengono destinate ai diversi obiettivi una volta conclusa l'eventuale fase di riflessione per approfondimenti scientifici con Dipartimenti e/o Scuole e, in una fase successiva, avviata l'operatività su tali obiettivi, tali fondi vengono presi in carico dalle diverse aree competenti dell'amministrazione in relazione all'assegnazione di obiettivi correlati all'amministrazione.

L'utilizzo della nuova procedura di budget, e la sperimentazione avviata nel 2019, relativa ad un maggior coinvolgimento delle strutture dipartimentali nella definizione del budget, ha permesso all'amministrazione di avere una più completa ed immediata evidenza delle risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi stessi e si ritiene che tale approccio possa rendere più consapevole e trasparente la negoziazione degli obiettivi e

del budget. Essendo azioni che richiedono tempo per potersi considerare consolidate, si raccomanda il continuo monitoraggio di tali attività e il continuo supporto al personale che ne fa uso, in particolare il personale dipartimentale che, come si evince dal Piano (capitolo 9.2) ancora non utilizza la procedura informatica impiegata invece dalle strutture dirigenziali.

Si segnala infine che, ad oggi, nella valutazione tra costi/benefici, l'Ateneo ritiene di non monitorare, attraverso tale procedura, l'allocazione del personale interno impiegato per i diversi obiettivi ("principale" risorsa necessaria per la realizzazione degli stessi), ed è concorde con l'amministrazione nel promuovere incontri plenari di confronto tra atenei sul tema e di darne evidenza con la stesura del prossimo Piano.

4. Pianificazione della performance organizzativa

Da anni l'amministrazione ha implementato e diffuso un Sistema di Gestione e di Valutazione delle Performance esteso a tutto il PTA. Come viene ampiamente descritto sia all'interno del Piano 2020-22, sia nel SMVP 2020, 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**). L'introduzione della **Performance Organizzativa di Ateneo** a partire dal 2018, si ritiene abbia fornito maggior evidenza dell'impatto degli obiettivi di elevata influenza sulla collettività, in coerenza con il Piano Strategico.

Nel nuovo triennio di mandato, l'amministrazione ha ridefinito gli obiettivi 2020 in continuità con quelli dell'anno precedente, introducendone anche due nuovi, presenti nel Piano Strategico, per i quali ha ritenuto opportuna la definizione anche di target annuali. La P. Organizzativa di Ateneo impatta, con effetto limitato, sulla valutazione individuale dei ruoli apicali (DG 10% e i Dirigenti 5%).

Si ritiene che nel tempo l'evoluzione culturale e il processo di formazione continua, abbia portato alla crescita dell'utilizzo di misure di risultato inoltre, emerge la continua volontà dell'Amministrazione di voler sempre più migliorare il Sistema di Valutazione adottato.

Resta immutata la struttura relativa alla performance Organizzativa descritta sia nel Piano Integrato 2020-22 (capitolo 5) sia nel SMVP 2020 che prevede: *Obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale; Obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali; Obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali.*

Riguardo alla **Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali** si ritiene che il processo di definizione degli obiettivi, risulti fortemente integrato a più livelli, mantenendo una coerenza complessiva di sistema, grazie ad una costante interazione della parte politica e gestionale, pur con le specifiche responsabilità, cercando sempre più di migliorare il collegamento tra la strategia, gli obiettivi gestionali e le azioni da implementare definite dall'amministrazione, i propri punti di forza e di debolezza, e le esigenze degli *stakeholders* esterni. L'utilizzo ormai consolidato negli anni di Cluster, che prendono avvio coerentemente con l'avvio del processo di Budget, risultano strumenti utili al miglioramento del Ciclo, sia in ottica di confronto su varie tematiche, sia in ottica di miglioramento delle sinergie, al fine di raggiungere gli obiettivi stabiliti.

Risulta, inoltre, apprezzabile lo sforzo effettuato dall'amministrazione nella ricerca di un miglioramento continuo, accogliendo il suggerimento dell'OIV, che non riteneva sufficientemente sfidanti i target definiti per la *Customer satisfaction*, ridefinendo i valori obiettivo per il livello soglia (spostando tale valore da 3 posto nel 2019 a 3,5 nel 2020 su una scala di valutazione [1-6]) e per il livello target (spostando tale valore da 4 posto nel 2019 a 4,2 nel 2020), mentre è rimasto pari a 5 il livello considerato di piena soddisfazione e quindi di eccellenza.

Gli **obiettivi di performance organizzativa** sono oggetto di monitoraggio trimestrale da parte del DG e dei Dirigenti a prescindere dal momento formale di revisione infra-annuale che prevede l'invio di un "**Report di monitoraggio intermedio**" all'OIV, tale approccio è sicuramente utile a migliorare il livello di coerenza del sistema su vari livelli.

L'OIV ha ricevuto il Report il 22 luglio 2020, prima della chiusura della relazione annuale 2020, è stato quindi possibile ottenere ulteriori e utili elementi sulla cui base effettuare riflessioni.



Si ritiene che tale report abbia avuto rilevanza, in particolar modo quest'anno, nel fornire un quadro dettagliato dello stato degli obiettivi a seguito dell'emergenza sanitaria. Emerge, infatti, una forte influenza dell'emergenza COVID-19 stessa sugli obiettivi pianificati che è stata determinante nel rallentare/ostacolare/impedire il normale svolgimento di alcune delle attività programmate, rendendo necessaria la revisione di diversi obiettivi, in particolare, quelli legati all'internazionalizzazione condizionati dalla chiusura delle frontiere, all'edilizia, che ha subito forti rallentamenti per il blocco dei cantieri prima e per le nuove misure di sicurezza da adottare dopo, e alla didattica, sia dal punto di vista delle infrastrutture che del processo, che hanno dovuto essere adeguati alle nuove modalità di svolgimento a distanza, lauree comprese. Le modifiche effettuate in merito alla performance organizzativa sono state poi approvate dal SA il 21 settembre 2020. Si rilevano: 26 revisioni di obiettivi (1 dell'Ateneo, 19 delle aree dell'amministrazione, 1 della Direzione Generale), mentre sono stati sospesi 7 obiettivi ((1 dell'Ateneo, 5 delle aree dell'amministrazione, 1 della Direzione Generale); per quanto riguarda i Dipartimenti e i Poli Territoriali è stata richiesta la revisione di 2 obiettivi assegnati dalla Direzione Generale e 13 assegnati dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo e 2 sono stati invece sospesi. Nella maggior parte dei casi gli obiettivi che hanno necessitato una revisione hanno avuto motivazioni esogene derivanti dall'emergenza COVID-19, e hanno riguardato una revisione delle tempistiche individuate, in particolare, quelli legati all'edilizia, in quanto talune azioni si sono rese più complesse per via delle difficoltà a relazionarsi con gli interlocutori, specie se esterni all'Ateneo, costringendo a rivedere alcuni processi in un'ottica di servizi non in presenza; mentre quelli sospesi, anch'essi a causa dell'emergenza, saranno riproposti per il 2021. Mentre la revisione degli obiettivi dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali assegnati dai Direttori di Dipartimento/Prorettore di Polo, nella maggioranza dei casi è legata a due temi: quello dell'internazionalizzazione (*outgoing e incoming*), sia sul versante docenti/ricercatori che su quello studentesco, che ha subito un notevole fermo per la chiusura delle frontiere, e quello delle attività di *public engagement* e di organizzazione di eventi sul territorio, fortemente influenzati dalle limitazioni agli eventi in presenza.

Si segnala che nessuna di queste revisioni ha comportato una variazione rispetto al budget stanziato, tuttavia, tale aspetto occorrerebbe esplicitarlo maggiormente all'interno del *Report di monitoraggio intermedio*.

Si ritiene che il sistema di misurazione dei risultati nel tempo si sia evoluto basandosi sempre più sull'utilizzo di dati oggettivi, prodotti centralmente e messi periodicamente a disposizione delle strutture. Come si evince dal Piano Integrato infatti, il set di indicatori utilizzato per il monitoraggio degli obiettivi di performance dei Dipartimenti e Poli Territoriali, viene elaborato durante l'anno con cadenza quadrimestrale ed inviato ai responsabili delle strutture per le opportune verifiche. Tuttavia, si rileva ancora oggi, un discreto numero di obiettivi misurati esclusivamente attraverso la verifica del rispetto delle tempistiche delle azioni programmate ai fini del loro raggiungimento e non come veri e propri obiettivi. Si raccomanda in tal senso, di dare sempre esplicita evidenza alla continuità, pur con target definiti su un orizzonte temporale, rispetto alla pianificazione e agli esiti raggiunti in passato.

