

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

Si è ritenuto opportuno rivedere l'impostazione della relazione con una parte iniziale che riprende le 6 aree di analisi, individuando in particolare le novità di processo e fornendo suggerimenti utili al miglioramento e procedendo, come di consuetudine, alla compilazione dell'allegato. L'OIV ha effettuato nel corso del 2021 una serie di incontri sia con il "Gruppo performance", sia con quello dedicato all'anticorruzione.

### 1.1 Processo di definizione del Piano e Integrazione con le strategie

Anche quest'anno l'OIV ha preso visione del Piano integrato 2021-2023 redatto a partire dal Piano Strategico del triennio 2020-2022. A tale riguardo segnala che:

- L'Ateneo all'interno del Piano Integrato ha esplicitato le "priorità" del prossimo triennio 2021-23 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 attraverso "Linee d'azione prioritarie" (tabelle 2, 3, 4 del Piano Integrato) e dei KPI. L'OIV ha apprezzato, in particolare, la centralità riconosciuta all'individuo, che tuttavia non trova pieno riscontro nelle azioni che si intende intraprendere. A questo riguardo suggerisce di tenere conto anche degli aspetti personali, legati allo sviluppo del patrimonio riconducibile alle caratteristiche individuali oggi indicati con il termine generico di *soft skills* e sempre più necessari per la realizzazione individuale ed il benessere (es: resilienza, autoefficacia...etc). A questo proposito alcuni progetti orientati alla crescita personale potrebbero essere sviluppati; come ad esempio servizi di *tutoring/coaching* accompagnamento dedicati per sviluppare la propria *employability* (*Communication, team work, problem solving, initiative, planning and organizing, decision making, self-management*). Tali riflessioni sono state condivise con l'amministrazione, durante un incontro dedicato. L'amministrazione segnala una serie di attività effettuate in questa direzione per il potenziamento della figura di ricercatore, tra cui attività rivolte allo sviluppo del talento scientifico (*talent Development*), eventi di crescita professionale, percorsi formativi di didattica blended. Mentre nel corso del 2021 è stata avviata l'iniziativa formativa dedicata al "Virtual meeting"; percorsi di coaching per la scrittura di progetti per la Valorizzazione dei giovani ricercatori e il "Progetto Talent". Infine l'area Risorse Umane ha previsto l'inserimento della figura dello psicologo per la parte motivazionale nella selezione per bandi. A tale proposito l'OIV suggerisce di dare maggior enfasi a quanto messo in campo, sia nel Piano Integrato annuale, sia nella Relazione Performance.
- Nonostante il perdurare delle difficoltà organizzative a seguito dell'emergenza COVID-19, l'Ateneo è stato in grado di far fronte alla situazione, portando avanti gli obiettivi prefissati e rimodulandoli nel corso del 2021 sulla base degli scenari che via via emergevano.

### 1.2 Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della Trasparenza

Riguardo agli aspetti legati all'anticorruzione, si segnala che:

- il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2021/23 è stato presentato al CdA nella seduta del 23 febbraio 2021 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 quindi che il PTPCT risulti molto ben articolato e strutturato, migliorando la descrizione e la coerenza degli obiettivi previsti nel PTCT e nel Piano Integrato 2021/23. Tale documento è stato pubblicato sul sito istituzionale dell'amministrazione trasparente.
- Si segnala inoltre che l'amministrazione ha previsto una **revisione dell'assetto organizzativo legata all'anticorruzione**. A partire infatti dal 31 marzo 2021, il ruolo di RPCT è passato nuovamente al Direttore Generale. A seguito della riorganizzazione interna, è stata effettuata da una società esterna una nuova

mappatura delle attività individuando i potenziali rischi associati, che ha portato ad un esito differente rispetto alla precedente analisi. La percentuale dei rischi ritenuti molto critici, risulta inferiore rispetto all'analisi precedente e questo risulta essere un elemento molto positivo. Altrettanto positivo risulta anche essere il coinvolgimento dei dirigenti che hanno contribuito attivamente nell'analisi dei rischi associati alle loro attività e all'individuazione delle aree di rischio per i prossimi 3 anni. L'Amministrazione ha individuato 117 processi in 13 aree, distinti tra primari e di supporto, e tra questi i processi ritenuti ad alto rischio sono 11% e riguardano 13 processi (es: contratti pubblici, risorse umane, servizi community etc). Su questo tema l'OIV segnala l'opportunità di condurre analisi di *benchmark* (es Polito).

