

Seconda sezione: Valutazione della performance 2023: Scheda di valutazione sul funzionamento del sistema di gestione del ciclo della performance del Politecnico di Milano

Secondo le Linee Guida ANVUR questa parte può essere redatta rispondendo ai punti di attenzione indicati nella Scheda per l'analisi del ciclo integrato della performance che prevede due parti: una dedicata al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) 2023 e una dedicata al PIAO 2023-25.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1) L'Ateneo ha aggiornato il SMVP per il ciclo 2023?

1. **Si (in tal caso specificare quali sono state le principali modifiche)**
2. **No**
3. **Altro (specificare)**

Il SMVP 2023 risulta aggiornato in applicazione del D. Lgs. 74/2017, e secondo le indicazioni suggerite dall'OIV sia nel Parere sul SMVP, sia nella Relazione annuale sul funzionamento del Ciclo della Performance, sia nella validazione della Relazione sulla Performance 2022.

In particolare, i punti sui quali l'amministrazione è intervenuta nel 2023 sono:

- ulteriore affinamento ed esplicitazione del processo di monitoraggio intermedio degli obiettivi;
- chiarimento della logica di valutazione dei comportamenti organizzativi, con particolare riferimento al concetto di "copertura del ruolo" e impatto sul risultato complessivo della valutazione;
- ulteriore puntualizzazione del paragrafo relativo alle procedure di conciliazione, al fine di rendere il processo maggiormente chiaro e informativo.

2) Il SMVP prevede anche la valutazione dei comportamenti organizzativi?

1. **Si (in questo caso indicare se gli stessi sono differenziati rispetto al ruolo ricoperto)**
2. **No**
3. **Altro (specificare)**

Al fine di valutare le "modalità" con cui il singolo dipendente partecipa al raggiungimento degli obiettivi l'amministrazione ha definito le "aspettative" dell'organizzazione.

Il **Modello delle competenze** adottato ha il fine di garantire la coerenza tra organizzazione (ruoli) e sviluppo professionale (persone). Il driver per assicurare tale coerenza è stato individuato nel concetto di "**profilo ruolo**", inteso come insieme di aspettative rispetto ad un sistema di comportamenti richiesti in funzione delle attività richieste (cosa fare – es: negoziazione), ed in termini di integrazione alla cultura dell'organizzazione (come farlo – es: collaborazione). I **comportamenti organizzativi** sono quindi elementi realmente osservabili, utili a verificare se un individuo mette effettivamente in atto le competenze richieste al ruolo, e sono oggetto di analisi all'interno del processo di valutazione della performance individuale.

A ciascun dipendente è stato quindi associato un set di comportamenti richiesti, **differenziati in funzione del profilo di ruolo nell'organizzazione**, ovvero, del posizionamento del singolo nel modello professionale di Ateneo. In fase di pianificazione ciascun responsabile può, se lo ritiene opportuno, dettagliare ciascun comportamento atteso in funzione delle proprie aspettative, anche in relazione agli obiettivi della struttura (ciascun dipendente ha quindi associato un set di comportamenti richiesti, differenziati in funzione del profilo di ruolo nell'organizzazione).

In fase di valutazione il responsabile dovrà valutare il grado di copertura di ogni comportamento inserito nella scheda di ciascun collaboratore, su una scala numerica 1-10, con la seguente scala di valutazione:

- < 6: Completamente disallineato con le aspettative



- 6 – 7,5: Sufficiente ma non ancora in linea con le aspettative
- 7,6 – 8,5: In linea con le aspettative
- 8,6 – 10: Superiore alle aspettative

3) Nel SMVP vengono esplicitati, per la valutazione di ciascuna categoria di personale, i pesi attribuiti rispettivamente alla performance istituzionale, alla performance organizzativa, agli obiettivi individuali e ai comportamenti?

1. Sì
2. No
3. Altro (specificare)

Il SMVP del Politecnico prevede un modello di pianificazione e valutazione per la Direzione Generale e le Aree Dirigenziali e uno di pianificazione e valutazione per Dipartimenti e Poli Territoriali.

Nelle figure 2 e 3 del Cap. 1 del SMVP vengono esplicitati, rispettivamente, il modello di pianificazione e valutazione 2023 per la Direzione Generale e le Aree Dirigenziali (come descritto anche nelle domande 6 e 7) e il modello di pianificazione e valutazione 2023 per Dipartimenti e Poli Territoriali. Tali modelli descrivono come si compone la performance individuale per ciascuna categoria di personale, evidenziando i pesi attribuiti alla performance di ateneo, a quella organizzativa, agli obiettivi individuali e ai comportamenti organizzativi.

4) Nel SMVP è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo – indicatore – target?

1. Sì
2. No
3. Altro (specificare)

Nel SMVP la differenza tra obiettivo – indicatore - target è implicita, mentre è espressa puntualmente nella scheda di pianificazione utilizzata per la definizione puntuale degli obiettivi.

Il SMVP prevede la declinazione di ciascun obiettivo nei cosiddetti “**livelli di raggiungimento attesi**”, secondo la seguente classificazione:

- *Soglia*: livello di raggiungimento minimo atteso per l’elemento oggetto di valutazione, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione; al di sotto di questo valore il risultato atteso non si considera raggiunto.
- *Target*: livello per il quale per l’elemento oggetto di valutazione si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);
- *Eccellenza*: livello di raggiungimento dell’elemento oggetto di valutazione superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

Per ognuno dei livelli attesi la misura del raggiungimento dell’obiettivo è definita attraverso la rilevazione di un indicatore di tipo quantitativo ove il risultato atteso è determinato dalla misurazione di una variabile di tipo numerico, definita in fase di pianificazione o di tipo qualitativo.

Ove non essendo possibile individuare indicatori numerici, oppure questi rappresentino e sintetizzino in modo solo parziale il livello di prestazione reso, il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo (il più possibile basato su parametri osservabili e oggettivi) che tenga complessivamente conto degli elementi indicati nei diversi livelli di raggiungimento attesi, esplicitamente definiti in sede di pianificazione.

La scheda obiettivi attualmente in uso, prevede una serie di informazioni che ciascun responsabile è tenuto a compilare, completare e rendicontare relativamente ad ogni obiettivo individuato secondo un punteggio.

5) Nel SMVP la fase della misurazione è distinta da quella di valutazione?

1. Sì (indicare la modalità con la quale si realizzando le due fasi)
2. No
3. Altro (specificare)



Il *Cap. 4: misurazione del risultato e aggancio al sistema premiante* del SMVP del Politecnico di Milano descrive dettagliatamente la fase di “misurazione del risultato”, ossia la definizione di una metrica (sistema di misura) in grado di “tradurre” in un punteggio la prestazione resa (dalla struttura o dall’individuo) rispetto alle diverse dimensioni oggetto di valutazione: risultato di Performance Organizzativa struttura/e di livello superiore; Obiettivi assegnati; Comportamenti organizzativi di ruolo, e la valutazione del risultato complessivo conseguito.