L'OIV ha, come sempre, preso visione delle **schede di valutazione obiettivi** dedicate alle singole strutture; tali schede sono utilizzate da anni dall'amministrazione e sono state predisposte per ogni struttura e livello organizzativo che abbia un ruolo di responsabilità. Per il 2020, l'amministrazione ha previsto 54 obiettivi relativi alla performance organizzativa delle aree dirigenziali, nonché 41 relativi alla performance organizzativa di Dipartimenti e Poli Territoriali.

A seguito del monitoraggio effettuato sugli obiettivi 2020, si ritiene che la maggior parte degli obiettivi proposti risulti sfidante; a seguito dell'ulteriore approfondimento richiesto da parte dell'OIV sull'esito degli obiettivi negli ultimi 3 anni, si è riscontrata una forte presenza di valutazioni alte con il raggiungimento della "Eccellenza", soprattutto in alcune aree dirigenziali e nella performance organizzativa dei Dipartimenti, aspetto che potrebbe essere utile monitorare.

In linea generale, emerge una maggior oculatezza nella pianificazione degli obiettivi derivante dalla continua sensibilizzazione effettuata nel tempo, pur permanendo, in alcuni casi, ancora qualche difficoltà nel garantire un medesimo approccio. A tale riguardo l'OIV suggerisce all'amministrazione di predisporre delle "**linee guida**" ad uso interno per meglio precisare le varie fasi del processo, utili al fine di uniformare l'applicazione del modello secondo una metodologia comune, evitando così il rischio di possibili disparità di applicazione, favorendo al contempo un'analisi del processo stesso, e l'opportunità di diffusione di buone pratiche. A tale



proposito si suggerisce di indicare in tale documento: le modalità di definizione, l'attribuzione e il monitoraggio degli obiettivi, le relative tempistiche e gli *owner* di processo associato e tenendo conto dei suggerimenti forniti nella precedente relazione annuale. In accordo con OIV, ARUO conferma che le linee guida verranno predisposte in coerenza con lo sviluppo del nuovo sistema informativo di gestione della Performance e che verranno comunicate congiuntamente alla presentazione dello stesso, anche in occasione delle attività formative previste sull'utilizzo delle relative funzionalità. Ad oggi, l'amministrazione sta lavorando a stretto contatto con il fornitore per svilupparne i differenti aspetti e a tale riguardo, si suggerisce di sfruttare tale opportunità per rivedere e semplificare un modello ormai consolidato, privilegiando lo sviluppo e la crescita professionale delle risorse, nonché la trasparenza delle logiche del modello adottato evidenziando, all'interno di tali linea guida, i passaggi chiave per dare omogeneità al processo, e ridurre il più possibile eventuali interpretazioni da parte del valutato.

Riguardo all'importanza di rafforzare la **diffusione** a più livelli del legame esistente tra obiettivi strategici e quelli operativi declinati poi per le varie aree, si ritiene che siano stati fatti notevoli passi avanti e proseguire in tal senso, soprattutto a seguito della riorganizzazione e dell'emergenza, che può non averne facilitato la continua diffusione.

L'amministrazione sta lavorando molto sul monitoraggio degli obiettivi, soprattutto quando questi possono avere ricadute su aree/strutture diverse, a tale proposito permane il suggerimento di continuare a monitorare, durante la definizione degli obiettivi, i vari livelli di interdipendenza tra aree/strutture diverse evitando che, a causa dei diversi livelli di priorità individuati, alcuni obiettivi possano non essere raggiunti, o raggiunti solo parzialmente, elemento che potrebbe risultare maggiormente sensibile a seguito dell'emergenza e di migliorare la sinergia anche per coloro che ricevono obiettivi diversi da fonti diverse, in particolare per gli RG, tenendo conto di una visione d'insieme e dei carichi, soprattutto quando si privilegiano obiettivi di sviluppo.

Per quanto possibile, cercare anche di migliorare le tempistiche in fase di pianificazione degli obiettivi entro il mese di marzo, anziché aprile, in quanto una fase troppo lunga di pianificazione può poi ripercuotersi sulle fasi successive del processo e sul raggiungimento degli obiettivi.

Infine, qualora l'ottica verso cui l'amministrazione voglia tendere, sia orientata al "*Goal Setting*", occorrerà puntare sempre più su una formazione orientata verso lo sviluppo di capacità nell'assegnazione e gestione degli obiettivi e valutare il personale promuovendo obiettivi sempre più sfidanti, ma misurandone lo sforzo/impegno messo in campo per il raggiungimento dello stesso, qualora quest'ultimo fosse anche solo parzialmente raggiunto, ottica che presuppone e privilegia lo sviluppo e l'*Engagement* della persona.

5. Performance individuale

Come descritto nel SMVP 2020, le dimensioni generali utilizzate per la valutazione della **performance individuale** sono: il Risultato della performance organizzativa di struttura superiore; il Risultato della performance organizzativa della struttura di cui si è responsabili; il Risultato degli obiettivi individuali (ove richiesti); e i Comportamenti organizzativi individuali richiesti al ruolo.

Si segnala che l'anno 2019 ha permesso un maggior consolidamento e una maturazione del Sistema sino ad oggi implementato, e risulta apprezzabile l'ampliamento di una serie di aspetti relativi alle attività di monitoraggio effettuate dall'amministrazione e dei legami tra gli attori coinvolti (tra cui l'OIV); inoltre, risulta apprezzabile, il recepimento di una serie di opportunità di miglioramento del Sistema Performance su suggerimento dell'OIV stesso, che prenderanno avvio nel corso del 2020, i cui effetti e risultanze verranno monitorati in corso d'anno e valutati nel prossimo ciclo. Infatti, a seguito dell'incontro a metà anno (lo scorso 18 e 20 maggio 2020) con tutto il "pool di gestione della performance" e delle proposte di miglioramento suggerite dall'OIV con la precedente relazione, l'amministrazione ritiene che con l'implementazione del nuovo SW HR, vi sarà l'opportunità di rivedere e semplificare un modello ormai maturo e ridefinire la scala di Valutazione, ripensando la scala numerica 1-10 sulla quale vengono valutati i comportamenti organizzativi; ad oggi, infatti, vi sono molte sfaccettature nelle dimensioni superiori al minimo (6), approccio che, come già segnalato nella precedente relazione annuale e nel parere sul SMVP 2020, oltre a non risultare metodologicamente adeguato, può anche essere fuorviante e di difficile utilizzo.

In merito ad alcuni suggerimenti presenti nella precedente Valutazione si segnala che:

- Si ritiene apprezzabile l'opportunità, accolta da parte dell'amministrazione, di voler dare maggior enfasi al legame tra i risultati derivanti dagli esiti della *Customer Satisfaction* e il tema della valutazione attraverso la revisione delle Customer nel corso del 2020, volta a migliorare il grado di affidabilità e rappresentatività delle Indagini di Ateneo sui Servizi erogati, e all'implementazione di uno strumento più affidabile e validato scientificamente.
- In merito alla strutturazione del processo, risulta rilevante l'importanza data all'implementazione di "**Linee Guida**", che l'amministrazione predisporrà in coerenza con lo sviluppo e il rilascio del Sistema informativo HR e comunicherà in relazione all'avvio delle diverse fasi del processo di Performance 2021, da affiancare al SMVP, come evidenziato puntualmente nel capitolo 4 della presente relazione;
- In merito alla riflessione sull'opportunità di introdurre valutazioni "*extra role*" al fine di valorizzare al meglio le prestazioni più elevate, ARUO ha segnalato che tale ipotesi non è stata confermata in sede di contrattazione sindacale.