- Ad oggi nel monitoraggio effettuato emerge che l'amministrazione non abbia avuto eventi di corruzione, ma piuttosto legati a una malagestione di attività/processi che ha portato l'amministrazione ad individuare modalità più corrette ed una semplificazione di procedure e/o a una revisione dei processi stessi. La revisione dell'assetto organizzativo deriva da un punto di debolezza individuato dall'amministrazione in merito ai potenziali conflitti di interesse durante gli audit effettuati dai dirigenti, nonostante questi venissero effettuati a rotazione. A tale proposito, è stato istituito un servizio che si occuperà di **Internal Auditing** che risponde direttamente al CdA e che, rispetto all'analisi dei rischi descritti nel Piano, svolgerà i primi audit specifici a partire dal mese di settembre: Permarrà il ruolo della **Segreteria Anticorruzione** che fungerà da attore a supporto della stesura del Piano e del monitoraggio delle azioni individuate in coordinamento con RPCT, l'OIV, i dirigenti e Internal Auditing, e l'**Unità di Audit per i progetti di ricerca** che proseguirà le attività sino ad oggi svolte. L'**Internal Auditing** predisporrà un primo feedback su quanto emerso nel 2021, il cui focus di Indagine riguarderà l'area risorse umane (in particolare le procedure relative ai concorsi) e le attività legate agli incarichi per la Scuola di Dottorato. Verrà predisposto un rendiconto finale condiviso con Rettore e CdA per inizio 2022, dalla cui analisi verranno effettuati interventi mirati. L'OIV segnala di valutare anche la possibilità di avvalersi di consulenti esterni, qualora se ne ravveda la necessità. Al momento l'amministrazione non ne prevede il coinvolgimento, ma non ne esclude una possibile utilità per processi complessi o situazioni critiche: Inoltre, in riferimento alla nuova organizzazione, l'OIV ritiene che ad oggi il processo sia stato via via affinato, ben strutturato ed organizzato, e che la nuova organizzazione potrebbe essere più funzionale alle attività da svolgere, sulla quale segnala l'importanza di monitorarne l'efficacia.
- Si ritiene che la prassi consolidata della 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** sia stata nel tempo efficace. Pertanto, anche con il nuovo assetto organizzativo si ritiene importante mantenere la predisposizione di un *Report di Sintesi*, che possa fornire un quadro il più possibile esaustivo delle attività di audit e di monitoraggio effettuato dalle 3 figure coinvolte. In un'ottica di miglioramento complessivo, si raccomanda di fornire, ad integrazione del Piano di rilevazione, indicazioni metodologiche su eventuali interventi, qualora si evidenziassero rischi o fenomeni conclamati di corruzione e di rendere il più possibile evidente le motivazioni che portano a possibili spunti di miglioramento.
- Nonostante le attività di Audit siano rimaste bloccate nel corso del 2020, a seguito dell'emergenza COVID-19, si rileva come l'amministrazione abbia provveduto ad una loro ripianificazione nel corso del 2021, l'OIV ha preso visione del *Report di Sintesi* trasmesso riguardante gli Audit effettuati sui Progetti di Ricerca dal quale non sono emerse criticità.
- Si ritiene inoltre utile una sensibilizzazione su questi temi attraverso attività formative rivolte a tutto il personale. A tale riguardo l'amministrazione prevede, nel corso del 2021-22, l'attivazione di un corso anticorruzione online che sarà rivolto a tutto il pta, in continuità con un'iniziativa in tema anticorruzione fatta nel 2016.

#### In tema di **Trasparenza**:

- Numerose sono le attività previste nel 2021 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, che ha portato all'aggiornamento delle griglie di rilevazione rispetto agli obblighi di pubblicazione, previa analisi del sito web, e a seguito degli incontri con il Responsabile della Trasparenza.

- Gli esiti di tale analisi sono stati pubblicati su web dall'Amministrazione nel giugno 2021 (<https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/attestazioni-oiv-o-di-struttura-analoga/>) entro i termini previsti. Si segnala, inoltre, che il documento di Sistema di gestione e valutazione della performance (SMVP) 2021, il Piano integrato 2021-23, la scheda annuale del DG, la Relazione Performance 2020 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.
- Riguardo alle attività individuate all'interno della griglia di rilevazione non ancora completamente concluse, l'OIV è in contatto con il Responsabile trasparenza per aggiornamenti sul loro stato di avanzamento.

Per quanto riguarda il **codice etico e di comportamento**:

- Si rileva che tali documenti sono stati pubblicati sul sito web nella sezione "Amministrazione Trasparente" (<https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/altri-contenuti-codice-di-comportamento/>) e che l'OIV ha preso visione del nuovo codice etico rivisto e migliorato.
- L'amministrazione ha predisposto un piano di promozione partito nel 2020 volto alla diffusione dei "Valori Politecnici", attraverso brochure e allestimenti posizionati nei Campus, e ha promosso una serie di incontri rivolti a tutto il personale con personalità di spicco. L'OIV ritiene che tali iniziative siano molto importanti e utili elementi di sensibilizzazione e suggerisce di monitorarne l'efficacia nel tempo. Si 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,; trattando come sia stato vissuto l'impatto dell'emergenza COVID-19 rispetto a tali temi.

### 1.3 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.
- L'utilizzo della nuova procedura di budget, la cui sperimentazione ha preso avvio nel 2019, ha visto un maggior coinvolgimento delle strutture dipartimentali, che dal 2020 sono state direttamente coinvolte anche nelle previsioni delle stime del budget 2021-2023 utilizzando, per la prima volta, la procedura informatica già da tempo utilizzata dai responsabili delle strutture dirigenziali. Essendo azioni che richiedono tempo per potersi considerare consolidate, si raccomanda il continuo monitoraggio e il continuo supporto al personale che ne fa uso, in particolare il personale dipartimentale (capitolo 9.2 del Piano Integrato).

### 1.4 Pianificazione della performance organizzativa

Da anni l'amministrazione ha implementato e diffuso un Sistema di Gestione e di Valutazione delle Performance (SMVP) esteso a tutto il PTA che prevede la definizione, a partire dagli obiettivi strategici, l'assegnazione di obiettivi a 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**), e con l'introduzione della **Performance Organizzativa di Ateneo** a partire dal 2018 si ritiene sia stata fornita maggior evidenza dell'impatto degli obiettivi di elevata influenza sulla collettività, in coerenza con il Piano Strategico. Si riportano nel seguito una

serie di possibili spunti di miglioramento, affrontati nel corso dei vari incontri effettuati durante l'anno con il "Gruppo performance":