La fase di valutazione avviene a chiusura del processo e a seguito della fase di misurazione e prevede la determinazione del risultato complessivo di performance organizzativa e individuale e la chiusura della valutazione. In particolare, l’amministrazione prevede un/a:

- Rendicontazione degli esiti sui singoli obiettivi
- Valutazione dei comportamenti organizzativi
- Validazione delle valutazioni da parte del Dirigente (solo per Aree Dirigenziali)
- Misurazione e valutazione dei risultati raggiunti, sia in termini di performance organizzativa sia di performance individuale
- Colloquio finale individuale di feedback (obbligatorio).

La valutazione complessiva attraverso la definizione di una metrica (sistema di misura) traduce in un punteggio la prestazione resa (dalla struttura o dall’individuo) rispetto alle diverse dimensioni oggetto di valutazione. Per i dettagli sul modello e modalità si veda SMVP 2023.

6) Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell’assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) se variata rispetto all’anno precedente.

Il sistema di valutazione del Direttore Generale non ha subito alcuna variazione rispetto all’anno precedente (*Cfr. Cap 1 e figura 2 e 3 nel SMVP*).

La performance individuale (contributo di ciascun dipendente al raggiungimento dei risultati di una struttura in relazione agli obiettivi assegnati) del Direttore Generale è composta da:

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

La Performance Organizzativa di Ateneo è direttamente collegata alla *Mission* definita nel Piano Strategico ed è finalizzata a monitorare l’andamento dell’istituzione in relazione ad una serie di parametri ritenuti fondamentali per valutarne l’impatto complessivo e trasversale sulla collettività. Essa viene misurata attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico generato dall’attività dell’ateneo, inteso come impatto sulla collettività in termini di benessere sociale, economico ed educativo creato.

Partendo, infatti, dal Piano Strategico per il triennio 2023-2025, elaborato a seguito dell’elezione del nuovo Rettore del Politecnico di Milano, sono stati individuati quegli obiettivi che meglio esprimono il Valore Pubblico che il Politecnico intende creare attraverso la sua azione politica e gestionale-amministrativa.

La Performance Organizzativa della Direzione Generale è rappresentata da quegli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione in quanto ritenuti coerenti con gli obiettivi di impatto ed indirizzati a contribuire alla creazione di Valore Pubblico, individuati sulla base delle indicazioni espresse direttamente dal Rettore e dai suoi Delegati, in relazione alle priorità di intervento per il 2023 previste nel Piano Strategico.

Nella figura 2 del Cap. 1 del SMVP è esplicitato il modello di pianificazione e valutazione 2023 per la Direzione Generale (e per le Aree Dirigenziali).

La valutazione della performance del Direttore Generale (e dell’Ateneo) è affidata al Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore e dell’Organismo Indipendente di Valutazione.

7) Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) se variata rispetto all'anno precedente.

Anche il sistema di valutazione dei Dirigenti non ha subito variazioni.

Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali sono finalizzati in via prioritaria ad apportare un contributo operativo allo sviluppo delle strategie definite dalla componente politica nel Piano Strategico e nelle linee di azioni prioritarie conseguenti.

Tali obiettivi vengono definiti di concerto tra Direzione Amministrativa e Direzione Politica, mediante incontri specifici con il Rettore e con i delegati di volta in volta competenti.

Accanto ad essi vengono poi declinati obiettivi che rispondono ad esigenze di sviluppo o di miglioramento dei processi di gestione interna, o ad input esterni per il miglioramento dei servizi e la cui definizione avviene attraverso un processo fortemente condiviso tra Direttore Generale e Dirigenti, con verifica diretta della Direzione Politica, in concomitanza con il processo di budget.

Infine, a tutte le strutture dirigenziali, sono assegnati annualmente obiettivi atti a misurare e valutare il grado di soddisfazione degli utenti finali (studenti, studenti stranieri, docenti, PTA, utenti residenze), sui servizi di supporto ricevuti.

La valutazione degli obiettivi delle Aree Dirigenziali (oltre che dei Servizi di Staff della Direzione), nonché dei comportamenti organizzativi dei responsabili di tali strutture spetta al Direttore Generale.

La valutazione individuale dei dirigenti è costituita da:

- il 5% dal risultato di performance organizzativa di Ateneo,
- il 5% dal risultato di performance organizzativa della Direzione Generale,
- il 50% dal risultato di performance organizzativa dell'Area di cui sono responsabili
- il 40% dai comportamenti organizzativi in ruolo.

A loro volta, i Dirigenti assegnano e valutano gli obiettivi dei Servizio/Funzioni di Staff, nonché i comportamenti organizzativi dei relativi responsabili e di tutto il personale a loro direttamente in staff.

La pianificazione e valutazione delle schede del resto del personale viene effettuata dal relativo responsabile.

Nella figura 2 del Cap. 1 del SMVP è esplicitato il modello di pianificazione e valutazione 2023 e le Aree Dirigenziali (e per la Direzione Generale).

8) Quale giudizio complessivo è ritenuto più aderente a qualificare il SMVP adottato dall'ateneo? (scegliere una sola opzione)

- 1. Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento**
- 2. Strumento che risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento**
- 3. Strumento che risponde solo parzialmente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento**
- 4. Altro (specificare)**

Al momento il Modello proposto e descritto all'interno dell'SMVP non risponde pienamente ai requisiti che stimolano lo sviluppo organizzativo. È in atto un processo di rivisitazione della Scala di Valutazione per renderla più trasparente e per facilitare il processo di rivisitazione e di sviluppo.

È previsto, inoltre, un percorso formativo di rifocalizzazione, relativo ai comportamenti organizzativi sia per Valutati che Valutatori per enfatizzare il collegamento del sistema non solo agli incentivi economici ma anche allo sviluppo dei collaboratori.



Allo stato attuale il documento SMVP non esplicita alcuna novità, tranne una più puntuale descrizione dell'uso dei punti decimali e del peso ad essi attribuito nel punteggio finale di valutazione, rimangono da implementare le modifiche raccomandate nel precedente parere sul SMVP 2022 sulla scala di valutazione.

Inoltre, risulta apprezzabile l'attenzione posta ai colloqui con i singoli collaboratori e si suggerisce di continuare a caldeggiarne l'utilizzo in modo strutturato, sia in fase di pianificazione che di valutazione. Infatti il colloquio è un elemento chiave e importante del processo di sviluppo delle persone, in quanto, il collaboratore ha l'opportunità di conoscere le aspettative nei suoi confronti, di chiedere approfondimenti o specifiche e dunque di ingaggiarsi maggiormente per raggiungere gli obiettivi assegnati.

