



Seconda sezione: Valutazione della performance 2019: Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance del Politecnico di Milano

Premessa:

Per la valutazione del processo di gestione della performance l'OIV si è basato sull'analisi di varie fonti:

- Esiti delle Giornate di incontro Nuclei – OIV promosse da ANVUR
- Piano Integrato del Politecnico di Milano 2019-2021
- Obiettivi del Direttore Generale e dei dirigenti in merito alle performance 2018 e 2019
- Sistema di valutazione delle performance 2019
- Relazione sulla performance 2018
- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2019-2021
- Relazione 2018 NdV: Valutazione delle performance
- Attività di monitoraggio performance sul processo di pianificazione e attribuzione obiettivi e in merito al processo di valutazione attraverso *focus group* dedicati
- Incontro formale dello scorso 16 dicembre 2018 e del 7 maggio 2019 con il “pool di gestione della performance”
- Report di sintesi degli Audit effettuati da Audit Centrale e dall'Unità per i Progetti di Ricerca
- Report di Monitoraggio intermedio degli Obiettivi 2019

L'OIV ha condotto diversi incontri con il personale Tecnico Amministrativo (PTA) coinvolto nel sistema di gestione della performance e dell'anticorruzione per meglio individuare punti di forza, di debolezza del processo e individuare possibili azioni di miglioramento, individuando due momenti formali, uno a fine dell'anno il 16 dicembre e uno a metà anno il 7 maggio. La relazione è stata predisposta, secondo le indicazioni delle “Linee Guida 2019 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione” redatte da ANVUR, rispondendo puntualmente a quanto proposto nell'allegato 2: “Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance”, allegato alla presente relazione, e in linea con quanto indicato dal D. Lgs 74/17, con lo scopo di effettuare un'analisi critica dell'intero processo, rimandando per gli aspetti puramente descrittivi ai documenti visionati e suggerendo alcune proposte di miglioramento.

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

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

Il Piano Integrato 2019- 2021 è stato presentato in Senato (SA) il 21 gennaio 2019 e il 29 gennaio 2019 in Consiglio di amministrazione (CdA) entro i termini previsti dalla normativa di riferimento e dà evidenza degli obiettivi prioritari definiti dall'Ateneo. Il 2019 è il terzo anno di mandato rettorale, all'avvio del quale è stata definita la pianificazione strategica per il primo triennio 2017-2019, ultimo anno di attuazione e/o consolidamento delle politiche triennali pianificate ad inizio mandato.

Il Piano 2019-21 risulta allineato con quello precedente e migliorato ulteriormente sia nella sua stesura, sia nella sua organicità portando a compimento gli adeguamenti necessari, secondo quanto previsto nel D. Lgs. 74/2017 e sono stati recepiti alcuni spunti di miglioramento ricevuti da ANVUR e suggerimenti forniti dall'OIV stesso. Il Piano integra ed armonizza i contenuti rispetto al documento “Politica per la Qualità di Ateneo” che illustra le politiche per la qualità messe in atto.

L'Ateneo all'interno del Piano Integrato ha esplicitato le “**priorità**” del Piano Strategico 2017-19 dedicate all'amministrazione a cui si affianca l'impegno dell'amministrazione ad attivare percorsi di semplificazione ed efficienza, 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. Tali “**priorità**” sono state declinate all'interno del Piano Integrato attraverso delle “**Linee d'azione prioritarie**” (tabella 3.1 del Piano Integrato) e dei KPI, dal quale discendono poi obiettivi specifici, i cui risultati attesi vengono assegnati



POLITECNICO
MILANO 1863

all'amministrazione e sono declinati puntualmente nella performance organizzativa (paragrafo 4 del Piano Integrato) su tutte le strutture (aree/dipartimenti/poli territoriali).

Risulta importante e apprezzabile il proseguimento dell'attività da parte dell'Ateneo per potenziare e migliorare gli aspetti comunicativi e le modalità di diffusione del Piano Strategico 2017-19, si sono svolti infatti momenti collegiali, organizzati dalla *Governance* politica, nei quali sono stati presentati *feedback* sullo stato di avanzamento degli obiettivi del Piano Strategico 2017-19 (febbraio 2019), sui temi di semplificazione amministrativa e avanzamento dei lavori edilizi (8 maggio 2019) e il sulla didattica innovativa (12 giugno 2019). Nell'incontro di febbraio sono stati anche presentati alcuni risultati rispetto a quanto emerso dal gruppo di lavoro "**Polimi 2040**" volto a supportare la *Governance* per stimolare e condividere nuove visioni sulla formazione e sulla ricerca universitaria, tenendo conto delle esigenze degli stakeholder esterni.

A conferma del continuo lavoro di integrazione a più livelli, l'amministrazione ha previsto 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.

2. Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della Trasparenza

Riguardo agli **aspetti legati all'anticorruzione**, si segnala che la redazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2019/2021 è stata presentata al CdA nella seduta del 29 gennaio 2019 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. A tale riguardo, nella nota predisposta, emerge che il PTPCT risulta molto ben articolato e ben strutturato, verificando sia la coerenza degli obiettivi previsti nel PTPCT e quelli indicati nel Piano Integrato, sia l'adeguatezza degli indicatori proposti.

Tuttavia, in un'ottica di miglioramento, si raccomanda di continuare a porre attenzione alla definizione degli obiettivi gestionali, intendendo che il fine ultimo dell'amministrazione sia quello di prevenire e/o ridurre le possibilità di rischio corruzione, utilizzando l'attività di Audit non solo come fine, ma come medium attraverso il quale far emergere eventuali criticità.

Si rileva, inoltre, che alla fine di ogni anno il responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) predispone la relazione annuale, tale documento relativo all'attuazione del PTPC 2018 è pubblicato sul sito istituzionale dell'amministrazione (<https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/anticorruzione/>).

Come suggerito dall'OIV nella precedente Relazione annuale 2018, sono stati predisposti e trasmessi annualmente sia dall'**Unità di Audit Centrale**, sia dall'**Unità di Audit per i progetti di ricerca** un *Report di sintesi* delle attività effettuate e delle azioni intraprese.

Riguardo all'**Audit Centrale**, dai documenti trasmessi si evince che sono proseguite anche per l'anno 2018 le attività di monitoraggio e di verifica di attuazione delle misure/azioni di mitigazione del rischio corruzione. L'attività di Audit ha avuto luogo anche mediante visite ispettive presso le Unità Organizzative dell'Amministrazione. I verbali delle visite sono poi trasmessi al Dirigente o al Responsabile Gestionale dell'Unità visitata e annualmente, in sede di aggiornamento del PTPCT, i Responsabili sono tenuti a comunicare al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza se siano state o meno adottate le indicazioni fornite dall'Audit Centrale in sede di visita. L'Audit Centrale ha verificato le procedure di acquisizione di beni e servizi e degli incarichi di qualsivoglia natura conferiti dalle Unità e, dall'anno 2018, a campione, anche i contratti derivanti da attività conto/terzi. Il giorno 14 dicembre 2018 è stato svolto un audit congiunto con l'Università degli Studi di Milano Bicocca sull'Area Gestione Infrastrutture e Servizi. Sono state esaminate tre procedure riferite all'anno 2017 e già concluse con aggiudicazione nel medesimo anno, relativamente a: procedura aperta ai fini della stipula di un contratto di forniture di servizi di manutenzione straordinaria e opere impiantistiche; due procedure di affidamenti diretti con importi sotto soglia



POLITECNICO
MILANO 1863

comunitaria per acquisto di materiale elettrico e servizio di catering. Già in sede di esame delle procedure prima citate non sono emerse criticità ed anzi l'auditor esterno ha giudicato molto positivamente il sistema approntato, ormai totalmente informatizzato, dal Politecnico di Milano in materia di acquisti.

L'Audit Centrale ha già effettuato la programmazione triennale 2019-2021 e ha deciso di dare priorità ai Dipartimenti e ai Poli Territoriali e di completarne le visite entro il triennio, sono stati effettuati due audit in presenza presso due Dipartimenti (11 luglio 2018 e 23 ottobre 2018) e due controlli in remoto su due Unità Organizzative già visitate. Da quanto emerge dal Rapporto di Sintesi ricevuto, l'Audit Centrale ha rilevato che nel complesso entrambi i Dipartimenti hanno attuato correttamente tutte le misure/azioni previste dal PTPCT relative alle aree di rischio che ricomprendono i procedimenti prima citati e qualche criticità è stata riscontrata nella predisposizione dei bandi di conferimento di collaborazioni alla ricerca. A tal fine, l'amministrazione ha ritenuto opportuno organizzare un incontro con il personale dei dipartimenti approfondendo i principi di carattere generale caratterizzanti il "procedimento amministrativo: dall'attivazione, all'adozione dell'atto finale". L'incontro si è svolto il 19 novembre 2018 ed è stato molto apprezzato e partecipato. Considerati gli esiti estremamente positivi ottenuti dall'incontro, è probabile che verranno organizzati anche per gli altri Dipartimenti momenti di approfondimento sulle tematiche affrontate dall'Audit Centrale in sede di visite.