Anche quest'anno, sono stati richiesti ad ARUO alcuni Report *ad hoc* relativi alla **distribuzione delle valutazioni sui comportamenti per ruolo**, e alla differenziazione della distribuzione delle valutazioni sui comportamenti secondo Cluster (Amministrazione Centrale e strutture decentrate - Dipartimenti e Poli Territoriali), inoltre è stato chiesto un ulteriore approfondimento in merito alle distribuzioni nel corso degli ultimi 3 anni, sia dell'esito degli obiettivi e sia delle valutazioni, sulla base dei quali l'OIV ha potuto svolgere un'analisi più puntuale e approfondita, dalla quale emerge come una grossa "parte" di valutazioni individuali, si concentri su "in target" e soprattutto "Sopra-target", in particolare, all'interno delle strutture decentrate (Dipartimenti e Poli territoriali), sulle quali si suggerisce una riflessione.

Si segnala che l'emergenza COVID-19, ha sicuramente influito e ritardato l'implementazione di una serie di suggerimenti indicati nella precedente relazione che si ritiene opportuno ribadire nuovamente.

In merito all'**attività di monitoraggio effettuata dall'OIV avvenuta nel corso del 2019, attraverso dei focus group per indagare, dal punto di vista del valutato, l'efficacia del sistema di valutazione e di restituzione del feedback** era emersa come prioritaria l'esigenza di trasmettere maggiori informazioni sul processo di valutazione, sul collegamento tra valutazione e incentivi economici, ma anche sul significato dei punteggi, ed ancora sul modello professionale ecc. A tale proposito, risulta importante aggiornare e ricordare al PTA, attraverso comunicazioni ufficiali da parte di ARUO, quali siano i principi ispiratori della *performance management*, il collegamento con il sistema di incentivi (spiegando le varie componenti di cui tiene conto l'algoritmo) e la costruzione del modello professionale e che tali informazioni vengano trasmesse anche dal capo che dà la valutazione anche attraverso le linee guida da predisporre. Ad esempio, la parte iniziale del colloquio potrebbe essere dedicata alla restituzione e alla trasmissione di tali informazioni per accompagnare la valutazione. Così pure sarebbe opportuno spiegare in questa sede il significato della scala di valutazione e offrire dei parametri di riferimento. Ovvero, il capo diretto dovrebbe essere maggiormente coinvolto nella promozione del programma di valutazione, veicolando quanto predisposto da ARUO in questo ambito e a seguito di quanto emerge dalla distribuzione delle valutazioni.

Inoltre, sono in corso di attuazione, per quanto ritardate dalla situazione emergenziale, le seguenti indicazioni:

- Ampliamento del percorso formativo, rivolto – nel corso del 2020 ai nuovi Responsabili entrati in ruolo, a tutti i valutatori, al fine di potenziare le loro capacità gestionali verso una *performance management*, per consentire di utilizzare la valutazione della prestazione come momento ed opportunità di crescita professionale, non solo associata agli incentivi economici. La formazione potrebbe essere focalizzata sull'affinamento delle capacità di valutazione ma soprattutto sulla gestione del colloquio di *feedback*, quale momento di trasmissione di informazioni ma anche di confronto capo-collaboratore e di sviluppo reciproco. È importante anche che i capi capiscano, e trasmettano ai loro collaboratori, le differenze tra obiettivi e comportamenti organizzativi e l'importanza che questi ultimi rivestono ai fini dell'incentivo e per la crescita professionale;
- incrementare le **attività formative** a più livelli così da ridurre possibili percezioni di iniquità da parte del valutato.

Inoltre resta da valutare l'opportunità, da parte della Direzione Generale, di:



- introdurre una **valutazione a 360 coinvolgendo** collaboratori, colleghi e utenti nel processo di valutazione;
- Approfondire le differenze segnalate in alcuni focus tra il **sistema di valutazione nei Dipartimenti e quello in Amministrazione Centrale** e verificare da cosa dipendono per uniformarlo il più possibile; da approfondire altresì l'assegnazione degli obiettivi a questo livello organizzativo per il quale formalmente sono previsti obiettivi di struttura mentre la valutazione dovrebbe avvenire nel loro caso sui comportamenti organizzativi;
- Per facilitare l'introduzione della *performance management*, rendere il **feedback in itinere obbligatorio**, così da consentire di intercettare le difficoltà da parte del collaboratore e di offrire un supporto in itinere. Nel ribadire l'importanza del **colloquio** quale elemento chiave del processo, risulta apprezzabile che nel SMVP 2020, tali colloqui con i singoli collaboratori, siano stati resi un po' più strutturati. Tuttavia, sarebbe opportuno continuare a lavorare in tal senso, in quanto potenziare tale aspetto permetterebbe al collaboratore di avere l'opportunità di conoscere più direttamente le aspettative nei suoi confronti, chiedere approfondimenti o specifiche e dunque ingaggiarsi maggiormente per raggiungere gli obiettivi assegnati, rendendo più strutturato e sistematico il processo.

L'amministrazione segnala di aver programmato una serie di incontri formativi per i nuovi capi servizio, sia dal punto di vista dei valutati che dei valutatori, per accompagnarli nella conoscenza del modello professionale, delle sue logiche e applicazioni e a seguito dell'emergenza COVID-19 di aver promosso una serie di azioni quali:

- La possibilità di attivazione, a richiesta, di un coach esterno che conosce il processo valutativo di Ateneo per supportare il valutatore in sede di valutazione, in quanto molti colloqui sono avvenuti online. A cui hanno aderito infatti nove valutatori.
- Una serie di incontri sull'approfondimento della gestione del processo di performance, dedicati a 6 nuovi Responsabili entrati in ruolo nel 2020, con particolare enfasi al tema del feedback
- Attività di formazione che supportassero i responsabili nella gestione del tempo per l'espletamento delle attività lavorative e della gestione del personale a distanza, a cui hanno partecipato 42 Responsabili.

Rispetto all'efficacia di tali attività e al loro proseguimento, si ritiene opportuno un approfondimento attraverso incontri/colloqui puntuali con ARUO e un monitoraggio nel tempo.

Valutazione delle performance organizzative tenendo conto delle risultanze delle iniziative di ascolto

All'interno di questo capitolo, si approfondiscono alcuni aspetti legati alle iniziative di ascolto, come previsto dalla normativa, ritenute particolarmente rilevanti, ed in grado di fornire elementi utili per l'amministrazione in sede di stesura del prossimo Piano. I diversi canali di ascolto e di supporto dell'utenza implementati dall'amministrazione, sono orientati, in particolare, ai docenti, al PTA e agli studenti. Si segnala che l'Ateneo da anni effettua diverse attività rivolte all'ascolto dell'utenza.

In primo luogo, l'amministrazione eroga annualmente *Customer* sui servizi rivolte a docenti, PTA e studenti, tale strumento viene utilizzato all'interno del Sistema di misurazione delle *Performance*, ma è anche un utile strumento per evidenziare possibili livelli di insoddisfazione in merito ai servizi offerti.

Nel 2020, a seguito di alcune proposte di miglioramento dell'OIV, la Direzione Generale, ha affidato al Servizio Studi l'obiettivo di migliorare il grado di affidabilità e rappresentatività delle Indagini di Ateneo relative alla valutazione dei servizi erogati dall'Amministrazione. I questionari revisionati, in collaborazione con l'OIV, sono quelli rivolti ai docenti, PTA e studenti, per assegnisti e dottorandi.

La scala utilizzata per i 5 questionari continua ad essere 1-6, saranno erogati in modalità obbligatoria solo per gli studenti dell'ultimo anno L ed LM, non obbligatoria, ma caldamente raccomandata, per gli altri.

In parallelo con la prima somministrazione, qualora emergessero delle criticità (valori sotto-soglia pari a 4), nel corso del 2021, verranno individuate con la Direzione Generale priorità e concordate tempistiche, e con il supporto dell'OIV, verrà individuato e introdotto lo strumento d'indagine più opportuno.

Inoltre, su richiesta della Direzione Generale, si è ritenuto opportuno coinvolgere l'OIV anche nella revisione di tutte le CS che rientrino nel ciclo delle Performance (*international Students* e CS Residenze).

L'amministrazione sta inoltre ridefinendo un piano di **elaborazione dati**, dedicato non solo all'elaborazione di media e deviazione standard ma adottando analisi statistiche più sofisticate (es. **analisi della varianza**). Il



livello di approfondimento si baserà sugli aspetti di maggiore interesse per l'Ateneo e individuando possibili *benchmark* attraverso il progetto GP.