Al fine di migliorare ulteriormente la fruibilità del SMVP, si suggerisce di descrivere meglio le attività di monitoraggio svolte dall'amministrazione (Cfr. capitolo 2.1 SMVP 2023) e di definirne più puntualmente gli owner e le azioni messe in atto in caso di anomalie (osservazioni sul SMVP indicate nella presente relazione annuale 2023 al punto 3 e 29). ribadendo l'importanza di prediporre "Linee Guida Operative" da affiancare al SMVP secondo dei suggerimenti espressi nelle precedenti relazioni annuali dell'OIV.

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2023-2025

Valore Pubblico

9) Il PIAO dell'Ateneo risulta un concreto strumento di integrazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa funzionale allo sviluppo e al governo dell'organizzazione?

1. Si
2. In parte
3. No

Il PIAO è stato redatto nel rispetto del modello dettato dal Decreto Ministeriale 132/2022 ed è quindi strutturato secondo le tre sezioni previste, dedicate rispettivamente a Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione; Organizzazione e Capitale umano; Monitoraggio (precedute dalla scheda anagrafica dell'amministrazione).

Oltre a quanto dichiarato nel medesimo PIAO che esplicita come i suoi contenuti siano stati implementati in sinergia ed in stretto coordinamento con la redazione del Piano Strategico 2023-2025, è possibile evincere che esso sia un reale strumento di integrazione, in quanto dalla lettura degli obiettivi del piano strategico e di quelli operativi appare chiara la coerenza e la declinazione di molti obiettivi operativi a supporto di quelli strategici. Inoltre, nel materiale allegato, che riporta gli obiettivi organizzativi assegnati alle strutture è riportata una codifica che evidenzia la relazione, quando presente, tra il singolo obiettivo operativo a quello strategico).

Nel PIAO stesso viene specificato che la pianificazione operativa finalizzata alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance dell'amministrazione, ha la sua genesi nel Piano Strategico di Ateneo, in funzione della quale vengono definiti, per la componente tecnico-amministrativa, gli obiettivi di gestione specifici delle singole strutture organizzative. Ciò è avvenuto attraverso un costante confronto e interazione tra il Vertice Politico, il Direttore Generale, i Dirigenti, il Presidio AVA e le strutture tecniche di supporto, che ha prodotto l'individuazione di molti obiettivi direttamente correlati a supportare l'implementazione del Piano Strategico. In accordo con i vertici politici, a completamento della pianificazione operativa, sono poi stati declinati altri obiettivi che rispondono ad input esterni per il miglioramento dei servizi o ad esigenze di sviluppo organizzativo o di miglioramento dei processi di gestione interna.

L'ateneo ha predisposto un modello che rappresenta schematicamente il legame tra il Piano Strategico di Ateneo e il PIAO (cfr. Grafico 2.1: L'albero della performance paragrafo 2.2 del PIAO 2023- 2025).

10) Nel PIAO sono chiaramente definiti gli obiettivi di Valore Pubblico che l'Ateneo intende perseguire e Strategie coerenti per la sua realizzazione?

1. Sì (Valore Pubblico e Strategie)
2. Sì (solo Valore Pubblico)
3. No

Come dichiarato nel PIAO stesso, gli obiettivi di Valore Pubblico esprimono in termini di impatto il valore che, attraverso le linee di sviluppo e le priorità delineate nel Piano Strategico, l'Ateneo genera a livello di benessere sociale, economico ed educativo. Si tratta di obiettivi con elevato impatto sulla collettività e capaci di tradurre in risultati misurabili la missione dell'Ateneo sul fronte della formazione, della ricerca e della terza missione.

Essi sono chiaramente definiti e riportati in una sezione apposita del PIAO 2023-25 (cfr. Sezione 2: *gli obiettivi di Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione*).

Ciascun obiettivo di Valore Pubblico è associato a uno o più obiettivi strategici e ad un SDG di riferimento.

11) Quanti obiettivi di Valore Pubblico sono presenti nel PIAO

1. Meno di 5
2. Tra 5 e 10
3. Tra 11 e 15
4. Più di 15

Gli obiettivi di Valore Pubblico individuati sono 5 e si sostanziano in:

- **Autofinanziamento ricerca ateneo**, che misura la capacità dell'Ateneo di essere polo di attrazione per la ricerca e di servizi tecnologici per il territorio e, di conseguenza, il valore economico generato con le proprie attività di trasferimento tecnologico. Tale *obiettivo* è correlato agli obiettivi strategici riguardanti la ricerca di base, internazionale e responsabile, le infrastrutture di ricerca e il supporto all'imprenditorialità. Gli *stakeholders* maggiormente interessati nel raggiungimento di questo primo obiettivo vi sono le imprese e il terzo settore, che spesso sono direttamente coinvolti nella produttività scientifica dell'Ateneo.
- **Tasso di occupazione a un anno dalla laurea** (triennale e magistrale), che esprime la missione ultima di tutte le università, ossia la capacità di dare occupazione ai propri laureati. Il Politecnico ambisce a mantenere elevati tassi di occupazione ad un anno dalla laurea grazie ad una commistione efficace tra il proprio sistema formativo, la ricerca e la relazione con le realtà imprenditoriali, sia nazionali che internazionali. Gli *obiettivi* strategici maggiormente correlati riguardano tutta l'area della formazione. Gli studenti sono tra gli *stakeholders* maggiormente interessati al raggiungimento di questo obiettivo, a cui si affiancano le imprese e il terzo settore, di fondamentale supporto anche in tutto il percorso post laurea nel mondo del lavoro.
- **Programmazione triennale MUR 2021-2023**: valore finale dei target da raggiungere entro il 2023. Si sostanzia nel raggiungimento degli obiettivi di crescita prefissati nell'ambito della programmazione triennale MUR 21-23 che riguardano, in particolare, la capacità dell'ateneo di fornire percorsi di formazione personalizzati ed innovativi, di sviluppare ulteriormente i processi di internazionalizzazione (puntando sulla crescita di studenti che vanno all'estero in mobilità e sulla capacità di attrarre dottorandi dall'estero) e di valorizzazione della ricerca (puntando sull'intensificazione dell'attività brevettuale e sulla creazione di spin off). Questo *obiettivo* è strettamente connesso agli obiettivi strategici Qualità, sostenibilità e personalizzazione della formazione, Esperienza Internazionale, Dottorato di ricerca. Gli *stakeholders* principali interessati al raggiungimento del target sono gli studenti (che rappresentano anche una parte attiva) e le imprese.



- **Attivazione di interventi per il risparmio energetico**, finalizzato alla riduzione dei consumi energetici (elettrici e di gas) grazie all'adozione di stringenti misure organizzative e comportamentali nell'immediato e al finanziamento di importanti investimenti sulle fonti di energia sostenibile. L'*obiettivo* strategico di riferimento è il Piano di sostenibilità. La cittadinanza tutta è il *principale stakeholder*.
- **Raggiungimento output previsti nei progetti PNRR**, misurato attraverso il rispetto delle milestone e il successo nella partecipazione ai bandi a cascata. Gli *obiettivi* strategici di riferimento sono Opportunità di crescita e valorizzazione professionale e Rapporti internazionali e di cooperazione allo sviluppo. Gli *stakeholders* principalmente interessati sono i docenti e il personale tecnico amministrativo rispetto alla produttività scientifica e alla gestione amministrativa dei progetti, le università e i centri di ricerca come cuore pulsante della ricerca.