A tale riguardo, l'OIV suggerisce di continuare a promuovere opportunità di incontro che possano favorire l'approfondimento di tematiche comuni in tema di Anticorruzione.

Riguardo invece al Report di Sintesi ricevuto dall'Unità **di Audit per i progetti di ricerca** di Ateneo, si evince che tra il 2017 ed il 2018, sono stati condotti n. 48 audit interni volti a monitorare lo svolgimento delle attività di gestione delle spese e delle entrate dei progetti nazionali, europei ed internazionali. Le aree di rischio rilevate nello svolgimento dei suddetti audit interni sono rischi relativi a acquisti di beni e servizi; alla gestione dei bandi di selezione del personale non strutturato; alla gestione dei rimborsi missione; alla gestione dei pagamenti con carta di credito della struttura.

Per prevenire i suddetti rischi nella gestione amministrativa dei progetti di ricerca l'Unità di Audit per i progetti di ricerca ha adottato, nel biennio 2017-2018, così come previsto nel PTPCT, gli stessi strumenti ed azioni di monitoraggio previsti per il processo degli acquisti, per il processo di conferimento degli incarichi a personale esterno, per il monitoraggio del rispetto delle norme sulla tracciabilità dei pagamenti da parte delle PA e per il rispetto dei regolamenti interni dell'Ateneo e di quelli esterni.

In particolare, sono stati effettuati controlli obbligatori sui progetti di ricerca nazionali (n. 12 progetti PRINFIRB-SIR) e dei controlli su progetti nazionali, europei ed internazionali su tutti i Dipartimenti dell'Ateneo (controllo del 100% dei costi rendicontati su almeno n. 1 (anno 2017) e 2 (anno 2018) progetto/i nazionale/i, europeo/i, o internazionale/i dei 12 Dipartimenti di Ateneo). A seguito di tali Audit sono emerse anomalie in merito alle verifiche delle rendicontazioni dei progetti nazionali, europei ed internazionali finanziati solitamente ex-post e quindi le azioni intraprese potranno avere effetto solo sulle rendicontazioni successive. Al fine di supportare i Dipartimenti nell'attività di rendicontazione ed evitare che l'errore venga reiterato sono stati predisposti, dei report relativi ai rilievi emersi in ogni progetto. Inoltre, il Servizio Ricerca, che coordina l'Unità di Audit per i progetti di ricerca, ha predisposto delle "linee guida per la rendicontazione dei costi del personale per i progetti H2020" (attualmente in fase di revisione) e delle "linee guida per l'audit dei progetti di ricerca H2020" che sono state condivise con gli RG. L'Unità di Audit sta procedendo, anche nell'anno 2019, con le verifiche al 100% delle voci di spesa rendicontate sui progetti di ricerca finanziati.

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

L'OIV ha inoltre istituito due momenti formali di incontro con il RPCT alla fine del 2018 e nel 2019 al fine di mantenere un confronto e un aggiornamento continuo rispetto alle tematiche legate all'anticorruzione.

In tema di **Trasparenza**, numerose sono le attività previste nel 2019 dall'Amministrazione, finalizzate a garantire una corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, ivi



POLITECNICO
MILANO 1863

comprese le misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi. L'intensificarsi di tali attività emerge anche dal monitoraggio effettuato dall'OIV stesso, che ha portato all'aggiornamento delle griglie di rilevazione rispetto agli obblighi di pubblicazione, previa analisi del sito web e a seguito di vari incontri con l'ufficio che supporta il Responsabile della Trasparenza in merito a tali adempimenti. Anche quest'anno l'OIV ha provveduto alla compilazione della nuova griglia 2019, la cui rilevazione si è svolta il 31/03/2019 secondo quanto stabilito dalla delibera 141 del 27 febbraio 2019, la griglia e le relative osservazioni, sono state pubblicate su web dall'Amministrazione nell'aprile 2019 (<https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi/sullamministrazione/attestazioni-oiv-o-di-struttura-analoga/>).

In merito agli obblighi di pubblicazione, si segnala che il documento SMVP 2019, il Piano integrato 2019-21, la scheda annuale del Direttore Generale, la Relazione Performance 2018 e i pareri OIV, vengono annualmente pubblicati sul sito web del Politecnico di Milano nella sezione "amministrazione trasparente" di norma entro i tempi previsti dalla normativa e caricati sul portale messo a disposizione da ANVUR.

Si segnala, infine, che è stata istituita una Commissione avente il compito di revisionare il **Codice Etico e il Codice di comportamento** vigente. Dopo una fase di consultazione pubblica interna e acquisito il parere favorevole dell'OIV il documento è stato pubblicato sul sito web nella sezione Amministrazione Trasparente (<https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/altri-contenuti-codice-di-comportamento/>).

Al fine, di poter effettuare un controllo sull'attuazione e il rispetto del Codice stesso, l'OIV chiederà al RPCT di fornire un rendiconto delle risultanze emerse nel corso dell'anno. Suggestisce, infine, che vengano poste in essere tutte le iniziative utili a sensibilizzare i dipendenti pubblici dell'Ateneo affinché mettano realmente in atto comportamenti conformi al Codice.

3. Integrazione con il ciclo di bilancio

Come ampiamente descritto all'interno del Piano Integrato, 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 al personale dirigenziale, responsabile del budget di struttura, di dare diretta evidenza delle risorse strumentali stanziata a budget 2019, o riassegnate dagli esercizi precedenti, necessarie per la realizzazione degli obiettivi assegnati. Inoltre, il monitoraggio infra-annuale, effettuato dall'amministrazione sia sullo stato di raggiungimento degli obiettivi, sia sull'utilizzo del budget, permette di monitorare lo stato degli stanziamenti associati agli obiettivi effettuando, se necessario, dei correttivi legati agli obiettivi e/o alle risorse.

All'interno del budget è previsto, sia lo stanziamento delle risorse necessarie per l'implementazione degli obiettivi operativi annuali assegnati alle strutture, sia di quelle necessarie per lo svolgimento delle attività correnti. All'interno del Piano, nel paragrafo 8.1, sono descritti anche gli stanziamenti, destinati alla realizzazione degli obiettivi strategici secondo quanto approvato dagli Organi, evidenziando la **priorità** strategica e la "**linea d'azione prioritaria**". Le risorse vengono destinate ai diversi obiettivi una volta conclusa l'eventuale fase di riflessione per approfondimenti scientifici con Dipartimenti e/o Scuole e, in una fase successiva, avviata l'operatività su tali obiettivi, tali fondi vengono presi in carico dalle diverse aree competenti dell'amministrazione in relazione all'assegnazione di obiettivi correlati all'amministrazione.

In questi anni l'Ateneo sta cercando di sfruttare al meglio le potenzialità dei sistemi informativi per integrare le informazioni gestite all'interno dei diversi applicativi utilizzati per la pianificazione e sta lavorando per dare più immediata evidenza delle risorse allocate per i diversi obiettivi avvalendosi di un nuovo SW utilizzato per la prima volta per il budget 2019. In questo modo l'amministrazione ha potuto rilevare in via sperimentale, le risorse strumentali richieste per l'implementazione degli obiettivi gestionali assegnati. L'utilizzo a regime della nuova procedura di budget permetterà all'amministrazione di avere una più completa ed immediata



POLITECNICO
MILANO 1863

evidenza delle risorse strumentali necessarie per lo sviluppo di specifici obiettivi, al di là di quelle necessarie per le attività di funzionamento ordinario. Soprattutto in questa fase iniziale, si raccomanda il continuo monitoraggio di tale strumento e il continuo supporto al personale che ne fa uso.

Si ritiene che l'amministrazione, pur consapevole di una visione parziale del complesso delle risorse dedicate alla realizzazione di tutti gli obiettivi messi in campo dall'Ateneo, sia comunque riuscita a rendere evidente la relazione tra i principali obiettivi dell'Ateneo e le risorse strumentali ad essi dedicate e, a tal proposito, si raccomanda di continuare a supportare le strutture in questo processo. Si segnala infine che, ad oggi, nella valutazione tra costi/benefici, l'Ateneo ritiene di non monitorare, attraverso tale procedura, l'allocazione del personale interno impiegato per i diversi obiettivi ("principale" risorsa necessaria per la realizzazione degli stessi), ed è concorde con l'amministrazione nel promuovere incontri plenari di confronto tra atenei sul tema.