- L'utilizzo ormai consolidato negli anni di Cluster (ovvero incontri tematici tra gli attori fondamentali di ogni processo che condividono la programmazione delle attività per l'anno successivo e la relativa pianificazione degli obiettivi), 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.
- 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 21 luglio 2021, prima della chiusura della relazione annuale 2021. Anche quest'anno emerge, l'influenza dell'emergenza COVID-19 nel rallentare/ostacolare/impedire il normale svolgimento di alcune delle attività programmate, rendendo necessaria la revisione di alcuni obiettivi o prorogandone le tempistiche di risoluzione. A tale proposito si ricordano quelli legati all'internazionalizzazione condizionati dalle chiusure delle frontiere (outgoing) (obiettivo legato alla performance Organizzativa di Ateneo) che tuttavia non ha subito modifiche, e quelli legati all'edilizia, che ha subito rallentamenti per problemi legati alla concessione di aree o di bonifica che hanno fermato i lavori nel corso dei primi sei mesi. Riguardo alle modalità di erogazione della didattica con svolgimento a distanza, l'Amministrazione non ha rilevato particolari problemi, memore dell'esperienza già affrontata lo scorso anno. Non si registrano richieste di sospensione di obiettivi. Nessuna delle revisioni ha comportato variazioni di budget.
- 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 (predisposte per ogni struttura e livello organizzativo che abbia un ruolo di responsabilità). Per il 2021, l'amministrazione ha previsto 47 obiettivi relativi alla performance organizzativa delle aree dirigenziali, nonché 37 relativi alla performance organizzativa di Dipartimenti e Poli Territoriali. A seguito del monitoraggio effettuato sugli obiettivi 2021, si ritiene che la maggior parte degli obiettivi proposti risulti sfidante; tuttavia permane una forte presenza di valutazioni alte con il raggiungimento della "Eccellenza", soprattutto in alcune aree dirigenziali e nella performance organizzativa dei Dipartimenti, aspetti che potrebbe essere utile monitorare. Si evince invece un aumento degli obiettivi individuali, in particolare nelle strutture decentrate (dipartimenti), a tale proposito l'amministrazione segnala che questo fenomeno possa esser figlio delle nuove modalità di lavoro (smartworking) durante la pandemia.
- 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 il suggerimento dell'OIV di predisporre delle **"linee guida"** ad uso interno per meglio precisare le varie fasi del processo, è stato accolto e se ne prevede la stesura in concomitanza con la chiusura del nuovo strumento gestionale: **"Portale HR"**. Tali linee guida potranno esser utili ad 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. Tali linee guida verranno divulgate prevedendo anche attività formative sull'utilizzo delle relative funzionalità. In tale documento si suggerisce di indicare: le modalità di definizione, l'attribuzione e il monitoraggio degli obiettivi, le relative tempistiche e gli owner di processo associato.
- Si segnala che ad oggi sono stati registrati ritardi nell'analisi delle funzionalità del **"Portale HR"** che non gestirà solo le performance; tali ritardi riguardano le numerose personalizzazioni richieste alla società che sviluppa il SW, per adattarlo alle esigenze dell'amministrazione e risulterà completamente funzionante a partire dal mese di settembre. Riguardo alla gestione relativa al ciclo delle performance, si sono riscontrate difficoltà in merito alle azioni di monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi e sulla registrazione delle possibili proposte di revisione effettuate a metà dell'anno; pertanto l'amministrazione

ha richiesto ai vari Responsabili di effettuare un monitoraggio interno, nonostante non fosse possibile effettuarne formalizzazione. Su questo tema viste le notevoli difficoltà riscontrate, si suggerisce il costante monitoraggio dello strumento e supporto al personale che ne fruisce, nonché valutare possibili nuovi sviluppi per migliorarne la fruibilità; inoltre, in prospettiva potrebbe anche essere interessante effettuare analisi statistiche per valutare variabilità e trend rispetto a tutte le richieste di modifica obiettivi.

- Il nuovo portale gestirà anche tutti gli obiettivi condivisi tra più aree individuando un “owner” che si farà carico di interagire con le altre strutture per le rendicontazioni, e questo dovrebbe migliorare il monitoraggio degli obiettivi e limitare possibili ricadute su aree/strutture diverse. A tale proposito si suggerisce di monitorare tale funzionalità e di valutarne l’efficacia nel tempo, in particolare sui vari livelli di interdipendenza 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.
- Ad oggi, l’amministrazione non ha ritenuto opportuno semplificare il modello performance ormai consolidato, tuttavia sono in corso alcune riflessioni volte alla semplificazione e al miglioramento che verranno affrontate nel corso del prossimo anno.
- Per quanto possibile, nonostante il proseguo della situazione pandemica e le difficoltà dettate dall’utilizzo del nuovo portale, si suggerisce anche di cercare 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 potrebbe poi ripercuotersi sulle fasi successive del processo e sul raggiungimento degli obiettivi. Ad oggi non risultano evidenze in fase di pianificazione legate alla situazione emergenziale, emerge invece una maggior spinta del personale a fornire feedback.

In merito al tema relativo allo **smart Working**:

L’amministrazione ha predisposto in allegato al Piano Integrato l’ALLEGATO 4 (Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (P.O.L.A)). Tale tema era già stato affrontato lo scorso anno attraverso l’avvio di un iniziale confronto il 4 dicembre 2020, in modalità online, e proseguito poi, a cadenza settimanale, nel mese di gennaio 2021, con appuntamenti dedicati a temi specifici quali: didattica a distanza, mobilità studentesca, spazi di ateneo, rapporti internazionali, la vita nel Campus, e appunto lo smartworking e strutture organizzative. L’analisi delle idee emerse sono state restituite alla comunità Politecnica e al SA nel mese di aprile 2021. Su tale aspetto è stato inoltre individuato un obiettivo attribuito all’Area Risorse Umane relative alla *rivisitazione del modello organizzativo del PTA in una logica di lavoro agile* che, tenendo conto dell’esperienza maturata per far fronte alla crisi pandemica, permetta la predisposizione di un piano innovativo di lavoro agile, mediante il coinvolgimento attivo di tutte le strutture dell’ateneo ed una prima sperimentazione già entro l’anno. L’Ateneo intende rispondere all’invito del Dipartimento della Funzione Pubblica per l’avvio, entro il 31 gennaio 2021, di un progetto di analisi di fattibilità ed una programmazione triennale dell’ampliamento del ricorso alle modalità di lavoro flessibile. Nel corso dell’anno è stata quindi effettuata un’analisi di quali processi e ruoli possano essere gestiti in modalità Smart, il cui obiettivo finale sarà quello di arrivare entro fine anno, alla descrizione delle caratteristiche abilitanti e un’ipotesi delle percentuali di processi per singola struttura, che prenderà avvio poi a partire dal 2022 con delle politiche definite. Tutto ciò potrebbe prevedere una successiva revisione dei comportamenti organizzativi associati alla performance individuale. Si ritiene utile monitorare gli sviluppi dell’impatto di tale cambiamento e valutarne i successive sviluppi sul modello professionale.