12) Nella individuazione degli obiettivi di Valore Pubblico sono stati coinvolti gli Stakeholder interni ed esterni?

1. Sì interni ed esterni
2. Sì esterni
3. Sì interni
4. No

Secondo quanto affermato nello stesso PIAO, il coinvolgimento degli stakeholders interni ed esterni ha caratterizzato l'intero processo di definizione del Piano Strategico 2023-2025 dell'Ateneo e, conseguentemente, degli obiettivi di Valore Pubblico che ne sono derivati.

Il Piano Strategico 2023-25 ha visto un coinvolgimento diretto di Stakeholders esterni ed interni dando rilevanza agli *Alumni*; mentre gli obiettivi di valore pubblico più trasversali rispetto a quelli del Piano Strategico ma fortemente ad essi ancorati, sono stati frutto di una proposta degli Organi di vertice e di gestione per valorizzare le missioni fondamentali dell'ateneo.

I dettagli relativi agli stakeholders relativi agli obiettivi di Valore Pubblico sono descritti al punto 11 e 15 della preente relazione.

13) Tra gli obiettivi di Valore Pubblico sono presenti aspetti riconducibili al Benessere Equo e Sostenibile o ai Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030?

1. Sì
2. No

Gli SDGs dell'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile hanno costituito un'importante guida nella definizione di tutti gli obiettivi di Valore Pubblico (oltre che degli obiettivi strategici), a cui fanno diretto riferimento:

- **Autofinanziamento ricerca ateneo**, riferito al SDG9, costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile.
- **Tasso di occupazione a un anno dalla laurea**, il cui SDG di riferimento è il 4, fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti.
- **Programmazione triennale MUR 2021-2023**, connesso anch'esso agli SDGs 4 e 9.
- **Attivazione di interventi per il risparmio energetico**, riferito al SDG 7, Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni e infine
- **Raggiungimento output previsti nei progetti PNRR**, per il quale il SDG di riferimento è ancora una volta il 9.

In questo ambito, tra gli obiettivi strategici a cui si è data priorità emerge la realizzazione del Piano Strategico di Sostenibilità dell'Ateneo e l'attuazione dei principi di sostenibilità ambientale e sociale all'interno dei campus dell'Ateneo.



14) Nel PIAO, a livello di Valore Pubblico o di Performance sono presenti obiettivi riconducibili agli indirizzi del MUR o alle valutazioni dell'ANVUR (es. PNRR, Programmazione triennale di sistema (PRO 3), VQR, AVA, ecc...)

1. **Sì, sia a livello di Valore Pubblico che di obiettivi di Performance**
2. **Sì, solo a livello di Valore Pubblico**
3. **Sì, solo a livello di obiettivi di performance**
4. **No**

Nel PIAO sono presenti diversi obiettivi riconducibili agli indirizzi del MUR o alle valutazioni dell'ANVUR (es. PNRR, Programmazione triennale di sistema (PRO 3), VQR, AVA, ecc...); quattro sono presenti a livello di Valore Pubblico : uno nella programmazione triennale MUR 2021-2023, declinato come valore finale dei target da raggiungere entro il 2023, uno nel raggiungimento degli output previsti nei progetti PNRR, uno legato all'autofinanziamento della ricerca di Ateneo e uno relativo ai tassi di occupazione a un anno dalla laurea, (*Cfr. punto 11 della presente relazione*). Diversi altri sono invece presenti a livelli di performance e assegnati alle varie strutture per le relative competenze. A titolo di esempio si citano l'obiettivo in ambito PNRR, a supporto dell'obiettivo di Valore Pubblico che misura la realizzazione dei progetti previsti, dedicato alla progettazione e implementazione di una struttura gestionale che supporti la gestione dei progetti strategici multi-dipartimentali nell'ambito del PNRR; l'obiettivo di supporto alla VQR, finalizzato a definire un nuovo modello organizzativo e di supporto operativo al processo e l'obiettivo di implementazione dell'Assicurazione Qualità dei Corsi di Dottorato secondo il nuovo modello AVA3.

15) Rispetto ad ogni obiettivo di Valore Pubblico sono stati individuati gli stakeholder sui quali impatta l'obiettivo?

1. **Sì per tutti gli obiettivi**
2. **Sì per alcuni**
3. **No**

Per ciascuno degli obiettivi di Valore Pubblico delineati, sono stati individuati i rispettivi stakeholders:

- **Autofinanziamento ricerca ateneo**, per il quale gli stakeholders maggiormente interessati sono le imprese e il terzo settore, che spesso sono direttamente coinvolti nella produttività scientifica dell'Ateneo;
- **Tasso di occupazione a un anno dalla laurea** (triennale e magistrale), per il raggiungimento del quale gli studenti sono tra gli stakeholders maggiormente interessati, a cui si affiancano le imprese e il terzo settore, di fondamentale supporto anche in tutto il percorso post laurea nel mondo del lavoro;
- **Programmazione triennale MUR 2021-2023**, i cui stakeholders principali sono ancora una volta gli studenti (che rappresentano anche una parte attiva) e le imprese;
- **Attivazione di interventi per il risparmio energetico**, rispetto al quale la cittadinanza tutta è il principale stakeholder.

Raggiungimento output previsti nei progetti PNRR, in ordine al quale gli stakeholders principalmente interessati sono i docenti e il personale tecnico amministrativo rispetto alla produttività scientifica e alla gestione amministrativa dei progetti, le università e i centri di ricerca come cuore pulsante della ricerca.

16) Agli obiettivi di valore pubblico sono associati indicatori, fonte dei dati e target?

1. **Sì (indicatori, fonte dei dati e target)**
2. **Sì (indicatori e fonte dei dati)**
3. **Sì (indicatori e target)**
4. **No**

Ciaoscuno degli obiettivi di Valore Pubblico è stato associato ad uno o più indicatori, oltre che alla fonte dati, al valore iniziale (*baseline*) e al valore obiettivo inteso come massimo livello di raggiungimento



auspicato per il 2023.

Il dettaglio della fonte dati, l'indicatore puntuale definito, la baseline e il valore obiettivo 2023 è descritto puntualmente nel PIAO 2023-25 (cfr. 2.1.4 *Gli obiettivi di Valore pubblico tabella 2.6*).

Performance

17) Gli obiettivi e gli indicatori di performance sono coerenti rispetto agli obiettivi di Valore Pubblico?