4. Pianificazione della performance organizzativa

Da anni l'amministrazione ha implementato e diffuso un Sistema di Gestione e di Valutazione delle Performance esteso a tutto il PTA; si è trattato 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 (Poli Territoriali e Dipartimenti) che ha determinato, da un lato, una crescita nella maturità di applicazione del sistema da parte di tutta l'amministrazione e, dall'altro, un miglioramento del sistema stesso, recependo sia i suggerimenti forniti dall'OIV e sia i feedback forniti ANVUR.

Come viene ampiamente descritto sia all'interno del Piano 2019-21, sia nel SMVP 2019, l'avvio del Sistema di pianificazione prevede la definizione, a partire dagli obiettivi strategici, di obiettivi assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione (**performance organizzativa**), sino alla valutazione del contributo individuale (**performance individuale**), tramite un meccanismo "a cascata"; tale approccio garantisce la coerenza tra le strategie dell'Ateneo (**componente accademica**), gli obiettivi delle strutture e le azioni individuali (**componente gestionale**). Gli obiettivi assegnati ai diversi livelli organizzativi prevedono una valutazione attraverso un mix di misure (di risultato – *outcome* o output, di verifica delle attività pianificate, di misure quantitative e qualitative).

Si ritiene che nel tempo l'evoluzione culturale e il processo di formazione continua, abbia portato alla crescita dell'utilizzo di misure di risultato inoltre, emerge la continua volontà dell'Amministrazione di voler sempre più migliorare il Sistema di Valutazione adottato. A tale proposito, occorre segnalare che a seguito della sperimentazione avviata nel 2018, l'amministrazione ha introdotto la **Performance Organizzativa di Ateneo**, che prevede la definizione di obiettivi di elevato impatto sulla collettività. Il 2019 è il primo anno in cui tale *Performance* è stata oggetto di misurazione. Tale dimensione impatta, con effetto limitato, sulla valutazione individuale dei ruoli apicali (Direttore Generale e i Dirigenti). Si ritiene possa essere utile continuare a monitorare l'effetto dell'introduzione di tale Performance nel tempo.

Resta immutata la struttura relativa alla performance Organizzativa descritta sia nel Piano Integrato 19-21 (capitolo 4) sia nel SMVP 2019 che prevede:

Obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale;

Obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali;

Obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali.

Riguardo la **Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali**, si ritiene che l'utilizzo di Cluster che coerentemente con l'avvio del processo di budget, prevedono gruppi organizzati per "tema": didattica, comunicazione e internazionalizzazione, ricerca, terza missione, edilizia, trasparenza e anticorruzione, gestione residenziale e diritto allo studio, siano strumenti importanti e utili per creare momenti di incontro e confronto tra il Direttore Generale, i Dirigenti e i Capi Servizio interessati, 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.

Organismo Indipendente di Valutazione di Ateneo



POLITECNICO
MILANO 1863

Ulteriore valore aggiunto di tale organizzazione risulta essere la presenza di obiettivi trasversali assegnati ad Aree, a Servizi e, in alcuni casi, alle strutture gestionali di Dipartimenti e Poli Territoriali, nei quali il raggiungimento dell'obiettivo comune promuove una maggior e più stretta collaborazione tra strutture. Infine, si segnala che lo scorso 17 ottobre 2018 scorso vi è stato un momento formale di condivisione con il Rettore che ha partecipato al tavolo di coordinamento mensile del Dirigenti (Comitato di Direzione Strategica) utile alla definizione degli obiettivi di performance organizzativa delle Aree Dirigenziali, e alla successiva negoziazione tra Dirigenti e Capi Servizio/Responsabili Staff, per la definizione degli obiettivi di performance organizzativa dei Servizi.

Pertanto, si ritiene che il processo di definizione degli obiettivi, risulti fortemente integrato a più livelli, mantenendo una coerenza complessiva di sistema, grazie ad una costante interazione della parte politica e gestionale, pur con le specifiche responsabilità, cercando sempre più di migliorare il collegamento tra la strategia, gli obiettivi gestionali e le azioni da implementare definite dall'amministrazione i propri punti di forza e di debolezza, e le esigenze degli *stakeholders* esterni.

Gli **obiettivi di performance organizzativa** sono oggetto di monitoraggio infra-annuale da parte del Direttore Generale 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 tale documento il 5 luglio 2019, prima della chiusura della relazione annuale 2019, è stato quindi possibile ottenere ulteriori e utili elementi sulla cui base effettuare riflessioni che possano meglio supportare l'analisi degli obiettivi anche da parte di un organismo esterno che non ne conosce le dinamiche specifiche, e mettendo in luce l'eventuale rimodulazione degli obiettivi e degli indicatori intercorsa e le relative motivazioni.

Il monitoraggio effettuato dall'amministrazione e la relativa rendicontazione ha riguardato tutti gli obiettivi 2019, lasciando alle singole strutture la decisione se rendicontare o meno lo stato di avanzamento degli obiettivi di performance organizzativa di Dipartimento/Polo.

L'OIV rileva, che le richieste di revisione dipendono quasi totalmente dall'insorgere di fattori esogeni non prevedibili o cambio di priorità da parte dei vertici gestionali e/o politici, mentre sempre meno frequenti sono le richieste di ripianificazione temporale delle attività previste inizialmente, con la sola eccezione di obiettivi inerenti lavori edili spesso condizionati da autorizzazioni/assentimenti esterni. Si rilevano infatti: 9 revisioni di obiettivi (1 dell'Ateneo, 7 delle aree dell'amministrazione, 1 della Direzione Generale), mentre per quanto riguarda i dipartimenti e i Poli Territoriali è stata richiesta la revisione di 11 obiettivi assegnati dalla Direzione Generale e di 1 assegnato dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo. Sono presenti solo 4 obiettivi la cui proposta di revisione non è determinata da motivazioni esogene.

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

Si ritiene che il sistema di misurazione dei risultati nel tempo si sia evoluto basandosi sempre più sull'utilizzo di dati oggettivi, prodotti centralmente e messi periodicamente a disposizione delle strutture. Come si evince dal Piano Integrato infatti, il set di indicatori utilizzato per il monitoraggio degli obiettivi di performance dei Dipartimenti e Poli Territoriali, viene elaborato durante l'anno con cadenza quadrimestrale ed inviato ai responsabili delle strutture per le opportune verifiche.

Tuttavia, si rileva ancora oggi, un discreto numero di obiettivi misurati esclusivamente attraverso la verifica del rispetto delle tempistiche delle azioni programmate ai fini del loro raggiungimento e non come veri e propri obiettivi. Si raccomanda, infine, 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, nel corso degli anni, è stato sempre più coinvolto in numerosi aspetti legati al ciclo performance, e dallo scorso anno l'istituzione di due momenti formali di incontro, uno a chiusura d'anno (lo scorso 16 dicembre 2018) e un altro a metà anno (lo scorso 7 maggio 2019) con tutto il "pool di gestione della performance", ha permesso di raccogliere evidenze e spunti di riflessione che possano favorire un ulteriore



POLITECNICO
MILANO 1863

momento di confronto in merito alla gestione dell'intero Ciclo. Sono stati inoltre previsti momenti specifici di confronto anche in vista della predisposizione dei diversi documenti relativi alla gestione delle performance.

L'OIV ha, come sempre, preso visione delle schede di valutazione obiettivi dedicate alle singole strutture; tali schede sono utilizzate da anni dall'amministrazione e sono state predisposte per ogni struttura e livello organizzativo che abbia un ruolo di responsabilità. Per il 2019, l'amministrazione ha previsto 56 obiettivi relativi alla performance organizzativa delle aree dirigenziali, nonché 39 relativi alla performance organizzativa di dipartimenti e Poli Territoriali.

A seguito del monitoraggio effettuato sugli obiettivi 2019, si ritiene che la maggior parte degli obiettivi proposti risulti sfidante.

Si segnala, che l'amministrazione, a partire dal 2018, ha attivato un bando per acquisire un nuovo software, 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. Ad oggi l'amministrazione ha individuato un possibile fornitore, pertanto, tali aspetti verranno valutati nel prossimo Ciclo.

