

Relazione sulla Performance anno 2017
(Art.10, comma 1 punto b), D.Lgs. 27 ottobre 2009, n°150

Il presente documento: "Relazione sulla performance 2017" viene proposto per approvazione nella seduta del CdA del 29 maggio 2018, in riferimento alle disposizioni previste dal d. Lgs. 150/2009.

Indice

PREMESSA.....	2
1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	3
1.1 Il contesto di riferimento.....	3
1.2 Il Politecnico di Milano: organizzazione e risultati di interesse.....	4
2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI E L'AZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE.....	12
2.1 L'attuazione del piano strategico e il suo finanziamento.....	12
2.2 Le principali linee di azione dell'amministrazione del 2017.....	16
2.3 La performance organizzativa della Direzione Generale.....	19
2.4 La performance organizzativa delle Aree dirigenziali.....	21
2.5 La performance organizzativa dei Dipartimenti e Poli Territoriali	26
2.6 Un focus sulle indagini di <i>customer satisfaction</i>	33
2.7 La performance individuale	36
3. BENESSERE ORGANIZZATIVO, WELFARE E PARI OPPORTUNITA'	38
3.1 Iniziative promosse attraverso il CUG	38
3.2 Iniziative promosse dall'ateneo.....	38
4. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	41

PREMESSA

La relazione sulla performance per l'anno 2017 si contestualizza all'interno delle disposizioni normative previste dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n° 150, così come modificato dal D.lgs. 74/2017, di attuazione della legge 4 marzo 2009, n° 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni che, nello specifico all'art. 10, comma 1 lettera b), prevede che le amministrazioni pubbliche redigano annualmente: *“un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato: «Relazione sulla performance» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato”*.

In conseguenza di quanto previsto dall'art. 60 del D.L. 21 giugno 2013, n. 69, convertito dalla legge 9 agosto 2013, n. 98 «Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia», la valutazione del Ciclo della Performance delle attività delle università e degli enti di ricerca è stata trasferita dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) all'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) in piena sinergia con i poteri di indirizzo nel frattempo passati al Dipartimento della Funzione Pubblica (D.L. 90/2014 e convertito poi, con modificazioni, dalla L. 114/2014) a cui viene attribuito un nuovo ruolo di indirizzo all'interno della nascente Rete Nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche.

Anche nel recente D.lgs. 74/2017 (art.13, c.12) viene ribadito il ruolo di ANVUR quale coordinatore del sistema nazionale di valutazione della performance per università statali e enti di ricerca vigilati dal MIUR (EPR), nel rispetto dei principi contenuti nel decreto.

Nel mese di luglio 2015 l'ANVUR ha emanato le Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane e nel mese di dicembre 2017 una nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 in riferimento ai contenuti del D.lgs. 74/2017.

La presente relazione tiene conto delle raccomandazioni e dei suggerimenti dell'OIV ricevuti nel tempo, del feedback ricevuto da ANVUR in merito al Piano Integrato 2016 - 2019 per gli aspetti di rendicontazione degli esiti, degli ulteriori suggerimenti emersi durante l'incontro tenutosi in data 19 dicembre 2017 tra funzionari dell'Ateneo e di ANVUR avente per oggetto il Piano Integrato e la gestione del ciclo della performance, delle osservazioni emerse negli incontri avvenuti a cavallo dei mesi di febbraio e marzo 2018 tra ANVUR e Nuclei di valutazione in tema di performance.

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

Mantenendo il focus della relazione sui risultati conseguiti dall'amministrazione, nel presente capitolo si sintetizzano i principali esiti raggiunti dall'ateneo nell'esercizio delle proprie attività istituzionali di didattica e di ricerca, in coerenza con la crescente rilevanza riservata dalla normativa (non ultimo dal recente D.lgs. 74/2017) al cittadino/utente. Nei capitoli successivi si relazionerà in merito agli specifici risultati raggiunti dall'amministrazione in coerenza con gli obiettivi strategici la cui attuazione ha portato ai risultati esposti nel presente capitolo.