1. Sì
2. In parte
3. No

Il processo di pianificazione operativa, finalizzato alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance dell'amministrazione, ha la sua genesi nel Piano Strategico di Ateneo. In funzione, infatti, della definizione degli obiettivi strategici, vengono definiti, per la componente tecnico-amministrativa, gli obiettivi di gestione specifici delle singole strutture organizzative, molti dei quali direttamente correlati a supportare l'implementazione del Piano Strategico e degli obiettivi di Valore Pubblico. Nella parte sottostante si riportano gli obiettivi (per i dettagli cfr. 2.1.4 *Gli obiettivi di Valore pubblico tabella 2.6*):

- **Autofinanziamento ricerca ateneo:**
 - OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Consolidamento autofinanziamento Dipartimento/Polo Territoriale per ricerca (ricavi)
- **Tasso di occupazione a un anno dalla laurea:**
 - OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Data analytics: analisi profilata delle carriere degli studenti e implementazione di azioni mirate
- **Programmazione triennale MUR 2021-2023: valore finale dei target da raggiungere entro il 2023:**
 - OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Sviluppo dei percorsi extracurricolari (Ambassador, PiA)
 - OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Consolidamento n. studenti stranieri in ingresso e in uscita - PARTE B: N. studenti in mobilità all'estero nel primo semestre a.a.2023/2024)
 - OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Incremento dei dottorandi stranieri immatricolati ai corsi di dottorato
- **Attivazione di interventi per il risparmio energetico:**
 - OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Attivazione di politiche per il risparmio energetico anche nel breve periodo
 - OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Realizzazione di impianti fotovoltaici in Leonardo e assegnazione dei lavori in Bovisa
- **Raggiungimento output previsti nei progetti PNRR:**
 - OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Raggiungimento output previsti nei progetti PNRR
 - OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Progettazione e implementazione della struttura gestionale in grado di gestire i progetti strategici multi-dipartimentali nell'ambito del PNRR

18) Analizzando la filiera VALORE PUBBLICO – PERFORMANCE, il PIAO 2023 – 2025 come si può qualificare rispetto al PIAO 2022 – 2024?

1. Complessivamente coerente e in sostanziale continuità
2. Caratterizzato da alcune modifiche
3. Caratterizzato da significative modifiche

Il 2023 rappresenta il primo anno di mandato rettorale della nuova Rettore per il sessennio 2023/2028.

A seguito del cambiamento della *governance* di Ateneo e della stesura del nuovo Piano Strategico, il PIAO 2023-2025 presenta delle modifiche rispetto al precedente, essendo state individuate nuove priorità di



azione.

Nonostante tali cambiamenti, tuttavia, alcuni obiettivi e azioni, più strettamente connessi con la missione istituzionale dell'Ateneo, si mantengono stabili nel tempo (es autofinanziamento; soddisfazione utenti; tasso di laureati) e alcuni si protraggono per più anni, anche in continuità con le strategie precedenti.

Rispetto alla struttura del PIAO e all'organizzazione dei suoi contenuti, quest'anno l'amministrazione ha lavorato per conferire al documento quella organicità e completezza che nel PIAO 2022-2024 aveva garantito solo parzialmente a causa delle novità introdotte dal nuovo strumento programmatico che ha riunito in sé documenti storicamente separati e distinti tra loro (i dettagli rispetto alla struttura del PIAO 2023 – 2025 sono riportati al punto 9 della presente relazione).

19) Fino a che livello sono indicati gli obiettivi nel PIAO? Più risposte

1. Obiettivi istituzionali (a livello di ateneo)
2. Obiettivi organizzativi (a livello di Aree dirigenziali)
3. Obiettivi organizzativi (a livello di Unità organizzative interne alle Aree dirigenziali).
4. Obiettivi individuali (a livello di Direttore generale e Dirigenti)

Il PIAO illustra, oltre agli obiettivi di Ateneo e Direzione Generale, gli obiettivi assegnati alle aree dirigenziali, ai servizi di staff della Direzione Generale, ai dipartimenti e poli territoriali. Sono inoltre indicati, in quanto ritenuti assai rilevanti dal punto di vista strategico, alcuni obiettivi individuali assegnati a livello dirigenziale o di strutture di supporto interne alle aree.

20) Nella sezione Performance del PIAO, agli obiettivi sono associati più indicatori in modo da includere più dimensioni? (scegliere una sola opzione)

1. Sì, sempre
2. Nella maggior parte dei casi
3. Solo in alcuni casi
4. No, mai

Alcuni degli obiettivi riportati nella sezione performance hanno associati più indicatori.

Per quanto riguarda la **performance organizzativa di Ateneo** (Obiettivi di Valore Pubblico) sono associati più indicatori ai seguenti obiettivi:

- *Tasso di occupazione a un anno dalla laurea (mantenimento del posizionamento dell'ateneo nella capacità di dare occupazione ai propri laureati)*
 - Indicatore 1): tasso di occupazione LT rispetto alla rilevazione precedente;
 - Indicatore 2): tasso di occupazione LM rispetto alla rilevazione precedente.
- *Programmazione triennale MUR 2021-2023: valore finale dei target da raggiungere entro il 2023*
 - Indicatore 1): N. studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità;
 - Indicatore 2): N. open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali;
 - Indicatore 3): Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, inclusi quelli di "mobilità virtuale";
 - Indicatore 4): Proporzione di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei Corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero, inclusi quelli di "mobilità virtuale";
 - Indicatore 5): N. iscritti al primo anno di corso dei corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di studio di accesso all'estero;
 - Indicatore 6): Numero di spin off universitari rispetto ai docenti di ruolo;
 - Indicatore 7): Proporzione di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo.



- *Attivazione di interventi per il risparmio energetico*
 - Indicatore 1): consumi elettrici al netto della quota climatizzazione;
 - Indicatore 2): rapporto tra i consumi dei mesi climatizzati (maggio-settembre) ed i gradi giorno estivi (GGE);
 - Indicatore 3): rapporto tra i consumi di gas al netto del consumo per trigenerazione e i gradi giorno invernali (GGI).

In relazione alla **performance organizzativa della Aree dirigenziali**, sono associati più indicatori a diversi obiettivi di cui se ne citano alcuni a titolo di esempio:

- *Potenziamento attività di orientamento nelle scuole superiori*
 - Indicatore 1): Definizione di un catalogo di corsi di orientamento;
 - Indicatore 2): Definizione di un catalogo di convenzioni con gli istituti superiori;
- *Incremento delle donazioni per il finanziamento di progetti di ricerca e borse di studio*
 - Indicatore 1): fondi per Borse di studio e progetti di Ateneo da finanziare;
 - Indicatore 2): fondi per il progetto GIRLS@POLIMI.)
- *Sviluppo dei percorsi extracurriculari (Ambassador, PiA)*
 - Indicatore 1): N Studenti iscritti ad insegnamenti appartenenti ai percorsi Ambassadors e alle attività extracurriculari PiA;
 - Indicatore 2): N Open badge assegnati agli studenti.
- *Consolidamento n. studenti stranieri in ingresso e in uscita*
 - Indicatore 1): N. studenti stranieri immatricolati a LM;
 - Indicatore 2): N. studenti in mobilità all'estero.