Si ritiene che questo progetto possa fornire numerosi spunti di riflessione per l'amministrazione e un pool di dati utili al fine del miglioramento dei servizi erogati e ne monitorerà gli esiti nel tempo.

L'Ateneo ha messo in campo, attraverso il Presidio, moltissime azioni rivolte agli studenti. In particolare, in merito agli esiti della *Customer* si segnala, che anche nel corso del 2020 (luglio 2020) il DG ha trasmesso alle Commissioni Paritetiche di Scuola (CPDS) una comunicazione in merito alle osservazioni riportate nelle relazioni annuali delle CPDS sui servizi di Ateneo erogati agli studenti, con la finalità di individuare le cause che possono aver generato un livello di soddisfazione non particolarmente elevato ed evidenziando le attività messe in campo al fine di migliorare il servizio offerto, dandone comunicazione anche al NdV e al Presidio AVA e segnalando quanto è stato messo in capo anche a fronte dell'emergenza COVID-19.

Riguardo ad altri strumenti per l'ascolto dell'utenza permangono invece una serie di CS locali quali:

- **indagine sui servizi offerti dalla Segreteria studenti.** A tale proposito, si suggerisce di valutare efficacia di tale strumento, soprattutto alla luce della predisposizione dei nuovi questionari e qualora si optasse per continuare ad erogarli, di allinearli alla nuova *Customer* generale dei servizi e al medesimo campione di riferimento.
- L'indagine specifica erogata sui **servizi di ristorazione** dove anche in questo caso si suggerisce di valutarne o meno l'erogazione anche alla luce delle nuove *Customer* messe in campo. A seguito degli esiti riscontrati negli ultimi anni, l'amministrazione è apparsa molto sensibile e sta implementando e promuovendo un'offerta diversificata che possa soddisfare le differenti necessità e tipologie di utenza.
- L'amministrazione ha proseguito con azioni di ascolto e supporto sui servizi erogati agli studenti, sia a seguito di quanto emerso nelle relazioni delle CPDS, sia delle risultanze della *Customer* (per i dettagli si veda quanto riportato nell'all.2 punto 9).

Dal 2005 è presente in Ateneo un sistema di monitoraggio del clima percepito che si è evoluto negli anni, come dimostra il fatto che dal 2015 la rilevazione sul **benessere organizzativo**, nell'ambito del PTA, è diventata sistematica. Lo strumento di rilevazione utilizzato è un questionario strutturato, creato su base scientifica da Uni Sapienza – Dipartimento di Psicologia, che permette di indagare molteplici aspetti percepiti dal PTA. Nel corso del 2020 è stata, inoltre, avviata la progettazione del questionario di rilevazione del benessere organizzativo rivolta al personale docente per la quale si prevede la somministrazione entro la fine del 2020 insieme a quella rivolta al PTA. A tale proposito, si suggerisce di indagare anche quegli aspetti legati all'espletamento delle attività quotidiane durante l'emergenza COVID-19 (es. le difficoltà di lavoro da remoto, *work life balance*, *smart working* etc...).

Le diverse iniziative legate al benessere organizzativo sono in parte attivate dall'amministrazione, e in parte promosse dal **Comitato Unico di Garanzia (CUG)**, nell'ambito del Piano Triennale delle Azioni Positive (<http://www.cug.polimi.it/documentazione>).

A seguito della riorganizzazione, è stato istituito il servizio "Pari Opportunità" che collabora a stretto contatto con il CUG. Il nuovo servizio si occupa attraverso il progetto POLIPSI di offrire un servizio di Counseling e di Sostegno Psicologico e Psicoterapeutico rivolto agli studenti e ai dottorandi e nel progetto Multichance si occupa di tutte le tematiche relative alla disabilità. Il CUG inoltre attraverso lo Sportello di Ascolto del Disagio Lavorativo rivolto a PTA e docenti. Nel corso del 2019 lo sportello ascolto ha ricevuto 26 richieste di supporto e ha supportato il personale durante l'emergenza COVID-19, in particolare, su tematiche legate all'isolamento e alle nuove modalità lavorative. A tale riguardo si ritiene utile sottolineare l'importanza di tale strumento di ascolto e di favorirne la diffusione, in quanto, al momento, lo scarso numero di richieste non ne permette una valutazione d'efficacia. Inoltre, si suggerisce, soprattutto a seguito della riorganizzazione, di promuovere tutte le attività messe in campo sia dal nuovo servizio, nonché dello sportello di ascolto del CUG e le sue finalità. Quest'anno la relazione annuale predisposta dal CUG è stata trasmessa anche all'OIV, a tale proposito si suggerisce di valutare l'opportunità di renderla più fruibile in quanto ricchissima di dati e descrizioni, ma un po' più scarna di considerazioni generali e conclusive, che mettano in luce le azioni messe in campo e la loro efficacia nel tempo e nella prossima relazione, valutare l'opportunità



di trattare anche le azioni e le difficoltà emerse durante il periodo di emergenza.

Inoltre, l'amministrazione, nell'ambito delle **agevolazioni a favore della conciliazione** tra vita privata e vita professionale da tempo adotta il telelavoro. A partire dal 2018 l'Ateneo ha avviato un progetto sperimentale di applicazione dello *Smart Working* su alcune strutture pilota, conclusasi nel 2019 alla quale hanno partecipato 61 dipendenti. La fruizione dello *smart working* è stata equilibrata tra i generi, ed è risultata in linea con la composizione della popolazione del personale. Si ritiene che l'attivazione di questa modalità abbia perseguito l'obiettivo di favorire la promozione di un approccio al lavoro per obiettivi e risultati e, come emerge dal Piano Integrato, effetti positivi sulla conciliazione di vita personale e vita lavorativa. I risultati della sperimentazione sono stati utilizzati dall'amministrazione per definire un Regolamento di Ateneo per la fruizione di *smart working*, che a partire dal 2020 ne governa la messa a regime e l'applicazione.

Riguardo agli esiti dell'indagine erogata nel corso del 2018 volta ad indagare tematiche **rivolte a Diversity & Inclusion**, ARUO ha pianificato una serie di attività ed iniziative, anche con il supporto dell'OIV, nel corso del 2020, presentate ai Responsabili e al personale (progetto "Genitori al Poli" dedicato al personale in rientro dal periodo di maternità/paternità; progetto "Talete" dedicato al personale prossimo al pensionamento) che a seguito dell'emergenza COVID-19, hanno subito una ridefinizione del focus di ascolto e delle modalità di colloquio.

Si segnala, infine, come la II edizione del **Bilancio di Genere (BdG)** presenti un'analisi aggiornata, condotta secondo una prospettiva di genere, dei principali dati relativi alla componente studentesca, al corpo docente e al PTA proponendo, un approfondimento di alcuni ambiti specifici e strategici per la definizione di ulteriori politiche di *gender mainstreaming*^{1[1]}. Tali approfondimenti riguardano, in particolare, l'internazionalizzazione della componente studentesca e il personale docente *junior*.

L'amministrazione segnala la scelta di concentrare la seconda edizione su questi ambiti (oltre ad aggiornare al 2019), nasce con l'obiettivo di disegnare per tali ambiti azioni mirate, anche in ottica di genere (Es. modalità di reclutamento, il monitoraggio dei giovani che intraprendono la carriera accademica, il disegno di incentivi a supporto della genitorialità e, infine, misure a favore di studenti e studentesse che provengono dall'estero (la cosiddetta componente studentesca internazionale) (<https://www.polimi.it/il-politecnico/chissiamo/bilancio-di-genere/>).

Milano, 15 ottobre 2020

F.to
Prof.ssa Laura Borgogni

^{1[1]} Introduzione della prospettiva di genere in tutte le politiche e da parte di tutti gli attori del processo politico istituzionale.

SEZIONE SECONDA: Suggerimenti e raccomandazioni:

In un'ottica di miglioramento continuo l'OIV segnala alcuni punti rispetto alle varie tematiche.