1.1 Il contesto di riferimento

Il sistema universitario italiano si trova in una situazione "stabile" dopo la riforma n. 240/2010 che ha modificato la *governance* del sistema e ha più chiaramente distinto l'organizzazione e le funzioni di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, Dipartimenti e Scuole e meglio definito, pur nella reciproca interazione, i ruoli della gestione politica da quella amministrativa.

Di impatto rilevante nei sistemi di gestione per tutti gli atenei è stata l'introduzione del nuovo sistema nazionale di accreditamento periodico svolto da ANVUR e di gestione della qualità della didattica e della ricerca, cui si aggiunge la disciplina normativa introdotta in materia di anticorruzione, trasparenza e gestione della performance. Tali interventi hanno dato una spinta in termini di innovazione e di attenzione all'utente finale dei servizi, ma hanno anche portato ad un appesantimento burocratico che ha generato sofferenza nella gestione della macchina amministrativa degli atenei.

Il sistema universitario Italiano nel 2017 era costituito da 67 atenei statali, 19 Università non Statali legalmente riconosciute e 11 Università non Statali telematiche legalmente riconosciute.

Secondo i dati forniti dall'ufficio di statistica del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR), nell'a.a. 2016/2017 il numero complessivo degli immatricolati risultava essere di 275.000 unità, registrando un aumento di circa 11.500 immatricolati (+4,5%) rispetto all'anno precedente. Il tasso di passaggio dalla scuola all'università mostra che poco più della metà dei diplomati si è iscritto ad un corso di laurea subito dopo il termine degli studi di scuola superiore. Circa il 55,5% delle neodiplomate ha deciso di iscriversi ad un corso di laurea universitario, mentre la percentuale relativa agli uomini è stata pari al 45%. Gli studenti di cittadinanza non italiana che hanno scelto di studiare in Italia sono raddoppiati nell'ultimo quindicennio. La loro presenza è alquanto differenziata nelle diverse aree geografiche del Paese e risulta massima nel Nord-Ovest (38%) e minima nelle Isole (2%).

Gli ultimi dati pubblicati nel rapporto OCSE "*Education at a Glance 2017*" mostrano come il livello di istruzione universitaria in Italia, misurato su dati del 2014 ultimi disponibili, rimanga tra i più bassi dei Paesi OCSE, con solo il 18% di adulti laureati. Questi livelli si accompagnano al basso tasso di occupazione e di retribuzione dei giovani laureati (inferiore del 21% alla media OCSE per gli uomini e del 35% per le donne). La spesa dell'Italia per l'istruzione nel 2014 è stata pari al 7,1% della spesa pubblica totale, all'ultimo posto tra i paesi OCSE e partner. Altro dato, che conferma il grave sotto finanziamento del sistema universitario è quello che vede la destinazione del 1% del Pil all'istruzione universitaria rispetto alla media europea del 1,4%.

Nel 2017 le somme complessivamente stanziare dal MIUR per il finanziamento ordinario del sistema universitario (FFO) ammontano a circa 7 Mld € (6,981 Mld €), valore simile a quelli degli ultimi anni (6,923 Mld € nel 2016) e lontano dai livelli raggiunti una decina di anni fa quando ammontava a circa 7,5 Mld €.

Nel tempo sono inoltre aumentati i finanziamenti “vincolati” per specifiche finalità¹ o a compensazione di maggiori spese/minori entrate poste in capo agli atenei per nuove disposizioni legislative o per orientare politiche centrali. Tali interventi hanno portato ad una riduzione delle somme effettivamente disponibili nei bilanci degli atenei per sostenere le proprie politiche di spesa ed investimento.

Infine, mentre negli ultimi anni il MIUR ha ripartito quote crescenti di risorse su parametri “premiati” che mettevano a confronto i posizionamenti assoluti dei diversi atenei, di fatto polarizzando maggiori risorse verso il Nord del Paese, nel 2017 l’acuirsi delle disparità territoriali ha indotto il MIUR a introdurre una serie di correttivi territoriali, che tendono a redistribuire le risorse da Nord a Sud.