Considerata la maturità del sistema e come descritto nella precedente relazione annuale 2018, l'OIV ha ritenuto opportuno svolgere delle attività di monitoraggio più mirate allo scopo di fornire ulteriori suggerimenti e meglio supportare l'amministrazione nell'applicazione del modello di cui si è dotata. Nel corso del 2018 ha incontrato i Dirigenti e i Responsabili Gestionali (RG) per condividere una più efficace modalità di definizione degli obiettivi e delle relative misure per la verifica del risultato e lo scorso febbraio 2019 ha effettuato **un'attività di monitoraggio che ha indagato il processo di definizione e attribuzione degli obiettivi e del loro esito**, al termine del quale, è stato predisposto un Report condiviso poi con il Direttore Generale e l'Area Risorse Umane (ARUO). Tale attività di monitoraggio è stata effettuata attraverso interviste a campione orientate alle figure di responsabilità ed è stata utile da un lato ad analizzare l'efficacia della formazione erogata in merito alle modalità di definizione, assegnazione e misurazione degli obiettivi, in quanto, sulla base dei report richiesti e ricevuti dall'amministrazione nel 2018, si era riscontrata una forte presenza di valutazioni alte con il raggiungimento della "Eccellenza", esito potenzialmente poco incentivante per il PTA e possibile spunto di riflessione, e dall'altro lato, analizzare l'intero processo di pianificazione degli obiettivi al fine di migliorarlo ulteriormente. Si riportano nel seguito suggerimenti e spunti di riflessione per contribuire al miglioramento del processo:

- Rafforzare la diffusione a più livelli del legame esistente tra obiettivi strategici e quelli operativi declinati poi per le varie aree;
- Valutare l'opportunità di predisporre delle "linee guida" ad uso interno che meglio descrivano le varie fasi del processo, perseguendo l'applicazione del modello secondo una metodologia comune ed evitando così il rischio di possibili disparità nell'applicazione dello stesso indicando: le modalità di definizione, attribuzione e monitoraggio degli obiettivi, le relative tempistiche e gli *owner* di processo associato; ciò permetterebbe di meglio razionalizzare e omogenizzare il processo e le attività messe in campo da ciascun responsabile e potrebbe anche essere utile per diffondere buone pratiche. Potrebbe essere, inoltre, utile:
 - Esplicitare le modalità di definizione degli obiettivi, le logiche con cui sono individuati e come dovrebbero essere assegnati secondo i principi del "Goal Setting" (es. gli obiettivi dovrebbero essere sfidanti ma non impossibili, calati sulla persona tenendo conto non solo del ruolo, ma anche delle sue caratteristiche e potenzialità, ...);
 - Valutare l'opportunità di individuare delle aree d'ambito entro cui definire obiettivi di sviluppo e di mantenimento, esplicitando come operare per mantenere un certo livello di servizio rispetto alle attività più ordinarie, tenendo conto dei carichi di lavoro e dell'importanza di equilibrare gli obiettivi assegnati, tra obiettivi sfidanti e di mantenimento;
 - Fornire suggerimenti su come sia più opportuno individuare e definire i livelli di soglia/target/eccellenza;
 - Fornire spunti su come migliorare la comunicazione/assegnazione degli obiettivi, il livello di condivisione/diffusione anche nella logica dell'*Engagement*, e di come poi tali obiettivi rientrino in una



POLITECNICO
MILANO 1863

strategia più ampia;

- Esplicitare le modalità con cui vengono effettuate le attività di monitoraggio;
 - Indicare le modalità con cui restituire il risultato sia nel caso di un collaboratore valutato su obiettivi/comportamenti sia solo sui comportamenti.
- Nella definizione degli obiettivi occorrerebbe considerare maggiormente i vari livelli di interdipendenza tra aree/strutture diverse al fine di favorirne il raggiungimento, evitando che, a causa dei diversi livelli di priorità individuati all'interno delle diverse Aree/Strutture, alcuni obiettivi possano non essere raggiunti, o raggiunti solo parzialmente;
 - Qualora l'ottica verso cui l'amministrazione voglia tendere sempre più, sia orientata al "Goal Setting", occorrerà spingere maggiormente su una formazione orientata verso tali tematiche e occorrerebbe valutare l'opportunità di valutare il personale promuovendo obiettivi sempre più sfidanti, ma valutandone lo sforzo/impegno messo in campo per il raggiungimento dello stesso, qualora quest'ultimo fosse anche solo parzialmente raggiunto, ottica che presuppone e privilegia lo sviluppo e l'*Engagement* della persona;
 - Nell'ottica di migliorare il processo, si suggerisce di incoraggiare l'assegnatario di un obiettivo nel definire preventivamente il livello "soglia/target/eccellenza" per il quale si voglia cimentare, scegliendo la soglia ritenuta più opportuna per il lavoratore, questo ne favorirebbe l'*Engagement*;
 - Potrebbe essere utile effettuare una riflessione in merito alla definizione del livello "soglia", rendendo anche questo livello, che è il più basso, sufficientemente impegnativo e minimamente sfidante per chi lo deve raggiungere. In tal senso, potrebbe essere opportuno rivedere il livello soglia definito anche per le *Customer Satisfaction*, in quanto al momento tale valore pari a 3 in una scala 1-6, è ritenuto un po' troppo basso rispetto alla sufficienza, valutando una differenziazione anche rispetto alla tipologia di utenza a cui si rivolge (PTA, docenti, studenti che manifestano livelli di soddisfazione diversi);
 - Occorre infine migliorare la sinergia 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.

A seguito di tali spunti di miglioramento proposti dall'OIV, l'amministrazione sta avviando una riflessione.

5. Performance individuale

Come descritto nel SMVP 2019, 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.

Anche quest'anno, sono stati richiesti ad ARUO alcuni Report *ad hoc* relativi alla distribuzione delle valutazioni sui comportamenti per ruolo, e alla differenziazione della distribuzione delle valutazioni sui comportamenti secondo Cluster (amministrazione centrale e strutture decentrate - dipartimenti e Poli Territoriali), sulla base dei quali l'OIV ha potuto svolgere un'analisi più puntuale e approfondita dalla quale emerge come una grossa "fetta" di distribuzione delle valutazioni individuali relative ai comportamenti vada verso una valutazione "in target" e soprattutto "Sopra-target", in particolare, all'interno delle strutture decentrate (dipartimenti e Poli territoriali).

A tale proposito, come già suggerito dall'OIV nella precedente relazione annuale 2018, occorrerebbe valutare la possibilità di introdurre valutazioni "extra role" al fine di valorizzare al meglio le valutazioni alte; su tale aspetto come emerge dal SMVP 2019, l'amministrazione sta effettuando una riflessione.

L'OIV, come indicato nella precedente relazione annuale 2018, ha effettuato un ulteriore **attività di monitoraggio attraverso dei focus group, per indagare, dal punto del valutato, l'efficacia del sistema di valutazione e di restituzione del feedback.**

Dai *focus group* emerge come prioritaria l'esigenza di trasmettere maggiori informazioni sul processo di valutazione, sul collegamento tra valutazione e incentivi economici, ma anche sul significato dei punteggi, ed



POLITECNICO
MILANO 1863

ancora sul modello professionale ecc. Si raccomanda a questo proposito di aggiornare e ricordare al PTA, attraverso comunicazioni ufficiali da parte di ARUO, quali siano i principi ispiratori della *performance management*, il collegamento con il sistema di incentivi (spiegando le varie componenti di cui tiene conto l'algoritmo) e la costruzione del modello professionale. Si raccomanda che tali informazioni vengano trasmesse anche dal capo che dà la valutazione, ad esempio, la parte iniziale del colloquio potrebbe essere dedicata alla restituzione e alla trasmissione di tali informazioni per accompagnare la valutazione. Così pure sarebbe opportuno spiegare in questa sede il significato della scala di valutazione e offrire dei parametri di riferimento. Ovvero, il capo diretto dovrebbe essere maggiormente coinvolto nella promozione del programma di valutazione, veicolando quanto predisposto da ARUO in questo ambito. Si suggerisce in sintesi di:

- Sviluppare, attraverso un **percorso formativo rivolto ai capi**, le loro capacità gestionali verso una *performance management*, per consentire di utilizzare la valutazione della prestazione come momento ed opportunità di crescita professionale e non solo associata agli incentivi economici. La formazione potrebbe essere focalizzata sull'affinamento delle capacità di valutazione ma soprattutto sulla gestione del colloquio di *feedback*, quale momento di trasmissione di informazioni ma anche di confronto capo-collaboratore e di sviluppo reciproco. È importante anche che i capi capiscano, e trasmettano ai loro collaboratori, le differenze tra obiettivi e comportamenti organizzativi e l'importanza che questi ultimi rivestono ai fini dell'incentivo e per la crescita professionale;
- Valutare l'opportunità di introdurre una **valutazione a 360** coinvolgendo collaboratori, colleghi e utenti nel processo di valutazione;
- Approfondire le differenze segnalate in alcuni focus tra il **sistema di valutazione nei dipartimenti e quello in amministrazione centrale** e verificare da cosa dipendono per uniformarlo il più possibile; da approfondire altresì l'assegnazione degli obiettivi a questo livello organizzativo per il quale formalmente sono previsti obiettivi di struttura mentre la valutazione dovrebbe avvenire nel loro caso sui comportamenti organizzativi;
- Per facilitare l'introduzione della *performance management*, rendere il **feedback in itinere obbligatorio** così da consentire di intercettare le difficoltà da parte del collaboratore e di offrire un supporto in itinere.

A seguito di tali spunti di miglioramento proposti dall'OIV, l'amministrazione nei prossimi mesi ne darà restituzione alla direzione generale con l'obiettivo di definire le azioni successive.