21) Quali delle seguenti tipologie di indicatori viene maggiormente utilizzata per misurare il raggiungimento degli obiettivi di performance (sezione 2.2)? (è possibile scegliere fino a due opzioni)

1. **Efficacia**
2. **Efficienza**
3. **Qualità percepita (customer satisfaction)**
4. **Sì/No (realizzazione o meno dell'obiettivo)**
5. **Tempistiche/scadenze**
6. **Altro (specificare)**

Le tipologie di indicatori sopra elencati sono tutte comunemente usate per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, seppur si faccia ricorso con maggiore frequenza a quelli di efficacia e di realizzazione. Per ciascun obiettivo viene esplicitato il risultato atteso secondo tre livelli (soglia, target ed eccellenza) che, esprimono il diverso grado di raggiungimento degli stessi che viene valutato attraverso un mix di misure (di risultato, *outcome* o output, di verifica delle attività pianificate, di misure quantitative e qualitative).

22) Per la definizione dei target di performance quali elementi si tiene conto? (è possibile scegliere più opzioni)

1. **Si tiene conto delle serie storiche**
2. **Si fa riferimento a benchmark interni**
3. **Si fa riferimento a benchmark esterni (specificare nei commenti)**
4. **Si tiene conto delle indicazioni degli stakeholder**
5. **Nessun criterio, si recepiscono le indicazioni degli uffici e dei relativi responsabili**
6. **altro (specificare)**

Valgono tutte le opzioni sopra indicate in quanto dipende molto dalla tipologia di obiettivo e dall'indicatore scelto. In prevalenza si fa riferimento ai dati storici, al dato dell'anno precedente per gli indicatori che si



ripetono nel tempo.

In una ottica di miglioramento continuo, si fa spesso riferimento anche al contesto internazionale, soprattutto con le istituzioni europee con cui si sono consolidati accordi di ricerca e didattica negli ultimi anni.

23) In corrispondenza degli obiettivi di performance (sezione 2.2) sono indicate le risorse finanziarie destinate alla loro realizzazione?

1. Sì
2. No
3. **Altro (specificare)**

Il raccordo tra ciclo della performance e ciclo finanziario, è finalizzato a garantire che, insieme agli obiettivi assegnati, siano associate le risorse umane e strumentali necessarie per la loro realizzazione. Per l'amministrazione il percorso è avvenuto gradualmente e si può considerare ormai giunto a maturazione, infatti, tutte le strutture effettuano una attenta pianificazione del personale e delle risorse da impegnare per i diversi obiettivi, compatibilmente con l'adempimento delle attività ordinarie, al fine di una corretta negoziazione di obiettivi e risorse. Il costo delle risorse di personale compare nel budget come voce aggregata all'interno del budget dell'Area Risorse Umane, mentre all'interno della procedura utilizzata per la predisposizione del budget, gli specifici obiettivi vengono correlati alle richieste di budget (ove significativo) attraverso l'utilizzo dell'opportuno campo disponibile all'interno della procedura. In tal modo è possibile anche monitorare l'utilizzo delle risorse in corso d'esercizio.

Operativamente, nel mese di settembre l'amministrazione avvia il processo di pianificazione per l'anno successivo, che si conclude entro il mese di gennaio dell'anno seguente: in tale periodo vengono definiti gli obiettivi per l'amministrazione e per le strutture Dipartimentali/Poli Territoriali, le macro-attività previste per la loro realizzazione e l'entità delle risorse necessarie per il loro conseguimento (programmazione finanziaria). La definizione di obiettivi - attività - risorse avviene in modo integrato e tale ciclo è gestito in parallelo alla definizione del budget triennale. Il finanziamento degli obiettivi del Piano Strategico (che poi si traduce totalmente o in parte in obiettivi assegnati alle strutture amministrative) viene garantito da assegnazioni specifiche previste all'interno del budget definito annualmente e mediante specifica destinazione di risorse derivante dagli utili di gestione che si riscontano in sede di chiusura del consuntivo.

Per le aree Dirigenziali, l'integrazione tra la performance organizzativa e la pianificazione finanziaria è determinata dal fatto che nel bilancio di previsione ciascuna area dirigenziale, identificata come centro di responsabilità, è responsabile di un budget per l'espletamento delle attività ordinarie, monitorate all'interno del documento programmatico triennale in materia di performance attraverso indicatori di efficacia ed efficienza, ed è responsabile di un budget specifico per l'implementazione degli obiettivi definiti.

Per i Dipartimenti, l'integrazione tra i risultati della performance organizzativa e l'attribuzione delle risorse loro destinate dall'Ateneo, è determinata dal fatto che i criteri di attribuzione delle risorse (risorse finanziarie, personale, budget della didattica), tengono conto della performance organizzativa passata realizzata dalle strutture medesime.

24) Nella sezione performance (2.2) sono indicati obiettivi assegnati ai Dipartimenti (o altre strutture, es. Scuole/Facoltà)?

1. Sì
2. No
3. **Altro (specificare)**

Per i dipartimenti (e i Poli Territoriali) il SMVP ha previsto una specifica performance organizzativa (cf. SMVP 2023 paragrafo 1.3).

Gli **obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali** vengono definiti dal



Direttore Generale insieme ai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo.

Le dimensioni di performance organizzativa dei Dipartimenti/Poli sono in parte stabili nel tempo e in parte definiti dall'amministrazione di anno in anno in base alle priorità di azione.

Rientrano nel primo caso gli obiettivi di soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto ricevuti e la capacità della struttura di mantenere l'autofinanziamento in linea con i risultati ottenuti nell'ultimo triennio. Rientrano invece nel secondo gruppo gli obiettivi definiti dalle singole strutture in relazione alle proprie priorità di sviluppo con attenzione alla coerenza rispetto agli obiettivi definiti nell'ambito del Piano Strategico, dei Progetti scientifici dei Dipartimenti e dei Progetti di Sviluppo dei Poli Territoriali.

Per l'anno in corso, per dare maggiore concretezza ad alcuni obiettivi strategici ritenuti di forte impatto, il Direttore Generale e la Direzione Politica hanno convenuto, di concerto con la Direzione di Dipartimenti e Poli, che alcuni obiettivi di performance organizzativa dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali coincidessero con gli obiettivi assegnati anche a livello di Ateneo o di Direzione Generale, affiancando agli "storici" obiettivi di soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto ricevuti e di mantenimento dell'autofinanziamento, due obiettivi riguardanti rispettivamente i progetti PNRR (per i soli dipartimenti) e la riduzione dei consumi energetici per dipartimenti e poli.

Per le Scuole gli obiettivi discendono dall'Area Didattica, cui afferiscono.

25) Nella sezione performance (2.2) sono presenti obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza e/o che prevedono la valutazione esterna all'ateneo?