## 1.5 Performance individuale

Come descritto nel SMVP 2021, 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. A seguito dei vari incontri intercorsi



durante l'anno con "il Gruppo performance" si riportano nel seguito una serie di spunti di miglioramento:

- Sulla proposta di miglioramento suggerita dall'OIV nelle precedenti relazioni, l'amministrazione sta rivalutando e ridefinendo la scala di Valutazione. Ad oggi la riflessione è ancora in corso; si prevede entro la fine dell'anno, di arrivare alla definizione di una proposta cui seguirà un anno di sperimentazione, per promuoverla in modalità definitiva con l'SMVP 2023.
- L'OIV caldeggia la possibilità di effettuare un passaggio culturale, ovvero passare da una valutazione basata sui comportamenti organizzativi ad una logica che preveda l'attribuzione di obiettivi individuali, che risulterebbero più oggettivi e più facilmente misurabili, attraverso un percorso di accompagnamento e di monitoraggio nel tempo a tutto il personale, anche nella logica di possibili mutamenti nella modalità di lavoro (*smartworking*).
- 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 "Portale HR" e comunicherà in relazione all'avvio delle diverse fasi del processo di Performance 2022, da affiancare al SMVP, come evidenziato puntualmente nel capitolo 4 della presente relazione. A tale proposito, si suggerisce di rendere maggiormente trasparente l'allocazione del personale nei vari ruoli organizzativi, nonché di identificare in modo univoco ruoli differenti per classi differenti, così da non dare adito a incomprensioni e interpretazioni tra i valutati.
- Riguardo all'importanza dei colloqui intermedi, segnalata nelle precedenti relazioni dell'OIV, l'amministrazione segnala che sono stati effettuati e caldamente promossi in quelle situazioni ove il valutato risulti poco "sopra target", in quanto alcune strutture essendo particolarmente numerose, non permettono una semplice e tempistica restituzione a tutto il personale.
- Permane anche quest'anno, una **distribuzione delle valutazioni sui comportamenti per ruolo**, concentrata su valori di "in target" e soprattutto "sopra-target", in particolare, all'interno delle strutture decentrate (Dipartimenti e Poli territoriali), sulle quali si suggerisce una riflessione.
- Rispetto al suggerimento dell'OIV di incrementare le **attività formative** a più livelli, così da ridurre possibili percezioni di iniquità da parte del valutato, sono state effettuate dall'Area risorse umane attività di sensibilizzazione sul tema. Tuttavia l'amministrazione segnala che le attività formative in questi anni di pandemia si sono principalmente concentrate sulle modalità di lavoro a distanza, e una serie di riflessioni per adeguare i comportamenti alle nuove modalità di lavoro. Sono stati inoltre promossi seminari aperti a tutto il personale sullo smartworking, sui temi legati alla sicurezza nel lavoro a distanza, alle modalità di gestione di riunioni a distanza, al vademecum comportamentale che rientra nel POLA di struttura.
- In merito agli incontri formativi programmati 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, l'amministrazione aveva 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; una serie di incontri sull'approfondimento della gestione del processo di performance, dedicati ai 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. Si ritiene opportuno valutare l'efficacia delle azioni messe in campo attraverso un approfondimento con incontri/colloqui puntuali con Risorse Umane e un monitoraggio nel tempo.
- Risulta, inoltre, apprezzabile lo sforzo effettuato dall'amministrazione nella ricerca di un miglioramento continuo, accogliendo nel 2020 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 a 3,5 nel 2020 su una scala di valutazione [1-6 ]) e per il livello target (spostando tale valore a 4,2 nel 2020), mentre è rimasto pari a 5 il livello considerato di piena soddisfazione e quindi di eccellenza. A tale proposito potrebbe essere opportuno monitorare nel tempo se vi sono stati effetti e impatti a seguito di tale cambiamento.
- Resta infine 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.

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

### Customer sui Servizi erogati dall'ateneo:

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 a: docenti, assegnisti&collaboratori, PhD, PTA e studenti. Si segnala che l'amministrazione da anni effettua diverse attività rivolte all'ascolto dell'utenza e che tale strumento viene utilizzato all'interno del SMVP, ma è anche un utile strumento per evidenziare possibili livelli di insoddisfazione in merito ai servizi offerti.

Nel corso del 2020, a seguito di alcune proposte di miglioramento dell'OIV, sono stati rivisti gli strumenti in uso per migliorare il grado di affidabilità e rappresentatività delle indagini di Ateneo relative alla valutazione dei servizi erogati dall'Amministrazione. Nel corso del 2021 è stata effettuata un'elaborazione sulla significatività statistica dei valori medi adottando analisi più sofisticate, con l'intento di fornire una lettura sintetica e integrata dei dati delle Customer e abilitare chiavi di lettura utili a scopo d'intervento, attraverso l'applicazione di un metodo che si propone di: verificare le proprietà psicometriche del questionario somministrato in termini di attendibilità e dimensionalità, confrontare le risposte ai servizi per variabili socio-demografiche, indagare l'impatto dei servizi sul grado di soddisfazione.