Riguardo alla **revisione del SMVP 2019**, come espresso all'interno del parere, si ritiene opportuno che gli obiettivi e i comportamenti vengano assegnati attraverso colloqui individuali e/o di gruppo, qualora gli obiettivi siano di struttura. A tale proposito, è necessario sottolineare che il colloquio risulta essere un elemento chiave e importante del processo, in quanto, il collaboratore avrebbe l'opportunità di conoscere più direttamente le aspettative nei suoi confronti, chiedere approfondimenti o specifiche e dunque ingaggiarsi maggiormente per raggiungere gli obiettivi assegnati. Sarebbe pertanto opportuno che tali colloqui, con i singoli collaboratori, fossero resi sempre più strutturati al fine di rendere l'intero processo più sistematico, come suggerito anche a seguito del monitoraggio effettuato attraverso i *focus group*.

Occorrerebbe anche dare maggior enfasi al legame tra i risultati derivanti dagli esiti della *Customer Satisfaction* e il tema della Valutazione.

Inoltre, come suggerito nella precedente relazione annuale 2018 e nel parere sul **SMVP 2019**, il sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi prevede che venga effettuata una valutazione sul set di comportamenti organizzativi definiti nel modello professionale per i diversi ruoli.

Per ogni comportamento è richiesta una valutazione su una scala qualitativa (non in linea, parzialmente in linea, in linea e superiore alle aspettative). Il valutatore è poi chiamato a sintetizzare su una scala numerica [0-10] la valutazione del complesso dei comportamenti, attraverso una considerazione complessiva sui comportamenti messi in atto dal valutato. Rispetto a questa scelta, si suggerisce di ripensare la scala numerica 1-10 sulla quale vengono valutati i comportamenti organizzativi, in quanto si prevedono molte sfaccettature esclusivamente nelle dimensioni superiori al minimo (6), approccio che, oltre a non risultare metodologicamente adeguato, può anche essere fuorviante e di difficile utilizzo (può risultare infatti



POLITECNICO
MILANO 1863

difficoltoso per il valutatore scegliere adeguatamente un livello, rispetto ad un altro, sulla base di pochi decimali).

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

All'interno di questo capitolo, si approfondiscono alcuni aspetti legati alle iniziative di ascolto ritenendoli 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, al PTA e agli studenti. Si segnala che l'Ateneo da anni effettua diverse attività rivolte all'ascolto dell'utenza.

In primo luogo, l'amministrazione eroga annualmente *Customer* sui servizi rivolte a docenti, PTA e Studenti, tale strumento viene utilizzato all'interno del Sistema di misurazione delle *Performace*, ma è anche un utile strumento per evidenziare possibili livelli di insoddisfazione in merito ai servizi offerti. Come suggerito anche nella Relazione annuale dell'OIV 2018, potrebbe essere opportuno promuovere la divulgazione non solo degli esiti delle *Customer* Docenti e PTA ma anche della *Customer* studenti soprattutto alla luce di quanto emerso in sede di Audit del Nucleo di Valutazione.

Si segnala che su questi temi, l'Ateneo ha messo in campo, attraverso il Presidio, moltissime azioni rivolte agli studenti. In particolare, in merito agli esiti della *Customer* si segnala, che sia lo scorso anno (ottobre 2018), sia quest'anno (luglio 2019) il Direttore Generale ha trasmesso alle CPDS (Commissioni Paritetiche di Scuola) 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 dall'amministrazione al fine di migliorare il servizio offerto, dandone comunicazione anche al NV di Ateneo e al Presidio AVA.

A partire dal mese di giugno 2018 l'amministrazione ha avviato un ulteriore **indagine sui servizi offerti dalla Segreteria studenti** affidata a studenti 150ore, in quanto nella *customer* generale sui servizi rivolti agli studenti emergevano livelli di soddisfazione non particolarmente alti, con l'intento di indagare in tempo reale in forma anonima, al termine della fruizione del servizio, il livello di soddisfazione per confrontarlo poi con quello della *customer* annuale. Il questionario erogato è stato sviluppato in modo identico a quello utilizzato per l'indagine sui servizi che l'Ateneo eroga annualmente online in forma obbligatoria agli studenti del 3° anno L e 2° anno LM.

I risultati sono stati man mano condivisi con l'OIV che ha fornito suggerimenti migliorativi all'indagine, accolti poi dall'amministrazione. Da una prima estrapolazione effettuata dall'amministrazione e sottoposta all'OIV, è emerso che i giudizi e le valutazioni sono più positive; a tale proposito si suggerisce di continuare ad erogare il questionario affinando lo strumento e effettuando un confronto con la *Customer* generale dei servizi, rispetto al medesimo campione di riferimento e, di valutare l'opportunità di promuovere dei *focus group* con gli studenti al fine di poter avere un ulteriore feedback e spunti di miglioramento rispetto al funzionamento della Segreteria fisica e agli strumenti alternativi messi in campo, soprattutto qualora si dovessero presentare situazioni di emergenza.

Come anticipato già nella relazione annuale del 2018, l'amministrazione ha attivato una serie di azioni, sia a seguito di quanto emerso nelle relazioni delle CPDS, sia a seguito delle risultanze della *Customer* sui servizi erogati agli studenti, in particolare a supporto delle attività della Segreteria Studenti si ricordano:

- Il canale *Chat – informazioni generali* a cui rispondono "studenti tutor" per il quale è stato sviluppato un **handbook**, ovvero un manuale su tutti i processi amministrativi della carriera degli studenti (test di ingresso, modalità di immatricolazione, pagamento tasse, ISEEU, Piano studi, fino alla conclusione degli studi);

- Il Servizio **Buddy Sistem** (<https://www.polimi.it/servizi-e-opportunita/altri-servizi-e-opportunita/progetto-buddy/>) che prevede l'abbinamento di studenti internazionali ammessi alla LM con studenti già iscritti, che li

Organismo Indipendente di Valutazione di Ateneo



POLITECNICO
MILANO 1863

assistono nella fase precedente il loro arrivo in Italia e nei primi tre mesi di permanenza a Milano e al Politecnico. Il progetto, a partire dal secondo semestre 2016/2017 è stato esteso anche agli studenti in scambio attraverso programmi Erasmus e di Doppia Laurea e ai Poli Territoriali.

Si ritiene che tale progetto possa essere utile allo studente in termini di esperienza, raffrontandosi con culture diverse, esercitandosi con altre lingue e sviluppando contatti e competenze che potranno tornare utili anche nel mondo del lavoro.

Proseguono inoltre le attività di:

- Coinvolgimento studenti nella progettazione ChatBot (<https://www.polimi.it/studenti-iscritti/contatti/chatbot/>); nella progettazione di un forum per la condivisione delle esperienze fatte dagli studenti in mobilità;
- *Customer* somministrata agli studenti internazionali;
- *Customer* somministrata agli studenti selezionati per una mobilità e che rinunciano;
- Coinvolgimento delle associazioni studentesche nell'organizzazione del welcome week per studenti internazionali (<http://www.polinternational.polimi.it/welcome-services/on-arrival-laurea-magistrale-equivalent-to-master-of-science-programmes/welcome-and-orientation-activities/milano-leonardo-and-bovisa-campuses/>)

Sulla base delle nuove attività messe in campo, l'OIV ha proposto nell'autunno del 2018 di adeguare la *Customer* sui servizi erogata annualmente agli studenti, rivedendo alcuni ITEM rivolti alla Segreteria studenti per meglio rappresentare l'evoluzione dei servizi messe in campo dall'amministrazione, proponendo ITEM specifici dedicati a rilevare la soddisfazione di questi strumenti alternativi (Chat, Chat-Bot e e-mail) ed erogandoli a chi ha effettivamente usufruito del servizio; tale suggerimento è stato accolto dall'amministrazione già con l'erogazione delle *Customer* nel 2019; sarà quindi possibile effettuare l'anno prossimo un confronto su due anni di rilevazione, rispetto al livello di soddisfazione ottenuto.

Prosegue anche l'indagine specifica erogata sui **servizi di ristorazione** presso le sedi del Politecnico, anch'essa nata a seguito delle risultanze della *Customer* e descritta nella precedente relazione annuale del 2018. L'amministrazione, a tale proposito, ha cambiato alcuni fornitori e sta implementando strategie al fine di migliorare il servizio rivolto alla ristorazione. Tale *Customer*, erogata trimestralmente agli studenti che usufruiscono direttamente del servizio di ristorazione, indagavano non solo la qualità degli alimenti e la cortesia del personale, ma su suggerimento dell'OIV, prevedono anche l'analisi dei tempi di attesa. L'OIV, ha inoltre suggerito di continuare ad erogare quest'indagine *ad hoc*, che meglio si allinea a chi effettivamente usufruisce del servizio, e che fornisce, con tempistiche più rapide, un *sentiment* circa il livello di soddisfazione che permetterà di agire più tempestivamente, qualora si verificassero situazioni anomale. Al fine di non subire l'utente con le medesime domande, ha proposto una revisione del questionario annuale rivolto ai servizi erogati dall'Ateneo a docenti, PTA e studenti, indagando, a quel livello, la sola soddisfazione complessiva dei servizi dedicati alla ristorazione; tale proposta è stata accolta dall'amministrazione già con l'ultima indagine effettuata.