Anticorruzione e Trasparenza:

- Potenziare ulteriormente l'organicità tra le attività di monitoraggio effettuate dall'Audit Centrale e l'Unità di Audit e le azioni di mitigazione del rischio messe in atto dall'amministrazione, esplicitando anche come viene valutata l'efficacia;
- Continuare a promuovere opportunità di incontro rivolti a tutto il personale (TA e Docente), anche attraverso strumenti alternativi, che possano favorire l'approfondimento di tematiche comuni in tema di Anticorruzione;
- Per un controllo sull'attuazione e il rispetto del **Codice etico e di Comportamento**, si ritiene possa essere utile l'elaborazione di un rendiconto di eventuali situazioni critiche emerse nel corso dell'anno e di come siano state gestite.

Budget

- Relativamente all'utilizzo della **nuova procedura di budget**, si raccomanda il continuo monitoraggio e il continuo supporto al personale che ne fa uso, in particolare il personale dipartimentale che ancora non utilizza la procedura informatica impiegata dalle strutture dirigenziali.

Performance organizzativa ed individuale:

- Esplicitare maggiormente del *Report di monitoraggio intermedio* le revisioni degli obiettivi che abbiano comportato una variazione rispetto al budget;
- Per gli obiettivi misurati attraverso la verifica del rispetto delle tempistiche delle azioni programmate dare sempre esplicita evidenza rispetto alla continuità con esiti raggiunti in passato;
- Monitorare attentamente la presenza di valutazioni alte con il raggiungimento della "Eccellenza", soprattutto in alcune aree dirigenziali e nella performance organizzativa dei dipartimenti;
- Predisporre "**linee guida**" secondo le specifiche accuratamente descritte nel paragrafo 4 - sezione performance;
- Continuare a monitorare, durante la definizione degli obiettivi, i vari livelli di interdipendenza tra aree/strutture diverse e di migliorare la sinergia anche per coloro che ricevono obiettivi diversi da fonti diverse, in particolare per gli RG, tenendo conto di una visione d'insieme e dei carichi;
- Per quanto possibile, cercare anche di migliorare le tempistiche in fase di pianificazione degli obiettivi entro il mese di marzo, anziché aprile;
- Se verrà scelto un orientamento "*Goal Setting*", occorrerà investire su una formazione maggiormente orientata verso tali temi e valutare il personale promuovendo obiettivi sempre più sfidanti, misurandone lo sforzo/impegno messo in campo per il raggiungimento dello stesso;
- Si suggerisce una riflessione sulla **distribuzione delle valutazioni sui comportamenti per ruolo**, avendo rilevato che una grossa "fetta" di distribuzione delle valutazioni individuali 2019, si collocava "in target" e soprattutto "Sopra-target";
- Continuare ad aggiornare e ricordare al PTA i principi ispiratori della *performance management*, il collegamento con il sistema di incentivi e la costruzione del modello professionale;
- Sviluppare, attraverso un **percorso formativo rivolto ai capi non solo dedicato ai nuovi responsabili**, le loro capacità gestionali verso una *performance management*;
- Valutare l'opportunità di introdurre una **valutazione a 360** coinvolgendo collaboratori, colleghi e utenti nel processo di valutazione;
- Approfondire le differenze tra il **sistema di valutazione nei dipartimenti e quello in amministrazione centrale** e verificare da cosa dipendono per uniformarlo il più possibile;



- Rendere il **feedback in itinere obbligatorio**, almeno per quelle strutture con un numero ragionevole di collaboratori,
- Incrementare le **attività formative** a più livelli così da ridurre possibili percezioni di iniquità da parte del valutato;
- In merito alle CS locali **sui servizi offerti dalla Segreteria studenti** e sui **servizi di ristorazione** si suggerisce di valutare l'opportunità o meno di utilizzare ancora tali strumenti, soprattutto alla luce della predisposizione dei nuovi questionari;
- **In merito alla** rilevazione sul **benessere organizzativo per il personale docente** si suggerisce di indagare anche quegli aspetti legati all'espletamento delle attività quotidiane durante l'emergenza COVID-19 (es. le difficoltà di lavoro da remoto, *work life balance*, *smart working* etc...);
- Promuovere tutte le attività messe in campo dal nuovo servizio "Pari Opportunità", nonché dello sportello di ascolto del CUG e le sue finalità, con particolare attenzione alle difficoltà emerse in questo periodo di emergenza.

Allegato 2: Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

N°	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
1	Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2020)?	SI X NO	Il nuovo piano Integrato 2020-2022 è stato presentato in Senato (SA) il 17 febbraio 2020 e il 25 febbraio 2020 in Consiglio di amministrazione (CdA) con un mese di ritardo rispetto alla scadenza ministeriale del 31 gennaio, a seguito della predisposizione, da parte della <i>Governance</i> di ateneo di un nuovo Piano Strategico 2020-2022, che è stato presentato e diffuso al personale docente e PTA ad inizio febbraio. Inoltre, nel corso del 2019 è avvenuto un importante processo di riorganizzazione delle aree della Direzione Generale, operativo da gennaio 2020, che ha previsto in taluni casi la costituzione di nuove strutture o modifiche importanti nell'attribuzione al personale di nuove responsabilità e processi, e tali modifiche hanno richiesto un'approfondita riflessione anche in termini di pianificazione della performance e delle possibili ricadute sul modello di Valutazione. Infine, da gennaio 2020 sono stati eletti i nuovi Direttori di Dipartimento, anch'essi coinvolti nel processo di pianificazione della performance organizzativa delle strutture dipartimentali e nell'assegnazione di alcuni obiettivi alle strutture gestionali. A seguito di ciò l'amministrazione ha deciso di portare sia il Piano sia il SMVP 2020, previa validazione da parte dell'OIV, in approvazione nel mese di febbraio.	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti Se no ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare: A - le ragioni apportate B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo
2	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	X SI NO	il Piano 2020-22 risulta da un lato redatto in coerenza con le nuove linee di indirizzo della programmazione universitaria 2019-21 e dall'altro tiene conto dell'esito della <i>Swot Analysis</i> (tabella 1 del piano) svolta dagli organi apicali di Ateneo e del Rapporto " Polimi 2040 ". L'Ateneo all'interno del Piano Integrato ha esplicitato le " priorità " del prossimo triennio 2020-22. Si segnala che all'interno del piano 2020-22 risultano esplicitati i KPI con i valori target di fine 2019 e il livello che si vuole raggiungere entro il 2022.	Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.
3	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella	X SI NO	Come ampiamente descritto sia all'interno del Piano 2020-22, sia nel SMVP 2020, l'avvio del sistema di pianificazione prevede la definizione, a partire dagli obiettivi strategici di Ateneo, di obiettivi assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione (performance organizzativa), sino alla valutazione del contributo individuale (performance individuale), tramite un meccanismo "a cascata". Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle	Se sì, indicare nei commenti: A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici)

<p>definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?</p>		<p>Aree Dirigenziali e dei Servizi afferenti alle Aree Dirigenziali o alla Direzione Generale, sono stati definiti attraverso un processo fortemente condiviso tra Direttore Generale e Dirigenti, con verifica diretta anche della Direzione politica. Gli obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali sono stati definiti dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo in condivisione con il Direttore Generale. Ogni dipartimento in relazione alle proprie priorità di sviluppo, con attenzione alla coerenza rispetto agli obiettivi strategici e a quelli definiti nell'ambito dei Progetti scientifici (con cadenza triennale), contribuisce al perseguimento delle "priorità" espresse nel Piano Strategico 2020-22.</p>	<p>B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti</p>
<p>4 Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?</p>	<p>X SI NO</p>	<p>L'Ateneo all'interno del Piano Integrato ha esplicitato le "priorità" del Piano Strategico 2020-22 dedicate all'amministrazione. A queste si affianca l'impegno di tutta l'amministrazione ad attivare percorsi di semplificazione ed efficienza, ad offrire servizi innovativi e a rafforzare i processi di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca in sinergia con le strategie di Ateneo e gli indirizzi AVA per l'accreditamento periodico. A tale proposito, e come descritto nel capitolo 1 del Piano Integrato 2020-222 tali "priorità" sono state declinate all'interno del Piano attraverso delle "Linee d'azione prioritarie" (tabella 2-3-4 del Piano Integrato) e dei KPI, dal quale discendono poi obiettivi gestionali specifici, i cui risultati attesi vengono assegnati all'amministrazione e sono declinati puntualmente nella performance organizzativa (paragrafo 5 del Piano) su tutte le strutture dell'Ateneo (aree/dipartimenti/poli territoriali). A queste "linee d'azione prioritarie" si collegheranno poi gli obiettivi gestionali specifici corredati da indicatori e target (come descritto negli allegati 3, 4, 5, 6 del Piano Integrato) individuando tre livelli (soglia, target ed eccellenza) che, come definito dal SMVP 2020, esprimono il diverso grado di raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Gli obiettivi assegnati ai diversi livelli organizzativi prevedono una valutazione attraverso un mix di misure (di risultato – <i>outcome</i> o output, di verifica delle attività pianificate, di misure quantitative e qualitative).</p> <p>Secondo quanto riportato nella tabella 2, 3 e 4 del Piano si contano 31 "linee d'azione prioritarie" che si tradurranno in una serie di obiettivi gestionali specifici, alcuni di questi obiettivi possono avere una prospettiva pluriennale (ad es. si pensi a quelli legati all'edilizia e/o legati ai sistemi informativi). In particolare, nel 2020, si contano 54 obiettivi relativi alla performance organizzativa delle aree dirigenziali nonché 41 relativi alla performance organizzativa di dipartimenti e poli territoriali.</p>	<p>Se sì, indicare nei commenti: A - quanti obiettivi strategici sono previsti B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono) E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2019 (primo, secondo... ultimo)</p>