1.2 Il Politecnico di Milano: organizzazione e risultati di interesse

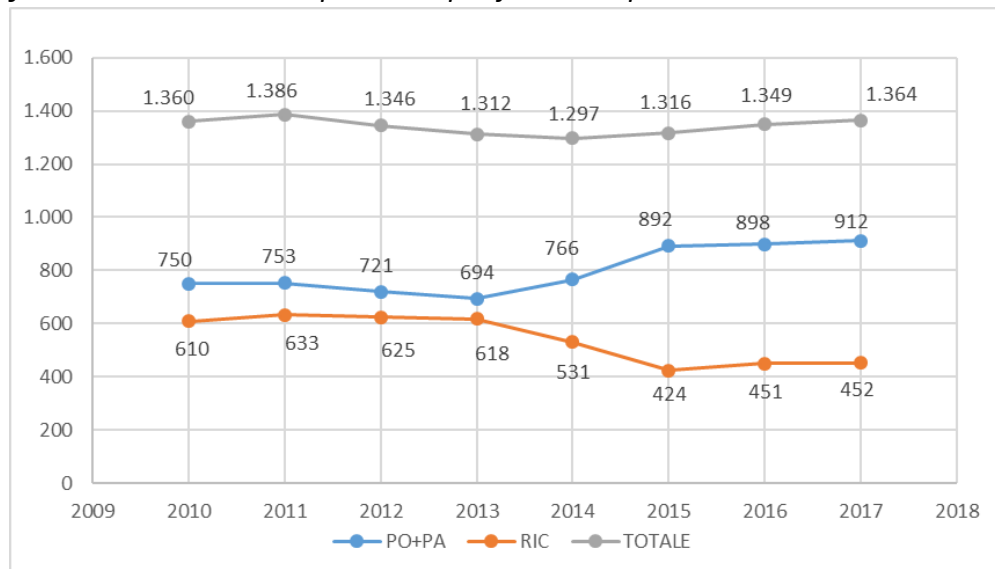
Il Politecnico di Milano è un ateneo specialistico di grandi dimensioni dove studiano quasi 44.000 studenti (di cui quasi 14.000 stranieri), fanno ricerca 1.067 Dottorandi (67% italiani, 18% dall’Asia e 9% dall’Europa), e 872 Assegnisti (di cui 130 stranieri).

L’ateneo è organizzato in 12 Dipartimenti, 7 Campus di cui 6 dislocati nella regione Lombardia ed uno nella regione Emilia Romagna, 4 Scuole, oltre alla Scuola di Dottorato. Nel 2017 era gestito tramite 12 aree dirigenziali (oggi 11).

Come si evince dai grafici 1 e 2, l’organico al 31/12/2017 è costituito da 1.364 unità di personale docente (ordinari, associati, ricercatori, ricercatori a tempo determinato di tipo A e di tipo B) e di 1.199 unità di personale tecnico amministrativo (a tempo indeterminato e determinato).

Il **Grafico n.1** evidenzia l’andamento numerico dal 2010 ad oggi del personale docente per fascia.