1. **Sì (specificare quale utenza è coinvolta)**
2. **No**
3. **Altro (specificare)**

L'amministrazione ha implementato un sistema capillare di analisi della customer satisfaction su tutti i processi di Ateneo già da tempo. Attraverso tali indagini si verifica periodicamente, attraverso misure di percezione degli utenti, la coerenza fra qualità dei servizi erogati e le esigenze dell'utenza stessa, in modo da attivare di conseguenza eventuali azioni di miglioramento.

La soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti viene indagata attraverso la somministrazione annuale di questionari rivolti a: studenti (iscritti all'ultimo anno di corso L e LM e per i quali la compilazione è obbligatoria); personale docente; assegnisti e collaboratori di ricerca; dottorandi; personale tecnico-amministrativo; ospiti delle residenze universitarie; international students.

Le strutture sono valutate, per le specifiche competenze, secondo le percentuali illustrate all'interno del PIAO 23-25 (cfr. *Tabella 2.7: La ricaduta delle indagini di customer satisfaction sulla performance di struttura (Aree, Dipartimenti, Poli)*).

L'amministrazione effettua poi annualmente un'analisi di benchmark confrontando gli esiti delle Customer con gli esiti del progetto interateneo *Good Practice*. Gli esiti di tale analisi vengono poi presentate annualmente a tutti i Dirigenti e Responsabili Gestionali di Dipartimento, al fine di offrire un ulteriore spunto di confronto e analisi.

26) Se Sì (al punto 25), quali strumenti sono stati o si prevede di utilizzare? (è possibile scegliere più opzioni)

1. **Questionari (specificare quali nei commenti, es.: Good Practice, Almalaurea; ANVUR, di ateneo, ecc.)**
2. **Altri strumenti (specificare quali nei commenti, es.: focus group, interviste, audit, ecc.)**

L'amministrazione somministra annualmente questionari specifici per ciascuna tipologia di utenza. Per alcuni specifici servizi vengono invece effettuate rilevazioni *ad hoc*, che non rientrano direttamente nel ciclo performance, ma utili per fornire un feedback rispetto all'implementazione di uno specifico servizio (es:



customer sulla ristorazione, su servizi per la disabilità, sulle biblioteche, sul benessere Organizzativo, sul disagio lavorativo etc).

Sono stati inoltre effettuati specifici *focus group*, per comprendere difficoltà, aspettative e punti di vista dell'utenza per meglio affinare i questionari e migliorare i servizi stessi.

Come citato al punto precedente 25 vengono annualmente diffusi gli esiti della Customer sui servizi rivolti all'utenza e ove possibile fornito un benchmark con gli esiti delle Customer del progetto interateneo Good Practice.

Riguardo al tema legato al **Benessere Organizzativo**, come da indicazioni del OIV, nell'ambito dell'ultima rilevazione somministrata nel 2021, l'indagine ha indagato la percezione di alcune dimensioni strettamente correlate all'utilizzo di modalità di lavoro da remoto.

Verrà Integrato nel corso del 2023 con un'indagine rivolta al Personale docente (PO/PA/RIC) con le stesse peculiarità dell'indagine erogata al Personale tecnico amministrativo, che permetterà di avere un quadro esaustivo sul Benessere di tutto l'Ateneo.

Risulta oltremodo importante per l'OIV avere un maggior raccordo con il CUG.

27) Quali fonti di dati sono utilizzate per la misurazione finale dei risultati? (è possibile scegliere più opzioni)

1. dati certificati e pubblicati
2. autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo
3. banche dati dell'ateneo
4. banche dati esterne
5. nessuna fonte specifica
6. altro (specificare)

Tutte le fonti di dati sopra riportate vengono utilizzate per la misurazione finale dei risultati.

Quella utilizzata con maggior frequenza è costituita dalle autodichiarazioni dei valutati generalmente accompagnate da documenti a supporto.

28) Descrivere brevemente con quali modalità e tempistiche l'Ateneo svolge il monitoraggio degli obiettivi di Performance.

Il SMVP 2023 prevede, a metà anno, un monitoraggio in corso di esercizio degli obiettivi programmati (c.d. monitoraggio intermedio) allo scopo di:

- verificare e registrare lo stato di avanzamento degli obiettivi;
- rilevare eventuali criticità rispetto a quanto pianificato;
- richiedere la revisione dell'obiettivo in presenza di criticità dovute a cambio di priorità o all'insorgere di fattori esogeni non prevedibili.

Gli obiettivi di Ateneo e quelli della Direzione Generale vengono monitorati a livello centrale dal Servizio Pianificazione e Controllo (SPC); gli obiettivi di Area sono monitorati dai Dirigenti delle Aree stesse e gli obiettivi assegnati ai Dipartimenti/Poli e ai Responsabili Gestionali sono monitorati centralmente dal SPC se assegnati dal Direttore Generale, e da parte di ciascuna struttura se assegnati dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo. Per tutti gli obiettivi comuni a più strutture, la rendicontazione è concordata e condivisa tra gli attori coinvolti.

Le tempistiche del processo di monitoraggio e revisione sono gestite in collaborazione con l'Area Risorse Umane e Organizzazione (ARUO) e SPC. A causa dell'inadeguatezza dimostrata dal nuovo software per la gestione della performance adottato in via sperimentale nel 2022, l'amministrazione ha deciso di dismettere tale software e di adottare in via transitoria una soluzione interna per la gestione del ciclo della performance 2023 che garantisca le dovute registrazioni. Risulta importante, in questa fase di transizione, monitorare le attività e adottare presto uno strumento che agevoli l'applicazione del modello dalla stesura, alla modifica



degli obiettivi, alla loro valutazione, nonché tutto il processo di valutazione individuale.

Le attività di monitoraggio intermedio, gli esiti di queste ultime e le eventuali variazioni intervenute sugli obiettivi e/o sugli indicatori vengono raccolte in un “Report di monitoraggio” redatto annualmente da SPC nel mese di luglio e comunicato all’OIV.

Tale risultato viene sottoposto anche al Consiglio di Amministrazione, al quale si richiede l’approvazione delle revisioni degli obiettivi di Ateneo e della Direzione Generale, se intervenute e a cui vengono comunicate, per conoscenza, le eventuali revisioni subite dagli obiettivi assegnati alle Aree dirigenziali, ai servizi di staff della Direzione Generale, ai dipartimenti/poli e ai responsabili gestionali.

Una comunicazione informativa è inviata, nella seduta successiva, anche al Senato Accademico.

Le variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e/o individuale verificatesi durante l’esercizio conseguenti all’attività di monitoraggio sono inserite nella relazione sulla performance annuale e vengono valutate dall’OIV.

Infine, come indicato nel SMVP 2023 (*cf. paragrafo 2.1*), ARUO ha accolto alcune indicazioni da parte dell’OIV e ha stabilito anche un monitoraggio che andrà inoltre ad approfondire:

- **variabilità e trend** rispetto a tutte le richieste di modifica obiettivi;
- **i livelli di interdipendenza tra i vari obiettivi**, al fine di migliorare la sinergia soprattutto per coloro che ricevono obiettivi diversi da fonti diverse, ed evitare potenziali criticità di in termini di priorità;
- **impatto dell’introduzione dello smart working** in termini di assegnazione di obiettivi individuali e relativa analisi della relativa valenza in termini di sviluppo del collaboratore.