5	<p>E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?</p>	<p>X NO</p>	<p>SI</p> <p>a) <i>INDIVIDUO: affermare la centralità dell'essere umano, rimarcare i suoi valori e i suoi bisogni, ponendolo al centro dei percorsi che verranno intrapresi, valorizzando il talento e la capacità di cogliere e di affrontare le grandi sfide tecnologiche e sociali.</i></p> <p>Tale "priorità" all'interno poi della tabella 2 del Piano Integrato prevede la declinazione di "linea d'azione prioritarie", e i risultati attesi che vengono assegnati all'amministrazione sono declinati puntualmente nella performance organizzativa delle strutture (capitolo 5 del Piano Integrato 2020-22).</p>	<p>Se sì, indicare nei commenti: A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico- amministrativo o è condivisa col personale docente)</p>
6	<p>Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?</p>	<p>X NO</p>	<p>SI</p> <p>Alcuni obiettivi prevedono una pianificazione pluriennale (ad es. quelli relativi all'edilizia o all'implementazione di sistemi informativi) e vengono stanziati risorse economiche come si evince dal Budget predisposto, in cui vengono indicate anche le risorse necessarie legate a tali obiettivi stanziati nel corso del triennio. Alcuni obiettivi prevedono invece diversi livelli di implementazione nel corso degli anni, ad esempio il cruscotto per i direttori di dipartimento, è stata oggetto di una prima attività di ricerca con il supporto dell'amministrazione e nell'anno a seguire di una successiva implementazione ed estensione del cruscotto della direzione generale. Tali tematiche sono argomentate dall'amministrazione in modo più puntuale ed approfondito nella Relazione Performance 2019. Permane, all'interno del piano una sorta di linea di continuità degli obiettivi che vengono perseguiti annualmente. Inoltre, con l'ultima Relazione <i>Performance</i> 2019 sono stati introdotti una serie di allegati che permettono di avere un quadro puntuale ed esaustivo degli obiettivi conseguiti o mancanti:</p> <p>Allegato n. 1.1 - Resoconto degli obiettivi di Performance organizzativa e i risultati raggiunti nel 2019 Allegato n. 1.2 - Resoconto obiettivi di Performance Organizzativa Direzione Generale 2019 e relative evidenze Allegato 1.3 riguarda la sintesi della performance organizzativa Aree Dirigenziali e Servizi 2019, dove per ogni Area Dirigenziale è riportato l'elenco degli obiettivi assegnati alla singola area e ai servizi con l'evidenza della fascia di risultato. Per ogni Area viene riportata una analisi delle principali attività realizzate attraverso un sintetico esame degli obiettivi realizzati dai diversi servizi, attraverso una descrizione che cerca di evidenziare il contributo degli stessi rispetto alla realizzazione del piano strategico. L'allegato pone in evidenza la numerosità degli obiettivi condivisi tra servizi della stessa area e di aree diverse, confermando il percorso culturale dell'ateneo fortemente orientato al lavoro per processo.</p> <p>Allegato n. 1.4 riporta l'elenco degli obiettivi di performance organizzativa 2019 delle strutture (Direzione Generale, Aree, Dipartimenti, Poli Territoriali) raccolti con riferimento alla linea strategica correlata e, per ognuno di essi, viene riportata la fascia di risultato assegnata.</p> <p>Gli obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali sono stati definiti dai Direttori di</p>	<p>La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio). La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.</p>

	<p>Dipartimento/Prorettori di Polo in condivisione con il Direttore Generale. Le dimensioni di performance organizzativa risultano analoghe a quelle del 2019, il dettaglio di tale dimensione viene ampiamente descritto all'interno del Piano Integrato 2020-22 all'interno del capitolo 5 e la specificità di applicazione del modello sono riportate dall'amministrazione all'interno del SMVP 2020.</p> <p>Si ritiene che il Piano 2020-22 risulti da un lato redatto in coerenza con le nuove linee di indirizzo della programmazione universitaria 2019-21 e dall'altro tiene conto dell'esito della <i>Swot Analysis</i> (capitolo 1.2 del Piano) svolta dagli organi apicali di Ateneo e del Rapporto "Polimi 2040" e migliorato ulteriormente sia nella sua stesura, sia nella sua organicità recependo alcuni spunti di miglioramento ricevuti da ANVUR dall'OIV stesso attraverso la Relazione annuale precedente. Il ciclo di programmazione 2020-2022, pertanto ha previsto l'individuazione, per il triennio 2020-2022, del nuovo piano programmatico e conseguente stesura del Piano Strategico triennale secondo le linee indicate nei capitoli 1 e 2 del Piano Integrato; l'individuazione, tramite la riflessione congiunta tra i vertici politici (Rettore, Delegati e SA) e i Dirigenti dell'Ateneo delle priorità per il 2020 con riferimento agli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2020-2022 e ai risultati ottenuti l'anno precedente; la pianificazione degli obiettivi specifici da assegnare alle strutture nel 2020 e la contestuale individuazione e assegnazione delle risorse necessarie.</p>	
<p>7</p> <p>Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?</p>	<p>X</p> <p>SI</p> <p>NO</p> <p>L'amministrazione da anni ha implementato un Sistema di Gestione e di Valutazione delle Performance che via via è stato esteso a tutto il personale tecnico amministrativo, sia dell'amministrazione centrale, sia delle strutture decentrate (Poli Territoriali e Dipartimenti); si tratta pertanto, di un processo lungo, che ha visto il coinvolgimento iniziale della sola amministrazione centrale e una successiva estensione a livello di tutte le strutture decentrate. L'applicazione di tale modello a tutto il personale è stata fortemente voluta e cercato dall'amministrazione e, nel corso degli anni, ha visto una serie di interventi volti al miglioramento nell'applicazione del modello, che hanno determinato, da un lato, una crescita nella maturità di applicazione del sistema da parte di tutta l'amministrazione e, dall'altro, un miglioramento del sistema stesso anche a seguito del supporto fornito dall'OIV e dei feedback forniti ANVUR. Il modello individuato dall'amministrazione prevede quindi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Performance Organizzativa di Ateneo - Performance Organizzativa della Direzione Generale - Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali - Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali - Possibili obiettivi Individuali <p>Il funzionamento del SMVP viene descritto ampiamente all'interno del SMVP 2020 e nel capitolo 5 del Piano Integrato 2020-22).</p>	<p>La risposta è "si" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non-rilevabili.</p> <p>Se sì, indicare:</p> <p>A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione)</p> <p>B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo</p> <p>C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</p>