Tale analisi ha quindi permesso di aggregare punteggi su dimensioni di interesse più alte (dai singoli item, al servizio misurato, all'area di servizi), di individuare differenze statisticamente significative tra sottogruppi nelle risposte, ovvero non dovute a variazioni casuali, e ha consentito di stimare la capacità di un servizio di soddisfazione. Gli esiti sono stati presentati sia ai dirigenti sia agli RG nel corso dei mesi di maggio e luglio. Alla luce di quanto emerso il DG ha deciso, in accordo con i dirigenti, di effettuare 4 focus nel corso del 2021 riguardanti: residenze, tirocini, segreterie studenti e i servizi di rete. Tali focus di approfondimento sono attualmente in corso.

Inoltre, il Direttore Generale darà diffusione dei dati relativi alle customer a tutto il personale di aree e dipartimenti nel mese di ottobre e novembre 2021.

Come previsto dal nuovo modello di indagine, nel corso del 2021 verrà erogata invece una *customer short* che prevederà solo le domande di soddisfazione complessiva e l'individuazione dei servizi ritenuti critici.

L'Ateneo ha messo in campo, attraverso il PAVA, moltissime azioni rivolte agli studenti. In particolare, in merito agli esiti della *Customer* si segnala, che anche nel corso del 2021 (luglio 2021) 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 PAVA, e segnalando quanto sia stato messo in campo anche a fronte dell'emergenza COVID-19.

Inoltre, nel cruscotto dedicato ai CdS e CPDS sono stati diffusi gli esiti delle Customer studenti sui servizi, così da facilitarne la consultazione per la predisposizione delle rispettive relazioni annuali.

### Altre Customer:

Riguardo ad altri strumenti per l'ascolto dell'utenza, permane l'erogazione di un'indagine specifica erogata sui **servizi di ristorazione**. 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, monitorandola nel tempo anche a seguito della sostituzione dei fornitori e

tenendo conto degli effetti derivanti la pandemia i cui esiti sono stati condivisi con OIV.

Vengono inoltre erogate 2 volte l'anno le customer rivolte agli **International Students** sui servizi di accoglienza e supporto forniti dall'amministrazione, anch'essa rivista lo scorso anno, sia in termini di scala che di strumento.

### **Benessere organizzativo:**

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 2021 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...).

### **Pari opportunità e CUG:**

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 del 2020, è stato istituito il servizio "**Pari Opportunità**" che collabora a stretto contatto con il CUG. Il nuovo servizio si occupa di offrire Counseling e Sostegno Psicologico e Psicoterapeutico rivolto agli studenti e ai dottorandi (progetto POLIPSI) e un Servizio Multichance che si occupa di tutte le tematiche relative alla disabilità. A tale riguardo, risulta in corso l'implementazione di una Customer per valutare i servizi offerti dal servizio stesso; tale strumento verrà condiviso con l'OIV.

Il CUG inoltre ha attivato lo Sportello di Ascolto del Disagio Lavorativo rivolto anche a PTA e docenti. Anche quest'anno la relazione predisposta è stata condivisa con l'OIV e a tale riguardo, si ritiene utile sottolineare l'importanza di tale strumento di ascolto e di favorirne maggiormente la diffusione, in quanto, al momento, lo scarso numero di richieste non ne permette una valutazione d'efficacia. Si raccomanda di valutare l'opportunità di rendere la Relazione 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 di valutare l'opportunità di trattare anche le azioni e le difficoltà emerse durante il periodo di emergenziale.

Si segnala, infine, la III edizione del **Bilancio di Genere** (BdG) (<https://www.polimi.it/il-politecnico/chisiamo/bilancio-di-genere/>). Con questa terza edizione prosegue l'aggiornamento, condotto con una prospettiva di genere, dei principali dati relativi a componente studentesca, corpo docente e PTA. Ognuno di questi successivi aggiornamenti ha avuto il merito di accrescere la consapevolezza all'interno dell'Ateneo, e in particolare nella sua *governance*, dell'importanza fondamentale che la parità di genere e le pari opportunità hanno non solo per il nostro Ateneo, ma, più in generale, per il nostro Paese e a livello internazionale, dal punto di vista socio-economico, culturale, di civiltà. Come già nella seconda edizione, quest'anno sono stati approfonditi alcuni ambiti specifici, considerati strategici per la definizione di politiche di *gender mainstreaming*<sup>1</sup>. Tali approfondimenti riguardano la cosiddetta componente studentesca internazionale, ossia gli studenti e studentesse che provengono dall'estero, e la componente più giovane del personale docente, quella che è nei ruoli di ricercatore di tipo A, di tipo B, e di assegnista di ricerca (personale docente junior). Tali aspetti verranno meglio trattati nell'allegato della sezione 1 della presente relazione annuale.

Milano, 15 ottobre 2021

F.to  
Prof.ssa Laura Borgogni



### Terza sezione: Raccomandazioni e suggerimenti

#### VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (OIV)

##### Piano Integrato

- Riguardo al reclutamento, si suggerisce di tenere conto anche degli aspetti personali, legati allo sviluppo del patrimonio riconducibile alle caratteristiche individuali oggi indicati con il termine generico di *soft skills* e sempre più necessari per la realizzazione individuale ed il benessere e, a questo proposito, dare maggior enfasi a quanto messo in campo, sia nel Piano Integrato annuale, sia nella Relazione Performance.