Riguardo a questi aspetti si suggerisce di continuare a prestare attenzione ai livelli di interdipendenza, soprattutto in fase di pianificazione, in particolare, in assenza di uno strumento gestionale che supporti il processo, nonché della numerosità degli obiettivi e delle modifiche apportate in fase di monitoraggio intermedio.

L’introduzione dello Smart ha visto una revisione del sistema di gestione performance in termini di comportamenti organizzativi. A tal fine l’amministrazione ha realizzato (in modalità condivisa attraverso un gruppo di lavoro) un progetto di revisione dei comportamenti legati al lavoro agile, che sarà applicato in prima sperimentazione con il nuovo sistema informativo, almeno inizialmente senza entrare nel computo del calcolo del punteggio relativo alla performance individuale.

Si raccomanda, pertanto, di verificare l’impatto che tale introduzione ha poi sul benessere delle persone, e l’effettivo *balance* tra vita privata e lavorativa.

29) L’OIV svolge un’attività di verifica a campione delle misurazioni relative ai risultati? (scegliere più opzioni)

1. **Si** (specificare con quale modalità)
2. **No**
3. **Altro** (specificare)

Sono previsti da parte dell’OIV, due momenti formali di monitoraggio, uno a metà anno con tutto il “Pool Performance”, il Responsabile Trasparenza e il Responsabile Prevenzione della Corruzione, ai fini della stesura della Relazione annuale sul “Ciclo Performance” e uno a fine anno/inizio del successivo, con il Responsabile Trasparenza per la verifica degli obblighi di pubblicazione, con il Responsabile Prevenzione della Corruzione per un aggiornamento dello stato delle attività messe in campo da parte dell’*Internal Auditing*, e con il Referente ARUO in merito al Processo di Valutazione, anche al fine di redigere il parere vincolante sul SMVP. Resta inteso che l’OIV viene comunque coinvolto nel corso dell’anno in vari incontri e attività legati/e al suo ruolo istituzionale.

Inoltre, l’OIV riceve annualmente le schede degli obiettivi (dirigenti e RG) e la loro rendicontazione; monitora



annualmente a campione e, se necessario, anche con incontri specifici con SPC e con ARUO, sia l'esito degli obiettivi e sia le valutazioni dei risultati, comprese quelle individuali.

Riceve annualmente un rendiconto da parte dell'*Internal Auditing* delle attività di monitoraggio implementate e delle azioni messe in campo.

Non effettua una verifica a campione degli obiettivi sui singoli capi servizio, monitoraggio effettuato solo dai singoli dirigenti.



TERZA SEZIONE: Suggerimenti e raccomandazioni finali

Si segnalano alcuni spunti ed elementi ritenuti importanti e già segnalati all'amministrazione ma ancora non compiutamente definiti legati alla pianificazione e alla misurazione:

Modello professionale (cfr punto 8 della presente relazione)

Al momento il Modello proposto e descritto all'interno dell'SMVP non risponde pienamente ai requisiti necessari per lo sviluppo organizzativo. Si ritiene che i tempi siano maturi per valutare l'opportunità di rivedere e semplificare il modello, ma soprattutto di ridefinire la scala di Valutazione. Si propone di ripensare la scala numerica (da 1 a 10) che attualmente prevede anche l'utilizzo dei decimali, sulla quale vengono valutati i comportamenti organizzativi; a questo proposito si sta già lavorando alla rivisitazione della scala riducendo l'uso dei decimali e rendendo più trasparente il riferimento ad ogni valore. Si sperimenterà su un campione pilota. A tal fine è previsto anche un percorso formativo di rifocalizzazione, relativo ai comportamenti organizzativi sia per Valutati che Valutatori per enfatizzare il collegamento del sistema non solo agli incentivi economici ma anche allo sviluppo dei collaboratori.

Strumento di Gestione Modello performance (cfr. punto 28 della presente relazione)

Viste le notevoli difficoltà riscontrate con il "portale HR" attualmente dismesso, si raccomanda di monitorare costantemente il processo in questa fase di transizione. In quanto, la gestione manuale di queste attività può rappresentare sia un rischio gestionale, sia un processo molto oneroso da sostenere. Si suggerisce, di adottare al più presto uno strumento che agevoli l'adozione del Modello in tutte le fasi compreso il monitoraggio e la valutazione individuale. In prospettiva, utilizzabile anche per effettuare analisi *ad hoc* rispetto a tutte le richieste di modifica obiettivi, nonché per monitorare la distribuzione delle valutazioni nel tempo.

Si evidenzia un trend in aumento del numero di obiettivi, che in alcune strutture risultano molto più numerosi che in altre. Onde evitare un effetto di demotivazione, in particolare, per le persone che operano nelle strutture maggiormente "stressate", si raccomanda in fase di definizione degli obiettivi di individuare con maggiore attenzione le priorità dell'anno, al fine di poter garantire la sostenibilità degli obiettivi assegnati. ed i prevedere in apertura del ciclo di pianificazione, un momento di riallineamento rispetto alla corretta modalità di definizione degli obiettivi, e delle relative modalità di misurazione.

Riguardo agli aspetti legati all'anticorruzione:

Gli audit sono stati svolti dall'unità di Internal Auditing e i resoconti delle analisi effettuate sono stati presentati e approvati in CdA.

Si raccomanda di 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, sia **dall'Unità di Audit della Ricerca (PNRR)** che da parte **dell'Internal Auditing**. In un'ottica di miglioramento complessivo, si ritiene che tale report fornisca un quadro di sintesi non solo rispetto ai rilievi emersi ma anche rispetto al *Follow up* e ad eventuali rischi o fenomeni conclamati di corruzione e al loro monitoraggio.

Codice etico e di comportamento

Le iniziative messe in campo 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 presenti, di come siano state gestite.

CUG:

Risulta oltremodo importante per l'OIV rafforzare il raccordo con il CUG.

**In tema di Trasparenza:**

Gli esiti dell'analisi effettuata da OIV sono stati pubblicati entro i termini previsti dalle nuove disposizioni ANAC.

Si segnala, che in questi anni il lavoro relativo agli obblighi trasparenza è stato molto accurato e preciso ed è stato possibile istituire una modalità di lavoro strutturata tra uffici e condivisa.

Restano al momento alcuni punti non ancora completi e rendicontati nell'allegato trasparenza pubblicato nella Sezione amministrazione trasparente (<https://www.polimi.it/footer/policy/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/attestazioni-oiv-o-di-struttura-analoga>) attualmente in fase di definizione, considerata l'onerosità della documentazione richiesta dalla normativa e rispetto al tema della privacy riguardo ad alcune richieste puntuali.

Milano, 30 ottobre 2023

F.to
Prof.ssa Laura Borgogni