8	<p>È stato attivato un sistema di controllo di gestione?</p>	<p>X NO</p>	<p>SI</p>	<p>Gli obiettivi di performance organizzativa sono oggetto di monitoraggio trimestrale da parte del Direttore Generale e dei Dirigenti a prescindere dal momento formale di revisione infra-annuale che prevede l'invio di un <i>Report</i> di monitoraggio all'OIV, si ritiene che tale approccio sia anch'esso utile per migliorare il livello di coerenza del sistema su vari livelli.</p> <p>Durante il monitoraggio infra-annuale viene effettuata una rendicontazione non solo sullo stato di raggiungimento degli obiettivi, ma anche sull'utilizzo del budget, monitorando, inoltre, lo stato degli stanziamenti associati agli obiettivi ed effettuando, se necessario, dei correttivi legati agli obiettivi e/o alle risorse.</p> <p>Come si evince dal Piano Integrato 2020-22, l'utilizzo della nuova procedura di budget, e la sperimentazione avviata nel 2019, relativa ad un maggior coinvolgimento delle strutture dipartimentali nella definizione del budget, ha permesso all'amministrazione di avere una più completa ed immediata evidenza delle risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi stessi e si ritiene che tale approccio possa rendere più consapevole e trasparente la negoziazione degli obiettivi e del budget.</p> <p>Si ritiene che il sistema di misurazione dei risultati nel tempo si sia evoluto basandosi sempre più sull'utilizzo di dati oggettivi, prodotti centralmente e messi periodicamente a disposizione delle strutture. Come si evince dal Piano Integrato 2020-2022 infatti, il set di indicatori utilizzato per il monitoraggio degli obiettivi di performance dei Dipartimenti e Poli Territoriali, viene elaborato durante l'anno con cadenza quadrimestrale ed inviato ai responsabili delle strutture per le opportune verifiche.</p> <p>Il monitoraggio effettuato dall'amministrazione è stato realizzato tramite il portale "Sistema di gestione performance" implementato negli anni con il contributo di un fornitore esterno tale portale è stato utilizzato per la prima volta nel 2015 per la valutazione degli obiettivi 2015, la pianificazione 2016 e successivamente portato a regime. Nel corso del 2020 ha preso avvio il progetto di sviluppo del nuovo SW gestionale, in sostituzione di quello attualmente in uso (che al momento gestisce solo il processo legato alla performance), per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane, compresa la performance, al fine di migliorare l'efficacia dei processi, l'integrazione e la distribuzione delle informazioni.</p> <p>Il sistema di controllo di gestione è stato potenziato nell'ultimo biennio con l'implementazione di cruscotti direzionali (per i direttori di dipartimento, direzione generale e i corso di studio) attraverso uno strumento di business intelligence che consente una lettura dinamica e con un'interfaccia facilmente fruibile, che gradualmente andrà a sostituire la modalità di fruizione di informazioni rilevanti che ad oggi vengono gestite attraverso file xls, report e vari applicativi.</p>	<p>Se _____ sì, _____ indicare: A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto _____ direzionale) C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</p>
9	<p>Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?</p>	<p>X NO</p>	<p>SI</p>	<p>Si segnala che l'Ateneo da anni effettua diverse attività rivolte all'ascolto dell'utenza, come si evince dal SMVP 2020 e dal Piano Integrato 2020-22. I risultati delle <i>Customer</i> di Ateneo sui servizi erogata a docenti, PTA e studenti sono inseriti come obiettivi di performance organizzativa delle diverse strutture e, per effetto del meccanismo "a cascata", discendono su tutti i collaboratori.</p> <p>Annualmente nella Relazione sulla performance un paragrafo è dedicato all'analisi dei punti di forza e di</p>	<p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.</p>

debolezza emersi come esito dei questionari e vengono esplicitate le azioni che l'amministrazione intende mettere in campo.

La sintesi dei risultati ottenuti dai questionari di soddisfazione viene periodicamente pubblicata nella intranet di Ateneo, ed anche in questo caso vengono illustrate le azioni intraprese e quelle che saranno messe in campo dall'Amministrazione rispetto alle principali criticità espresse dagli utenti. Si segnala infine che lo strumento risulta allineato in parte al questionario proposto dal "*Progetto Good Practice*" prevedendo una serie di ITEM di dettaglio che l'Ateneo ha ritenuto opportuno integrare. Sempre in ottica di miglioramento nel corso del 2020 ha preso avvio di un percorso di miglioramento del grado di affidabilità e rappresentatività delle Indagini di Ateneo relative alla valutazione dei servizi erogati dall'Amministrazione, rivolte ai docenti, PTA, studenti, assegnisti e dottorandi e in un'ottica di semplificazione si è ritenuto opportuno revisionare e uniformare tutte le CS che rientrano nel ciclo delle Performance comprese le Customer Residenze e International Students.

L'amministrazione ridefinirà un piano di elaborazione dati con lo scopo di proporre anche analisi statistiche più sofisticate avvalendosi di una attività di consulenza esterna per individuare, con un'analisi di dati maggiormente strutturata, confronti di maggiore interesse e successivamente migliorare i servizi offerti (per i dettagli si veda capitolo 5 della presente Relazione).

Si segnala, che la Direzione Generale ogni anno, a seguito delle segnalazioni ricevute dalle Commissioni Paritetiche delle Scuole (CPDS) sui Servizi di Ateneo, si impegna formalmente ad avviare alcune azioni concrete, dandone comunicazione anche al NdV e al Presidio AVA.

A proposito delle varie iniziative di ascolto dell'utenza, **elencate all'interno della relazione annuale 2020 dell'OIV**, si segnalano:

- la rilevazione sistematica sul **benessere organizzativo**, nell'ambito del PTA (<https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/performance/benessere-organizzativo/>) e la rilevazione sul benessere rivolta al personale docente che prenderà avvio a fine 2020;
- Una serie di attività di ascolto e sensibilizzazione del PTA messe in campo dal **CUG** (Comitato Unico di Garanzia) (<http://www.cug.polimi.it/documentazione>) e che il SA e CdA, nelle sedute di marzo 2019, hanno approvato il Piano Triennale di Azioni Positive 2020-2021;
- L'indagine di *Customer* volta ad indagare tematiche rivolte a **Diversity & Inclusion 2019**;
- Una fotografia attuale della situazione dell'Ateneo secondo la lente dell'uguaglianza di genere attraverso la predisposizione di un **Bilancio di Genere** (<https://www.polimi.it/il-politecnico/chi-siamo/bilancio-di-genere/>) la cui seconda edizione è stata redatta nel corso del 2020;
- Iniziative di welfare finalizzate a migliorare il benessere dei collaboratori del Politecnico di Milano;
- L'indagine valutativa dei **servizi offerti dalla Segreteria studenti** erogata istantaneamente dopo aver usufruito del servizio da affiancare alla Customer generale sui servizi erogata agli studenti;
- L'indagine Multichance sui servizi offerti agli studenti disabili;

Se sì, indicare:
 A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP
 B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti)
 C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)
 D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro)
 E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro)
 F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente

		<p>Attività messe in campo da parte dell'Area ASED come:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Canali di Chat a cui rispondono "studenti tutor"; - Il Servizio Buddy System (https://www.polimi.it/servizi-e-opportunita/altri-servizi-e-opportunita/progetto-buddy/); - Coinvolgimento studenti nella ChatBot (https://www.polimi.it/studenti-iscritti/contatti/chatbot/); - Coinvolgimento nella progettazione di un forum per la condivisione delle esperienze fatte dagli studenti in mobilità; - Customer somministrata agli studenti selezionati per una mobilità e che rinunciano; - Coinvolgimento delle associazioni studentesche nell'organizzazione del welcome week per studenti internazionali (http://www.polinternational.polimi.it/welcome-services/on-arrival-laurea-magistrale-equivalent-to-master-of-science-programmes/welcome-and-orientation-activities/milano-leonardo-and-bovisa-campuses/) <p>- L'indagine specifica erogata sui servizi di ristorazione al fine di migliorare il Servizio, elemento che è risultato critico dall'indagine Customer erogata a docenti, pta, e studenti.</p>	
<p>10</p> <p>Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?</p>	<p>X NO</p> <p>SI</p>	<p>Come si evince sia dal Piano Integrato 2020-2022 e sia dalla Relazione Performance 2019, il finanziamento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2020-2022 avviene tramite la destinazione del risultato d'esercizio 2017 e 2018 e tramite l'allocazione delle risorse di budget 2018, 2019 e 2020 coerentemente alle linee di investimento come descritto nel capitolo 9 del Piano Integrato. All'interno del budget è previsto, sia lo stanziamento delle risorse necessarie per l'implementazione degli obiettivi operativi annuali assegnati alle strutture al fine di dare operatività al Piano Strategico 2020-2022, sia di quelle necessarie per lo svolgimento delle attività correnti. Nel dettaglio, nel paragrafo 9.1, sono descritti anche gli stanziamenti, destinati alla realizzazione degli obiettivi strategici secondo quanto approvato dagli Organi, evidenziando la "linea d'azione prioritaria" coerentemente al Piano Strategico 2020-20. Le risorse vengono destinate ai diversi obiettivi strategici una volta conclusa la eventuale fase di riflessione per approfondimenti scientifici con Dipartimenti e/o Scuole e, in una fase successiva, avviata l'operatività su tali obiettivi, tali fondi vengono presi in carico dalle diverse aree competenti dell'amministrazione in relazione all'assegnazione di obiettivi correlati all'amministrazione. Inoltre, viene richiesto al personale dirigenziale, responsabile del budget di struttura, di dare diretta evidenza delle risorse strumentali stanziate a budget 2020, o riassegnate dagli esercizi precedenti, necessarie per la realizzazione degli obiettivi assegnati. Nel corso del 2019 è stata avviata una sperimentazione per un maggiore e più consapevole coinvolgimento dei Dipartimenti nella definizione del budget di Ateneo che ha permesso di effettuare in modo più accurato le stime per natura di alcune poste economiche. La prosecuzione di tale obiettivo permetterà di giungere ad un migliore allineamento tra le previsioni di budget e i dati di consuntivo.</p>	<p>La risposta è "si" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata. Se sì, indicare: A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti</p>