Su richiesta dell'amministrazione, l'OIV sta inoltre analizzando gli esiti delle *Customer* rivolte a Docenti, PTA e studenti sui servizi al fine di migliorare l'interpretazione dei dati, utilizzando della analisi statistiche più sofisticate.

Si rileva che 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. Tra questi ricordiamo: la percezione dell'operato del capo, dei colleghi, dell'organizzazione; la percezione delle caratteristiche del lavoro; del contesto fisico, delle discriminazioni e l'atteggiamento verso il lavoro (*work engagement, commitment, soddisfazione lavorativa*) e tale indagine, può anch'essa ritenersi un ascolto dell'utenza interna (PTA). L'ultima rilevazione è stata proposta dall'amministrazione a tutto il PTA tra

Organismo Indipendente di Valutazione di Ateneo



POLITECNICO
MILANO 1863

la fine del 2018 e l'inizio 2019.

In fase di pianificazione, l'OIV ha supportato ARUO per la definizione di nuovi item e su suggerimento di quest'ultimo, si è ritenuto opportuno indagare: la percezione dei colleghi di Ateneo (es. del grado di collaborazione/fiducia, integrazione reciproca e condivisione delle informazioni) e la percezione del grado di difficoltà degli obiettivi (es. per coloro che hanno obiettivi formalmente assegnati, quanto richiedono il massimo dell'attenzione e dell'impegno). La diffusione dei risultati è avvenuta in seduta plenaria il 2 luglio scorso a tutto il PTA e al Comitato Unico di Garanzia (CUG).

Si rileva che per massimizzare l'efficacia dell'indagine come strumento di sviluppo organizzativo, dall'autunno 2019 ARUO avvierà la restituzione, ai singoli responsabili, del clima presente nella struttura e la percezione del loro operato come capi (confrontando questi dati con la media POLIMI e con la rilevazione del 2016). Inoltre, a partire dalle riflessioni innescate dalla presentazione generale dei risultati e dal feedback ai responsabili, ARUO continuerà nella direzione di realizzare iniziative di formazione/sviluppo *ad hoc* per sostenere e/o migliorare il clima interno delle strutture. Considerando poi che l'unica dimensione sotto la media fa riferimento alla percezione del sistema di valutazione, (comunque migliorata rispetto al 2016) come suggerito dall'OIV, l'Ateneo continuerà nella direzione di migliorare la condivisione delle informazioni riguardanti il sistema di valutazione, anche sulla base degli esiti del monitoraggio effettuato dall'OIV attraverso i *focus group* descritti all'inizio di questo capitolo 4; e attraverso iniziative di informazione per neoassunti sulle tematiche gestionali relative al personale.

Si riscontra come anche il **CUG** (Comitato Unico di Garanzia) nel corso del 2018, abbia messo in campo una serie di attività di ascolto e sensibilizzazione del PTA (<http://www.cug.polimi.it/documentazione>) e che il SA e CdA nelle sedute di marzo 2019 abbiano approvato il Piano Triennale di Azioni Positive 2019-2021.

Inoltre, come si evince dalla **Relazione performance 2018**, risulta che l'amministrazione abbia organizzato una serie di iniziative finalizzate a migliorare il benessere dei collaboratori del Politecnico di Milano oltre alle azioni di *welfare* (misure, iniziative, agevolazioni e servizi) consentite dal CCNL; infatti, nel mese di giugno del 2019, è stato messo on-line un portale Welfare di Ateneo tramite cui, ciascun dipendente, usufruendo di un "borsellino virtuale" pari a circa 200 € pro-capite, potrà liberamente fruire di ulteriori servizi e iniziative, negli ambiti di sussidio consentiti dalla normativa.

Inoltre, l'amministrazione sta promuovendo e organizzando iniziative volte all'orientamento in ingresso verso le materie STEM, e sta stanziando fondi per avvicinare le ragazze a tali materie, allo scopo di attrarre più donne nei corsi di studio del Politecnico.

Nel corso del 2018 l'ateneo ha proposto un'indagine di *Customer* volta ad indagare tematiche **rivolte a Diversity & Inclusion**, i cui risultati sono stati condivisi con l'OIV e promossi e divulgati attraverso il CUG lo scorso 13 dicembre 2018, attraverso una giornata di incontro aperto a tutto il personale. Si rileva che i risultati dell'indagine abbiano portato l'Ateneo ad effettuare una serie di riflessioni, in quanto tra i vari risultati emersi è stata rilevata la presenza di persone prevalentemente senior (>51 anni) che hanno bassi livelli di inclusione e alti di discriminazione. A tale proposito **l'Amministrazione sta valutando come favorire l'accettazione della diversità e lavorare nella direzione di progettare eventuali interventi di sviluppo**. A oggi, l'ipotesi sulla quale l'amministrazione si sta orientando è quella di mettere a disposizione degli strumenti (*Poli is different*) **per riconoscere, valorizzare, includere le differenze**. *Poli is different* si potrebbe comporre di un **panel di proposte** centrate sui temi dell'**inclusione** e della **valorizzazione differenze** di tipo generale (rivolte a tutto il PTA) e di tipo specifico (per le strutture interne, in linea coi bisogni emersi/evidenziabili dall'**analisi** di alcuni elementi quali ad esempio età, l'anzianità di servizio nella struttura, i neoassunti, il PTA in età pensionabile, il genere, la mappatura modello professionale, il livello di formazione, la retribuzione, il numero di *smart workers*, i telelavoratori, nonché il numero di richieste di mobilità. Riguardo al Panel di proposte l'Ateneo sta effettuando una riflessione su alcune possibili aree tematiche: *aging*, la valorizzazione delle differenze, il gender, e la disabilità, che prevedranno nei prossimi mesi una serie di attività specifiche.

L'Area risorse umane, a tale riguardo, ha richiesto un parere all'OIV che si è reso disponibile per supportare queste iniziative.



POLITECNICO
MILANO 1863

Si segnala infine come l'amministrazione abbia recepito le indicazioni della Conferenza dei Rettori delle Università italiane (CRUI), del Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca (MIUR), che incoraggiano la redazione del **Bilancio di Genere**^[1] ed abbia attentamente considerato le prassi seguite dagli altri Atenei nella redazione del medesimo documento. Pertanto, l'amministrazione ha presentato una fotografia attuale della situazione dell'Ateneo secondo la lente dell'uguaglianza di genere, concentrandosi sull'analisi sia della rappresentanza, sia del percorso lavorativo e di studio dei soggetti coinvolti analizzando specificatamente la componente studentesca, il personale docente e PTA.

Tale documento è stato presentato all'interno del **POP day** tenutosi il 4 Luglio 2019, giornata di presentazione delle attività del progetto POP – Pari Opportunità Politecniche (<https://www.polimi.it/il-politecnico/progetti-di-ateneo/pari-opportunita-politecniche-pop/>).

Milano, 15 luglio 2019

F.to
Prof.ssa Laura Borgogni

^[1] Resoconto CRUI: "Indicazioni per azioni positive del MIUR sui temi di genere nell'Università e nella ricerca", maggio 2018.