##### Anticorruzione e Trasparenza

- Si segnala l'opportunità di condurre analisi di *benchmark* (es Polito) sul tema di gestione dei rischi.
- Valutare la possibilità di avvalersi anche di consulenti esterni per condurre Audit. Inoltre, in riferimento alla nuova organizzazione, si segnala l'importanza di monitorarne l'efficacia nel tempo; il processo ad oggi è stato via via affinato, ben strutturato ed organizzato e la nuova organizzazione potrebbe essere più funzionale alle attività da svolgere.
- Con il nuovo assetto organizzativo, si ritiene utile mantenere la predisposizione di un *Report di Sintesi*, che possa fornire un quadro il più possibile esaustivo delle attività di audit e di monitoraggio effettuato dalle 3 figure (**Segreteria Anticorruzione, Internal Auditing e Unità di Audit per i progetti di ricerca**) coinvolte. In un'ottica di miglioramento complessivo, si raccomanda di fornire, ad integrazione del Piano di rilevazione, indicazioni metodologiche su eventuali interventi, qualora si evidenziassero rischi o fenomeni conclamati di corruzione e di rendere il più possibile evidente le motivazioni che portano a possibili spunti di miglioramento.
- Si ritiene infine utile una sensibilizzazione su questi temi attraverso attività formative rivolte a tutto il personale.

##### codice etico e di comportamento

- Le iniziative messe in capo su tale tema risultano importanti e utili elementi di sensibilizzazione e si suggerisce di monitorarne l'efficacia nel tempo; si ritiene 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: Infine, di trattare come sia stato vissuto l'impatto dell'emergenza COVID-19 rispetto a tali temi.

##### Ciclo di bilancio

- L'utilizzo della nuova procedura di budget richiede tempo per potersi considerare consolidata, si raccomanda il continuo monitoraggio e il continuo supporto al personale che ne fa uso, in particolare il personale dipartimentale.

##### Performance organizzativa

- 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.
- A seguito del monitoraggio effettuato sugli obiettivi 2021, si ritiene che la maggior parte degli obiettivi proposti risulti sfidante, tuttavia permane una forte presenza di valutazioni alte con il raggiungimento della "Eccellenza", soprattutto in alcune aree dirigenziali e nella performance organizzativa dei Dipartimenti, aspetti che potrebbe essere utile monitorare.
- Si raccomanda di portare a compimento (paragrafo 4) la predisposizione delle "linee guida" ad uso interno indicando: le modalità di definizione, l'attribuzione e il monitoraggio degli obiettivi, le relative tempistiche e gli owner di processo associato utili ad uniformare l'intero processo.



POLITECNICO  
MILANO 1863

- Viste le notevoli difficoltà riscontrate col nuovo “**portale HR**”, si suggerisce il costante monitoraggio dello strumento e supporto al personale che ne fruisce, nonchè valutarne sviluppi per migliorarne la fruibilità. Inoltre, in prospettiva potrebbe anche essere interessante effettuare analisi statistiche per valutare variabilità e trend rispetto alle richieste di modifica obiettivi. Si suggerisce inoltre di monitorare tale funzionalità e di valutarne l’efficacia nel tempo, in particolare sui vari livelli di interdipendenza evitando che, a causa dei diversi livelli di priorità individuati, alcuni obiettivi possano non essere raggiunti, o raggiunti solo parzialmente, 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.
- Nonostante il proseguo della situazione pandemica e le difficoltà dettate dall’utilizzo del nuovo portale, si suggerisce anche di cercare 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 potrebbe poi ripercuotersi sulle fasi successive del processo e sul raggiungimento degli obiettivi.

### Performance individuale

- Si caldeggia la possibilità di effettuare un passaggio culturale, ovvero passare da una valutazione basata non solo sui comportamenti organizzativi ma ad una logica che preveda l’attribuzione di obiettivi individuali, che risulterebbero più oggettivi e più facilmente misurabili, attraverso un percorso di accompagnamento e di monitoraggio nel tempo rivolto al personale, anche nella logica di possibili mutamenti nella modalità di lavoro (*smartworking*).
- Rispetto al tema dello SmartWorking, si ritiene utile monitorare gli sviluppi dell’impatto di tale cambiamento e valutarne i successivi sviluppi sul modello professionale.
- In merito alla strutturazione del processo, risulta rilevante l’importanza data all’implementazione di “**Linee Guida**”, anche per rendere maggiormente trasparente l’allocazione del personale nei vari ruoli organizzativi, nonchè identificare in modo univoco ruoli differenti per classi differenti, così da non dare adito a incomprensioni e interpretazioni tra i valutati.
- Permane anche quest’anno, una **distribuzione delle valutazioni sui comportamenti per ruolo**, concentrata su valori di “in target” e soprattutto “sopra-target”, in particolare, all’interno delle strutture decentrate (Dipartimenti e Poli territoriali), sulle quali si suggerisce una riflessione.
- In merito agli incontri formativi programmati 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, si ritiene opportuno valutare l’efficacia delle azioni messe in campo attraverso incontri/colloqui puntuali con Risorse Umane e un loro monitoraggio nel tempo.
- Resta infine 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 sui comportamenti organizzativi.
- Nella Relazione predisposta dal CUG e condivisa con l’OIV in merito alle risultanze dello Sportello di Ascolto si ritiene utile sottolineare l’importanza di tale strumento e di favorirne la diffusione, in quanto, al momento, lo scarso numero di richieste non ne permette una valutazione d’efficacia. Valutare l’opportunità di rendere la Relazione 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, valutando l’opportunità di trattare anche le azioni e le difficoltà emerse durante il 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)?	X SI NO	Il nuovo piano Integrato 2021-2023 è stato presentato in il 26 gennaio 2021 in Consiglio di amministrazione (CdA) entro i termini normativi previsti.	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 2021-23 risulta da un lato redatto in coerenza con le nuove linee di indirizzo della programmazione universitaria 2020-22 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 " <b>Polimi 2040</b> ". L'Ateneo all'interno del Piano Integrato ha esplicitato le " <b>priorità</b> " del prossimo triennio 2021-23. Si segnala che all'interno del piano 2021-23 risultano esplicitati i KPI con i valori target di fine 2020 e il livello che si vuole raggiungere entro il 2023.	Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.
3	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	X SI NO	Come ampiamente descritto sia all'interno del Piano 2021-23, sia nel SMVP 2021, l'avvio del sistema di pianificazione prevede la definizione, a partire dagli obiettivi strategici di Ateneo, di obiettivi assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione ( <b>performance organizzativa</b> ), sino alla valutazione del contributo individuale ( <b>performance individuale</b> ), tramite un meccanismo "a cascata". Gli <b>obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali</b> 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 <b>obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali</b> 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 <b>Progetti scientifici</b> (con cadenza triennale), contribuisce al	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) B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti

4	<p>Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?</p>	<p>X NO</p>	<p>SI</p> <p>perseguimento delle "priorità" espresse nel Piano Strategico 2020-22.</p> <p>L'Ateneo all'interno del Piano Integrato 2021-23 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. Come descritto nel capitolo 1 del Piano Integrato 2021-23 tali "priorità" sono state declinate attraverso delle "Linee d'azione prioritarie" (tabella 2-3-4 del Piano Integrato) e dei KPI, dalle quali discendono poi <b>obiettivi gestionali specifici</b>, i cui risultati attesi assegnati all'amministrazione sono poi 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" sono collegati 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 2021, esprimono il diverso grado di raggiungimento degli obiettivi. Gli obiettivi assegnati ai diversi livelli organizzativi prevedono una valutazione attraverso un mix di misure (di risultato – <i>outcome</i> o output, di verifica delle attività pianificate, di misure quantitative e qualitative). Secondo quanto riportato nella tabella 2, 3 e 4 del Piano si contano 31 "linee d'azione prioritarie" che si traducono in una serie di obiettivi gestionali specifici, anche con prospettiva pluriennale (ad es. si pensi a quelli legati all'edilizia e/o legati ai sistemi informativi). In particolare, nel 2021, si contano 47 obiettivi relativi alla performance organizzativa delle aree dirigenziali nonché 37 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>Come riportato nel capitolo 2 del piano integrato 2021-23 che sintetizza le "priorità" del piano strategico 2020-22, sono previsti alcuni aspetti legati all'ambito amministrativo/gestionale, in particolare:</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 della tabella 2 del Piano Integrato, prevede la declinazione di "linea d'azione prioritarie", i cui risultati attesi vengono assegnati all'amministrazione e sono declinati puntualmente nella performance organizzativa delle strutture (capitolo 5 del Piano Integrato 2021-23).</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</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</p>

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 2020. Permane, all'interno del piano una sorta di linea di continuità degli obiettivi che vengono perseguiti annualmente. Inoltre, dal 2019 sono stati introdotti una serie di allegati che permettono di avere un quadro puntuale ed esaustivo degli obiettivi conseguiti o mancanti:

Allegato n. 1.1 - Resoconto degli obiettivi di Performance organizzativa e i risultati raggiunti nel 2021

Allegato n. 1.2 - Resoconto obiettivi di Performance Organizzativa Direzione Generale 2021 e relative evidenze

Allegato 1.3 riguarda la sintesi della performance organizzativa Aree Dirigenziali e Servizi 2021, 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.

Allegato n. 1.4 riporta l'elenco degli obiettivi di performance organizzativa 2021 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.

Gli obiettivi di **Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali** sono stati definiti dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo in condivisione con il Direttore Generale. Le dimensioni di performance organizzativa risultano analoghe a quelle del 2020, il dettaglio di tale dimensione viene ampiamente descritto all'interno del Piano Integrato 2021-23 all'interno del capitolo 5 e la specificità di applicazione del modello sono riportate dall'amministrazione all'interno del SMVP 2021.

Si ritiene che il Piano 2021-23 risulti da un lato redatto in coerenza con le nuove linee di indirizzo della programmazione universitaria 2020-22 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. Il ciclo di programmazione 2021-2023, pertanto ha previsto l'individuazione, per il triennio 2021-2023, 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 2021 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 2021 e la contestuale individuazione e assegnazione delle risorse necessarie.

risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.



<p>7</p> <p>Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?</p>	<p>X</p> <p>NO</p>	<p><b>SI</b></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 è stato applicato a tutto il personale e prevede quindi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Performance Organizzativa di Ateneo</li> <li>- Performance Organizzativa della Direzione Generale</li> <li>- Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali</li> <li>- Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali</li> <li>- Possibili obiettivi Individuali</li> </ul> <p>Il funzionamento del SMVP viene descritto ampiamente all'interno del SMVP 2021 e nel capitolo 5 del Piano Integrato 2021-23).</p>	<p>La risposta è "sì" 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. Se sì, indicare: 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) 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 C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</p>
<p>8</p> <p>È stato attivato un sistema di controllo di gestione?</p>	<p>X</p> <p>NO</p>	<p><b>SI</b></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 2021-22, 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</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>

	<p>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. Tale strumento ha visto il completamento nel corso del 2021, nonostante vi siano ancora una serie di funzionalità ancora da implementare come si evince nel paragrafo 4 della presente Relazione. 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 corsi 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>9 Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?</p>	<p>X SI</p> <p>NO</p> <p>Si segnala che l'Ateneo da anni effettua diverse attività rivolte all'ascolto dell'utenza, come si evince dal SMVP 2021 e dal Piano Integrato 2021-23. 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 <b>Relazione sulla performance</b> un paragrafo è dedicato all'analisi dei punti di forza e di debolezza emersi come esito dei questionari e vengono esplicitate le azioni che l'amministrazione intende mettere in campo.</p> <p>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 "<i>Progetto Good Practice</i>" 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.</p> <p>L'amministrazione ha successivamente effettuato un piano elaborazione dati con 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) individuando delle aree da approfondire.</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.</p> <p>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</p>