Grafico n. 1: Numero e composizione per fascia del personale docente 2010 - 2017



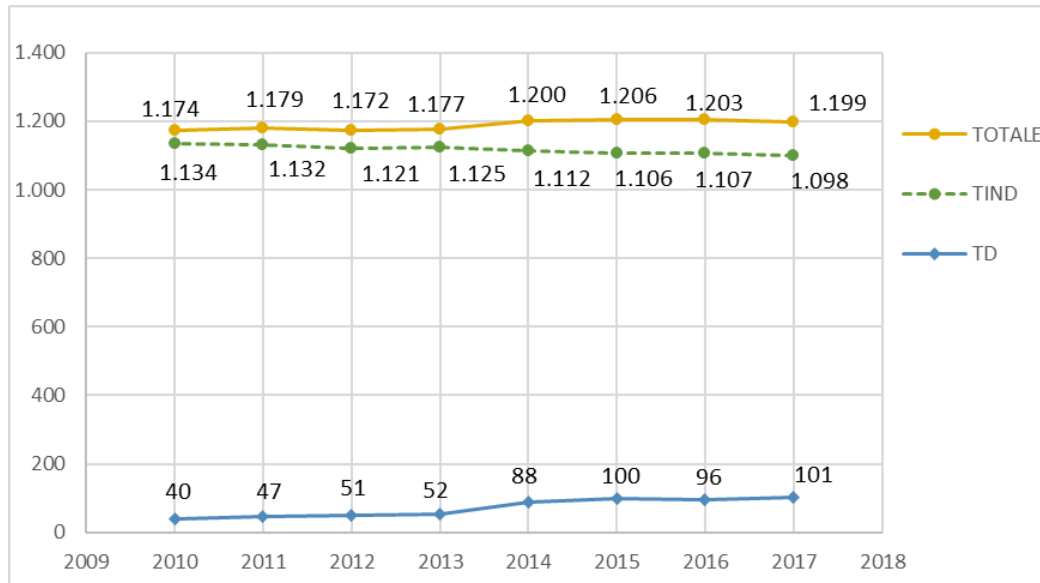
¹ Dalle cifre complessivamente messe a disposizione del FFO, nel 2017 rispetto al 2016 sono aumentati gli oneri per la copertura dei piani straordinari di associati e ricercatori, gli oneri per obblighi assunti in esercizi precedenti, gli incentivi per le chiamate dirette. Nel 2017 è stato istituito il fondo di incentivazione per la ricerca di base a tempo pieno, a parziale riconoscimento della mancata erogazione di classi e scatti durante il periodo del blocco, e il fondo per la No TAX area per compensare parzialmente l’effetto di riduzione del gettito per passaggio all’esonero totale dalle tasse per studenti con ISE inferiore a 13.000 € anziché 10.000 €.

I dati mostrano come sia stato rilevante l'effetto degli ingressi relativi all'attuazione del piano straordinario associati avvenuto nel 2014 e 2015, mentre nell'ultimo biennio sono cresciuti sia i docenti di prima e seconda fascia che i ricercatori a tempo determinato. Ad oggi 48 persone tra professori ordinari, associati e ricercatori sono straniere.

Al personale docente di ruolo si aggiungono oggi 1.019 docenti a contratto e 82 *visiting professors*.

Il **Grafico n.2** mostra l'andamento numerico dal 2010 ad oggi del personale tecnico amministrativo a tempo determinato e tempo indeterminato.

Grafico n. 2: Numero del personale tecnico amministrativo TD e TIND 2010 - 2017



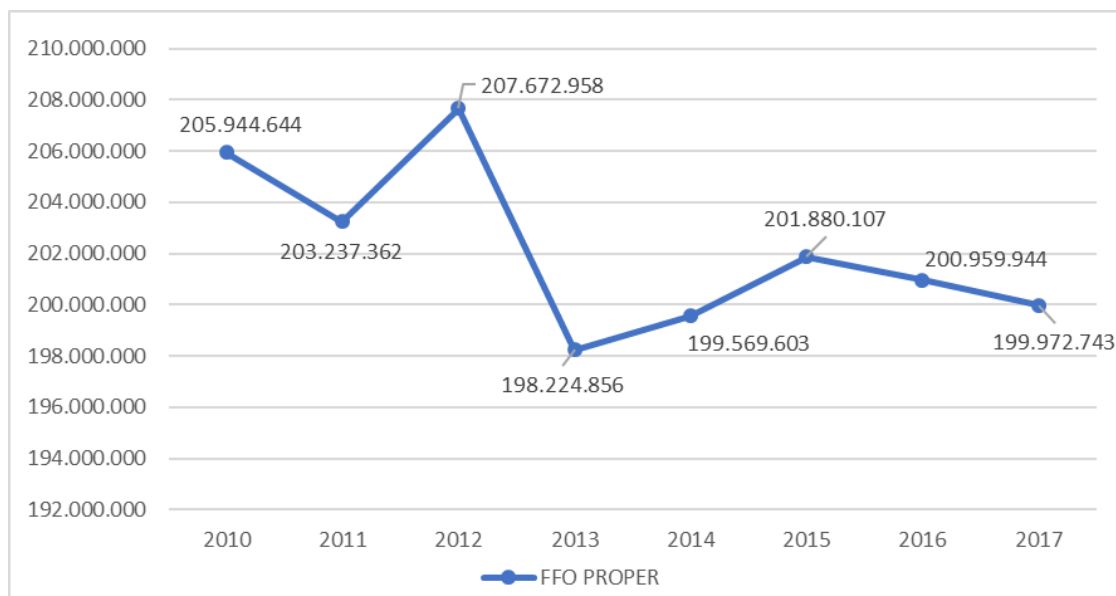
I dati mostrano come dal 2010 ad oggi il numero di personale tecnico amministrativo sia incrementato complessivamente di 25 unità a fronte del calo del numero di personale a tempo indeterminato di 35 unità e di una crescita del personale a tempo determinato di 60 unità. La composizione tra le fasce è rimasta abbastanza costante nel tempo con una percentuale di personale di categoria D pari a circa il 40%, di categoria C pari a circa il 45%, di personale B pari a circa il 5% e di personale EP pari a circa il 9%.