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 2019-21 è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2019)?	X SI NO	Il Piano Integrato 2019- 2021 è stato presentato in SA il 21 gennaio 2019 e il 29 gennaio 2019 in CdA entro i termini previsti dalla normativa.	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?	SI X NO	Il 2019 è il terzo anno di mandato rettorale, all'avvio del quale è stata definita la pianificazione strategica per il primo triennio 2017-2019, pertanto si configura come l'ultimo anno di attuazione e/o consolidamento delle politiche triennali pianificate ad inizio mandato, e non si evincono variazioni. Si segnala che all'interno del piano 2019-21 risultano esplicitati i KPI con i valori target di fine 2019 e il livello raggiunto nel 2018.	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? o al coinvolgimento dei	X SI NO	Come ampiamente descritto sia all'interno del Piano 2019-21, sia nel SMVP 2019, l'avvio del sistema di pianificazione prevede la definizione, a partire dagli obiettivi strategici di Ateneo, di obiettivi assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione (performance organizzativa), sino alla valutazione del contributo individuale (performance individuale), tramite un meccanismo "a cascata". Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali e dei Servizi afferenti alle Aree Dirigenziali o alla Direzione Generale, sono stati definiti attraverso un processo fortemente condiviso tra Direttore Generale e Dirigenti, con verifica diretta anche della Direzione politica. Gli obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali sono stati definiti dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo in condivisione con il Direttore Generale.	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



<p>dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?</p>		<p>Ogni dipartimento in relazione alle proprie priorità di sviluppo, con attenzione alla coerenza rispetto agli obiettivi strategici e a quelli definiti nell'ambito dei Progetti scientifici (con cadenza triennale), contribuisce al perseguimento delle "priorità" espresse nel Piano Strategico 2017-19.</p>	<p>definiti</p>
<p>Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?</p>	<p>X SI NO</p>	<p>L'Ateneo all'interno del Piano Integrato ha esplicitato le "priorità" del Piano Strategico 2017-19 dedicate all'amministrazione. A queste si affianca l'impegno di tutta l'amministrazione ad attivare percorsi di semplificazione ed efficienza, ad offrire servizi innovativi e a rafforzare i processi di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca in sinergia con le strategie di Ateneo e gli indirizzi AVA per l'accreditamento periodico. A tale proposito, e come descritto nel capitolo 1 del Piano Integrato 2019-21 tali "priorità" sono state declinate all'interno del Piano attraverso delle "Linee d'azione prioritarie" (tabella 3.1 del Piano Integrato) e dei KPI, dal quale discendono poi obiettivi gestionali specifici, i cui risultati attesi vengono assegnati all'amministrazione e sono declinati puntualmente nella performance organizzativa (paragrafo 4 del Piano) su tutte le strutture dell'Ateneo (aree/dipartimenti/poli territoriali). A queste "linee d'azione prioritarie" si collegheranno poi gli obiettivi gestionali specifici corredati da indicatori e target (come descritto negli allegati 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 del Piano Integrato) individuando tre livelli (soglia, target ed eccellenza) che, come definito dal SMVP 2019, 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 – outcome o output, di verifica delle attività pianificate, di misure quantitative e qualitative). Secondo quanto riportato nella tabella 3.1 del Piano si contano 26 "linee d'azione prioritarie" che si tradurranno in una serie di obiettivi gestionali specifici, alcuni di questi obiettivi possono avere una prospettiva pluriennale (ad es. si pensi a quelli legati all'edilizia e/o legati ai sistemi informativi). In particolare, nel 2019, terzo anno di mandato rettorale, si contano 56 obiettivi relativi alla performance organizzativa delle aree dirigenziali nonché 39 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>

Organismo Indipendente di Valutazione di Ateneo



POLITECNICO
MILANO 1863

5	<p>E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?</p>	<p>X SI NO</p>	<p>Come riportato nel capitolo 1.2 del piano integrato 2019-21 che sintetizza le “priorità” del piano strategico 2017-19, è esplicitamente previsto un ambito rivolto all’amministrazione/gestione, in particolare:</p> <p>1. <i>Un Ateneo sostenibile, efficiente e attento alla qualità (funzionare):</i></p> <p><i>Dalla gestione degli spazi e dei servizi dipende la qualità della vita di coloro che lavorano e studiano nell’Ateneo. Per competere con i principali Atenei esteri è necessario continuare ad adeguare e gestire gli spazi e i servizi agli standard internazionali con attenzione ai diversi aspetti legati alla sostenibilità ambientale. A questo si deve affiancare 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.</i></p> <p><i>Discendono, quindi le indicazioni prioritarie per la pianificazione:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>lo sviluppo di un Ateneo accogliente, con una efficace gestione degli spazi e dei servizi;</i> - <i>l’attenzione agli aspetti legati alla sostenibilità in tutti i suoi aspetti;</i> - <i>la semplificazione e l’efficienza;</i> - <i>la prevenzione delle azioni corruttive e la trasparenza;</i> - <i>l’efficacia della comunicazione interna ed esterna;</i> - <i>l’incremento della qualità dei servizi;</i> - <i>il rafforzamento dei processi di AQ</i> <p>Tale “priorità” all’interno poi della tabella 3.1 del Piano Integrato prevede la declinazione di “linea d’azione prioritarie”, e i risultati attesi che vengono assegnati all’amministrazione sono declinati puntualmente nella performance organizzativa delle strutture (capitolo 4 del Piano Integrato 2019-21).</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 SI NO</p>	<p>Alcuni obiettivi prevedono una pianificazione pluriennale (ad es. quelli relativi all'edilizia o all'implementazione di sistemi informativi) e vengono stanziati risorse economiche come si evince dal Budget predisposto, in cui vengono indicate anche le risorse necessarie legate a tali obiettivi stanziati nel corso del triennio. Alcuni obiettivi prevedono invece diversi livelli di implementazione nel corso degli anni, ad esempio il cruscotto per i direttori di dipartimento, è stata oggetto di una prima attività di ricerca con il supporto dell'amministrazione e nell'anno a seguire di una successiva implementazione ed estensione finalizzata ad altri possibili fruitori (es. cruscotto della direzione generale). Tali tematiche sono argomentate dall'amministrazione in modo più puntuale ed approfondito nella Relazione Performance 2018. Permane, all'interno del piano una sorta di linea di continuità degli obiettivi che vengono perseguiti annualmente.</p> <p>Gli obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali sono stati definiti dai Direttori di</p>	<p>La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio). La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.</p>



		<p>Dipartimento/Prorettori di Polo in condivisione con il Direttore Generale. Le dimensioni di performance organizzativa risultano analoghe a quelle del 2018, il dettaglio di tale dimensione viene ampiamente descritto all'interno del Piano Integrato 2019-21 all'interno del capitolo 4 e la specificità di applicazione del modello sono riportate dall'amministrazione all'interno del SMVP 2019.</p> <p>Si ritiene che il processo di definizione degli obiettivi, risulti fortemente integrato a più livelli, mantenendo una coerenza complessiva di sistema, grazie ad una costante interazione della parte politica e gestionale, pur con le specifiche responsabilità, cercando sempre più di migliorare il collegamento tra la strategia, gli obiettivi gestionali specifici e le azioni da implementare definite dall'amministrazione, tenuto conto di quanto espresso nel Piano Strategico 2017-19 e della Programmazione Triennale del MIUR, dei propri punti di forza e di debolezza, delle esigenze degli stakeholders esterni (il Rettore può avvalersi anche dell'Advisory Board esterno che ha lo scopo di rafforzare la relazione tra l'Ateneo e il contesto esterno con riferimento all'ambito territoriale, nazionale ed internazionali).</p> <p>Si raccomanda, infine, di dare sempre esplicita evidenza alla continuità, pur con target definiti su un orizzonte temporale, rispetto alla pianificazione e agli esiti raggiunti in passato.</p>	
<p>7 Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?</p>	<p>X SI NO</p>	<p>L'amministrazione da anni ha implementato un Sistema di Gestione e di Valutazione delle Performance che via via è stato esteso a tutto il personale tecnico amministrativo, sia dell'amministrazione centrale, sia delle strutture decentrate (Poli Territoriali e Dipartimenti); si tratta pertanto, di un processo lungo, che ha visto il coinvolgimento iniziale della sola amministrazione centrale e una successiva estensione a livello di tutte le strutture decentrate. L'applicazione di tale modello a tutto il personale è stata fortemente voluta e cercato dall'amministrazione e, nel corso degli anni, ha visto una serie di interventi volti al miglioramento nell'applicazione del modello, che hanno determinato, da un lato, una crescita nella maturità di applicazione del sistema da parte di tutta l'amministrazione e, dall'altro, un miglioramento del sistema stesso anche a seguito del supporto fornito dall'OIV e dei feedback forniti ANVUR. Il modello individuato dall'amministrazione prevede quindi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Performance Organizzativa di Ateneo - Performance Organizzativa della Direzione Generale - Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali - Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali - Possibili obiettivi Individuali <p>Il funzionamento del SMVP viene descritto ampiamente all'interno del SMVP 2019 e nel capitolo 4 del Piano Integrato 2019-21).</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.</p> <p>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</p>



				<p>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>
8	<p>È stato attivato un sistema di controllo di gestione?</p>	<p>X SI NO</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>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 2019-2021 infatti, il set di indicatori utilizzato per il monitoraggio degli obiettivi di performance dei Dipartimenti e Poli Territoriali, viene elaborato durante l'anno con cadenza quadrimestrale ed inviato ai responsabili delle strutture per le opportune verifiche.</p> <p>Il monitoraggio effettuato dall'amministrazione è stato realizzato tramite il portale "Sistema di gestione performance" implementato negli anni con il contributo di un fornitore esterno tale portale è stato utilizzato per la prima volta nel 2015 per la valutazione degli obiettivi 2015, la pianificazione 2016 e successivamente portato a regime.</p> <p>Il sistema di controllo di gestione è stato potenziato nell'ultimo biennio con l'implementazione di cruscotti direzionali (per i direttori di dipartimento e i corso di studio) attraverso uno strumento di business intelligence che consente una lettura dinamica e con un'interfaccia facilmente fruibile, che gradualmente andrà a sostituire la modalità di fruizione di informazioni rilevanti che ad oggi vengono gestite attraverso file xls, report e vari applicativi.</p>	<p>Se si, indicare: A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale) C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</p>
9	<p>Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?</p>	<p>X SI NO</p>	<p>Si segnala che l'Ateneo da anni effettua diverse attività rivolte all'ascolto dell'utenza, come si evince dal SMVP 2019 e dal Piano Integrato 2019-21. I risultati delle <i>Customer</i> di Ateneo sui servizi erogata a docenti, PTA e studenti sono inseriti come obiettivi di performance organizzativa delle diverse strutture e, per effetto del meccanismo "a cascata", discendono su tutti i collaboratori.</p> <p>Annualmente nella Relazione sulla performance un paragrafo è dedicato all'analisi dei punti di forza e di 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</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 si, indicare: A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP</p>

Ateneo, ed anche in questo caso vengono illustrate le azioni intraprese e quelle che saranno messe in campo dall'Amministrazione rispetto alle principali criticità espresse dagli utenti. Si segnala infine che lo strumento risulta allineato in parte al questionario proposto dal "Progetto Good Practice" prevedendo una serie di ITEM di dettaglio che l'Ateneo ha ritenuto opportuno integrare.