	<p>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.</p> <p>A proposito delle varie iniziative di ascolto dell'utenza, <b>elencate all'interno della relazione annuale 2021 dell'OIV</b>, si segnalano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la rilevazione sistematica sul <b>benessere organizzativo</b>, nell'ambito del PTA (<a href="https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/performance/benessere-organizzativo/">https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/performance/benessere-organizzativo/</a>) e la progettazione del questionario di rilevazione del benessere organizzativo rivolta al personale docente per la quale si prevede la somministrazione entro la fine del 2021 insieme a quella rivolta al PTA.</li> <li>- Una serie di attività di ascolto e sensibilizzazione del PTA messe in campo dal <b>CUG</b> (Comitato Unico di Garanzia) (<a href="http://www.cug.polimi.it/documentazione/">http://www.cug.polimi.it/documentazione/</a>);</li> <li>- Una fotografia attuale della situazione dell'Ateneo secondo la lente dell'uguaglianza di genere attraverso la predisposizione di un <b>Bilancio di Genere</b> (<a href="https://www.polimi.it/il-politecnico/chi-siamo/bilancio-di-genere/">https://www.polimi.it/il-politecnico/chi-siamo/bilancio-di-genere/</a>) la cui terza edizione è stata redatta nel corso del 2021;</li> <li>- Iniziative di welfare finalizzate a migliorare il benessere dei collaboratori del Politecnico di Milano;</li> <li>- L'indagine specifica erogata sui <b>servizi di ristorazione</b> al fine di migliorare il Servizio, elemento che è risultato critico dall'indagine Customer erogata a docenti, pta, e studenti;</li> <li>- Indagine erogata due volte l'anno sugli <b>International Students</b> in merito ai servizi di accoglienza e supporto forniti;</li> <li>- Lo sviluppo di una customer legata alle attività <b>Multichance</b>.</li> </ul>	<p>operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; (altro)</p> <p>F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente</p>
<p>10</p> <p>Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?</p>	<p>X</p> <p>SI</p> <p>NO</p> <p>Come si evince sia dal Piano Integrato 2021-2023 e sia dalla Relazione Performance 2021, il finanziamento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2020-2022 avviene tramite la destinazione del risultato d'esercizio 2018 e 2019 e tramite l'allocazione delle risorse di budget 2019, 2020 e 2021 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 <b>"linea d'azione prioritaria"</b> coerentemente al Piano Strategico 2021-23. 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.</p> <p>Inoltre, viene richiesto al personale dirigenziale, responsabile del budget di struttura, di dare diretta evidenza delle risorse strumentali stanziata a budget 2021, o riassegnate dagli esercizi precedenti, necessarie per la realizzazione</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:</p> <p>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</p> <p>B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti</p>

<p>11</p> <p>Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?</p>	<p>NO</p> <p>SI</p> <p>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. Tale obiettivo ha permesso un migliore allineamento tra le previsioni di budget e i dati di consuntivo.</p> <p>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 2021-2023 e sia dalla Relazione Performance 2021, il finanziamento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2021-2023 avviene tramite la destinazione del risultato d'esercizio 2018 e 2019 e tramite l'allocazione delle risorse di budget 2019, 2020 e 2021 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 2021-2023, 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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>L'amministrazione attribuisce pertanto un budget ad ogni struttura dell'Ateneo (aree dirigenziali, dipartimenti, Poli Territoriali e servizi).</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>b) una quota di risorse ri-attribuite alle strutture in base alle uscite specifiche;</li> <li>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</li> </ul>	<p>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:</p> <p>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?)</p> <p>B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)</p> <p>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)</p> <p>D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance</p> <p>E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate</p>

		autofinanziamento) con peso 15%.	
12	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?	<p>Gli obiettivi di <b>Performance Organizzativa di Ateneo</b> 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 <b>Performance Organizzativa della Direzione Generale</b> sono stati individuati, sulla base delle indicazioni espresse direttamente dal Rettore e dai suoi Delegati, in relazione alle priorità di intervento per il 2021 in linea con quanto indicato nel Piano Strategico 2020-22.</p> <p>Gli obiettivi di <b>Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali</b> 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 inoltre a partire dal 4 dicembre 2020, in modalità online, è stato effettuato un confronto voluto dal Rettore stesso, e proseguito, a cadenza settimanale, anche nel mese di gennaio 2021, con appuntamenti dedicati a temi specifici quali: didattica a distanza, mobilità studentesca, spazi di ateneo, rapporti internazionali, la vita nel Campus, e lo smartworking e strutture organizzative. L'analisi delle idee emerse sono state restituite alla comunità Politecnica e al SA nel mese di aprile 2021.</p> <p>Gli obiettivi di <b>Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali</b> 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	Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?	<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> comunicati a febbraio 2020 dove il Piano è stato presentato e diffuso al personale docente e PTA ed 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 mese di settembre 2020 a seguito dell'emergenza COVID-19 (<a href="http://www.polimi.it/it/il-politecnico/chi-siamo/piano-strategico/">www.polimi.it/it/il-politecnico/chi-siamo/piano-strategico/</a>). Tali documenti risultano ad oggi pubblicati in una sezione dedicata.</p>	Campo libero
14	Eventuali altre osservazioni	<p>Si veda la relazione annuale 2021 dell'OIV, in cui sono forniti ampi suggerimenti rispetto alle attività effettuate nel corso dell'anno e relativi spunti di miglioramento.</p>	Campo libero