11

Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?

X
NO

SI

Il Piano Integrato descrive sinteticamente il processo di budget e il sistema di finanziamento sia degli obiettivi strategici, che di quelli operativi. Come si evince sia dal Piano Integrato 2020-2022 e sia dalla Relazione Performance 2019, il finanziamento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2020-2022 avviene tramite la destinazione del risultato d'esercizio 2017 e 2018 e tramite l'allocazione delle risorse di budget 2018, 2019 e 2020 coerentemente alle linee di investimento come descritto nel capitolo 9 del Piano Integrato. All'interno del budget è previsto, sia lo stanziamento delle risorse necessarie per l'implementazione degli obiettivi operativi annuali assegnati alle strutture al fine di dare operatività al Piano Strategico 2020-2022, sia di quelle necessarie per lo svolgimento delle attività correnti. Nel paragrafo 9.1 del Piano, sono descritti anche gli stanziamenti, destinati alla realizzazione degli obiettivi strategici secondo quanto approvato dagli Organi, evidenziando la priorità strategica e la "linea d'azione prioritaria" coerentemente al Piano Strategico 2020-22.

Le risorse vengono destinate ai diversi obiettivi strategici una volta conclusa la eventuale fase di riflessione per approfondimenti scientifici con Dipartimenti e/o Scuole e, in una fase successiva, avviata l'operatività su tali obiettivi, tali fondi vengono presi in carico dalle diverse aree competenti dell'amministrazione in relazione all'assegnazione di obiettivi correlati all'amministrazione.

Il processo di pianificazione degli obiettivi e il processo di budget sono allineati, in quanto entrambi hanno inizio nel mese di settembre di ogni anno e si concludono, a fine anno per il Budget, e a gennaio dell'anno successivo per la pianificazione degli obiettivi gestionali specifici.

L'amministrazione attribuisce pertanto un budget ad ogni struttura dell'Ateneo (aree dirigenziali, dipartimenti, Poli Territoriali e servizi).

Ad oggi, nella nota integrativa del bilancio di previsione non c'è alcun riferimento agli obiettivi di performance.

Per quanto riguarda il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate, una volta stabilito dal SA l'ammontare complessivo di PO-DOC messi in distribuzione, l'ateneo adotta un modello di distribuzione delle risorse ai dipartimenti periodicamente discusso in Senato che prevede:

- a) una quota di risorse trattenute dal SA per l'attuazione di politiche strategiche (quota 20% esterni destinata all'internazionalizzazione) e ripartite ai Dipartimenti in base ad incentivi specifici;
- b) una quota di risorse ri-attribuite alle strutture in base alle uscite specifiche;
- c) una quota di risorse attribuite con criteri di premialità. Tale quota tiene conto dei risultati della Didattica con peso 45%, dei risultati della Ricerca con peso 40%, dei risultati della Terza Missione (capacità di autofinanziamento) con peso 15%.

La risposta è "si" se viene dichiarato o si evince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se sì, nei commenti indicare:
A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?)
B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)
C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa)
D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance
E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate

12	<p>Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?</p>	<p>Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo prevedono la definizione di obiettivi di elevato impatto sulla collettività definiti in coerenza con il Piano Strategico. Gli obiettivi 2020 sono stati definiti in generale in continuità con quelli dell'anno precedente, restando stabili alcune priorità dell'Ateneo, mentre si è introdotto il monitoraggio di un paio di nuovi obiettivi, presenti nel piano strategico e di cui si è considerato importante anche la definizione di target annuali.</p> <p>Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale sono stati individuati, sulla base delle indicazioni espresse direttamente dal Rettore e dai suoi Delegati, in relazione alle priorità di intervento per il 2020 in linea con quanto indicato nel Piano Strategico 2020-22.</p> <p>Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali e dei Servizi afferenti alle Aree Dirigenziali o alla Direzione Generale, sono stati definiti attraverso un processo fortemente condiviso tra Direttore Generale e Dirigenti, con verifica diretta anche della Direzione politica.</p> <p>Si segnala che nel mese di settembre 2019 il Rettore ha incontrato il Direttore Generale e tutti i dirigenti durante il loro incontro mensile di direzione strategica e successivamente i delegati hanno attivato incontri specifici con i singoli dirigenti dell'Ateneo. A partire dal mese di novembre 2019 sono stati organizzati una serie di incontri con i principali <i>stakeholders</i> esterni: nel mese di novembre 2019 è stato organizzato un forum al Sole 24 Ore con la partecipazione dei rappresentanti delle imprese e delle istituzioni e successivamente è stato organizzato il "PMI Day" (https://eventi.ilsole24ore.com/polimi/?refresh_ce=1) al fine di attivare un dialogo con le piccole-medie imprese del territorio lombardo. Sempre nel mese di novembre è stata organizzata la convention annuale con gli <i>Alumni</i> al fine di condividere le strategie di sviluppo. Nel mese di dicembre il Rettore ha discusso le proprie linee strategiche con il Consiglio degli Studenti ed è ha organizzato un incontro con <i>l'Advisory Board</i> (comitato composto da ex-allievi eccellenti con lo scopo di rafforzare la relazione tra l'Ateneo e il contesto esterno che si riunisce periodicamente al fine di fornire stimoli, idee, suggerimenti e riflessioni sugli obiettivi e le strategie da adottare). Al termine di tali incontri il Piano Strategico è stato sottoposto all'approvazione del Senato (SA) e del Consiglio di amministrazione (CdA).</p> <p>Gli obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali sono stati definiti dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo in condivisione con il Direttore Generale.</p> <p>L'amministrazione ha previsto inoltre 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. Si può quindi ritenere che il livello di coinvolgimento e condivisione sia ampiamente diffuso a tutti i livelli.</p>	Campo libero
13	<p>Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste</p>	<p>L'Ateneo in questi anni ha potenziato gli aspetti comunicativi e le modalità di diffusione del Piano Strategico 2020-22, attraverso vari momenti collegiali organizzati dalla <i>Governance</i> a febbraio 2020 presentato e diffuso al personale docente e PTA ed è stato poi presentato pubblicamente in un evento in presenza ed online, che ha visto la partecipazione delle istituzioni locali, di <i>Alumni</i> illustri e del mondo delle aziende e delle imprese solo nel</p>	Campo libero

Organismo Indipendente di Valutazione di Ateneo

per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?

in un mese di settembre 2020 a seguito dell'emergenza COVID-19 (www.polimi.it/it/il-politecnico/chi-siamo/piano-strategico/).

14 Eventuali altre osservazioni

Si veda la relazione annuale 2020 dell'OIV, in cui sono forniti ampi suggerimenti rispetto alle attività effettuate nel corso dell'anno e relativi spunti di miglioramento.

Campo libero