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 NV di Ateneo e al Presidio AVA.

A proposito delle varie iniziative di ascolto dell'utenza, **descritte all'interno della relazione annuale 2019 dell'OIV**, si segnalano:

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

Attività messe in campo da parte dell'Area ASED come:

- Canali di **Chat** e lo sviluppo di un **handbook** a supporto degli studenti *tutor* che lavorano alla Chat;
- Il **Servizio Buddy Sistem** (<https://www.polimi.it/servizi-e-opportunita/altri-servizi-e-opportunita/progetto-buddy/>);
- Coinvolgimento studenti nella progettazione **ChatBot** (<https://www.polimi.it/studenti-iscritti/contatti/chatbot/>);
- Coinvolgimento nella progettazione di un forum per la condivisione delle esperienze fatte dagli studenti in mobilità;
- Customer somministrata agli studenti internazionali;
- Customer somministrata agli studenti selezionati per una mobilità e che rinunciano;
- Coinvolgimento delle associazioni studentesche nell'organizzazione del welcome week per studenti

B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti)

C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)

D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro)

E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro)

F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente



			<p>internazionali (http://www.polinternational.polimi.it/welcome-services/on-arrival-laurea-magistrale-equivalent-to-master-of-science-programmes/welcome-and-orientation-activities/milano-leonardo-and-bovisa-campuses/)</p> <p>- L'indagine specifica erogata sui servizi di ristorazione al fine di migliorare il Servizio, elemento che è risultato critico dall'indagine Customer erogata a docenti, pta, e studenti.</p>	
10	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	X NO	<p>SI</p> <p>Come si evince sia dal Piano Integrato 2019-2021 e sia dalla Relazione Performance 2018, il finanziamento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2017-2019 avviene tramite la destinazione del risultato d'esercizio 2016 e 2017 e tramite l'allocazione delle risorse di budget 2017, 2018 e 2019 coerentemente alle linee di investimento come descritto nel capitolo 8 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 2017-2019, sia di quelle necessarie per lo svolgimento delle attività correnti. Nel dettaglio, nel paragrafo 8.1, sono descritti anche gli stanziamenti, destinati alla realizzazione degli obiettivi strategici secondo quanto approvato dagli Organi, evidenziando la priorità strategica e la "linea d'azione prioritaria" coerentemente al Piano Strategico 2017-19. Le risorse vengono destinate ai diversi obiettivi strategici una volta conclusa la eventuale fase di riflessione per approfondimenti scientifici con Dipartimenti e/o Scuole e, in una fase successiva, avviata l'operatività su tali obiettivi, tali fondi vengono presi in carico dalle diverse aree competenti dell'amministrazione in relazione all'assegnazione di obiettivi correlati all'amministrazione. Inoltre, viene richiesto al personale dirigenziale, responsabile del budget di struttura, di dare diretta evidenza delle risorse strumentali stanziate a budget 2019, o riassegnate dagli esercizi precedenti, necessarie per la realizzazione degli obiettivi assegnati.</p>	<p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata. 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>
11	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	X NO	<p>SI</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 2019-2021 e sia dalla Relazione Performance 2018, il finanziamento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2017-2019 avviene tramite la destinazione del risultato d'esercizio 2016 e 2017 e tramite l'allocazione delle risorse di budget 2017, 2018 e 2019 coerentemente alle linee di investimento come descritto nel capitolo 8 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 2017-2019, sia di quelle necessarie per lo svolgimento delle attività correnti. Nel paragrafo 8.1 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 2017-19. 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</p>	<p>La risposta è "sì" 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>

all'assegnazione di obiettivi correlati all'amministrazione.

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

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

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

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

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

Si segnala inoltre, che le principali dotazioni per le strutture decentrate riguardano:

- **La Dotazione di Funzionamento** (l'assegnazione è effettuata in base ai docenti afferenti al 31/12 di ogni anno. La comunicazione avviene ad apertura di esercizio);
- **Didattica Integrativa** (l'assegnazione è effettuata dalle Scuole per anno accademico. La comunicazione avviene nel mese di giugno);
- **Supporto alla ricerca** (l'assegnazione avviene ad inizio esercizio in base al numero docenti afferenti al 31/01 anno precedente);
- **Contributi di funzionamento Dottorato** (l'assegnazione avviene rispetto al bdg "contributi di funzionamento" dell'anno sulla base del quale la Scuola di Dottorato ripartisce ai Dipartimenti (una parte dei fondi viene assegnata per la Dote di spesa ciascun Dottorando). La comunicazione avviene ad aprile);
- **Dote Docenti Internazionali - Visiting** (la ripartizione avviene sulla base dei CFU per docenti stranieri distribuiti in funzione delle richieste fino ad esaurimento fondi).

C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa)
D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance
E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate

Organismo Indipendente di Valutazione di Ateneo



POLITECNICO
MILANO 1863

12	<p>Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?</p>	<p>Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale sono stati individuati, sulla base delle indicazioni espresse direttamente dal Rettore e dai suoi Delegati, in relazione alle priorità di intervento per il 2019 in linea con quanto indicato nel Piano Strategico 2017-19.</p> <p>Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali e dei Servizi afferenti alle Aree Dirigenziali o alla Direzione Generale, sono stati definiti attraverso un processo fortemente condiviso tra Direttore Generale e Dirigenti, con verifica diretta anche della Direzione politica.</p> <p>Il 17 ottobre 2018 scorso vi è stato un momento formale di condivisione con il Rettore che ha partecipato al tavolo di coordinamento mensile del Dirigenti (Comitato di Direzione Strategica) utile alla definizione degli obiettivi di performance organizzativa delle Aree Dirigenziali, e alla successiva negoziazione tra Dirigenti e Capi Servizio/Responsabili Staff, per la definizione degli obiettivi di performance organizzativa dei Servizi.</p> <p>Gli obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali sono stati definiti dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo in condivisione con il Direttore Generale.</p> <p>L'amministrazione ha previsto inoltre momenti di monitoraggio infra-annuali, sia per gli obiettivi strategici, sia per gli obiettivi gestionali periodicamente discussi dal gruppo dei Delegati del Rettore che, insieme al Direttore Generale, hanno la funzione di presidio strategico e gestionale. Si può quindi ritenere che il livello di coinvolgimento e condivisione sia ampiamente diffuso a tutti i livelli.</p>	Campo libero
13	<p>Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?</p>	<p>L'Ateneo in questi anni ha potenziato gli aspetti comunicativi e le modalità di diffusione del Piano Strategico 2017-19, attraverso vari momenti collegiali organizzati dalla <i>Governance</i> politica nei quali sono stati presentati feedback, in particolare nel corso del 2019 tali feedback hanno riguardato: lo stato di avanzamento degli obiettivi del Piano Strategico 2017-19 nel febbraio 2019, i temi di semplificazione amministrativa e avanzamento dei lavori edilizi l'8 maggio 2019 e la didattica innovativa il 12 giugno 2019. Nell'incontro di febbraio sono stati anche presentati alcuni risultati rispetto a quanto emerso dal gruppo di lavoro "Polimi 2040" volto a supportare la <i>Governance</i> per stimolare e condividere nuove visioni sulla formazione e sulla ricerca universitaria, tenendo conto delle esigenze degli stakeholder esterni.</p>	Campo libero
14	<p>Eventuali altre osservazioni</p>	<p>Si veda la relazione annuale 2019 dell'OIV, in cui sono forniti ampi suggerimenti rispetto alle attività effettuate nel corso dell'anno e relativi spunti di miglioramento.</p>	Campo libero