Dall'analisi della serie storica dei dati relativi al personale docente e tecnico amministrativo, si evince che l'effetto della limitazione al turn over vigente per le università dal 2008 è stato per l'ateneo contenuto, consentendo, se non di implementare politiche di crescita, almeno di mantenere dal 2010 ad oggi costante il numero di personale in servizio. Infatti il MIUR, a fronte di un vincolo normativo che ha definito per il sistema universitario una possibilità di reintegro delle uscite di personale con una percentuale nel tempo oscillante tra il 20% e l'80%, ha definito un sistema premiale in termini di facoltà di assunzione per i singoli atenei, differenziato in proporzione della solidità finanziaria degli stessi, misurata attraverso opportuni indicatori².

Il **Grafico n.3** mostra l'andamento dal 2010 ad oggi delle assegnazioni relative al FFO per il Politecnico di Milano³ nel periodo 2010-2017.

² Indicatori definiti dal MIUR basati sulla solidità di bilancio misurata attraverso il rapporto tra entrate correnti e spese correnti e il rapporto tra spese fisse di personale e fondo di finanziamento ordinario.

³ I dati sono ricavati dalla banca dati proper che ai fini del calcolo AF/FFO considera valori omogenei di riferimento (considerando che nel tempo sono cambiati parametri e criteri di esposizione nelle modalità di assegnazione da parte

Grafico n. 3: Fondo di finanziamento ordinario- dati PROPER 2010 - 2017

I dati, a fronte di variazioni significative tra i singoli anni, mostrano una relativa stabilità del finanziamento ricevuto dal 2013 ad oggi che si pone su valori molto lontani rispetto a quello degli anni precedenti.

La tabella n. 1 mostra il posizionamento “di sintesi” dell’ateneo raggiunto negli ultimi tre anni nei principali *ranking* internazionali. I diversi *ranking* usano vari parametri⁴ di valutazione pesati in modo differente e vengono creati punteggi “di sintesi” e per “materia”.

Tabella n. 1: Il posizionamento del Politecnico nei principali ranking internazionali

	World score	World Rank	Europe Rank	Italy Rank
QS 2017	50,9	170	77	1
QS 2016	48,8	183	85	1
QS 2015	55,2	187	87	1
THES 2017	44,1	319	161	8
THES 2016	47,2	238	118	5
THES 2015	46,7	221	115	4
ARWU 2017	16,4	243	101	7
ARWU 2016	16,2	232	91	6
ARWU 2015	15	254	103	7
Green metric 2017		212		8
Green metric 2016		110		4
Green metric 2015		158		6

del MIUR). I dati escludono i trasferimenti relativi ad accordi di programma e alle quote specificamente destinate all’incentivazione del post lauream (in precedenza dottorato e assegni di ricerca) e al fondo giovani, quote cresciute nel tempo a livello di sistema e per il Politecnico. Il dato 2017 non ancora riportato nella banca dati proper considera le assegnazioni MIUR compresa la seconda assegnazione di 969.345 € ricevuta con DM N. 1049 del 29 dicembre 2017

⁴ I principali parametri utilizzati per l’attribuzione dei punteggi mirano a valutare la qualità dell’offerta formativa e della ricerca, l’attrattività degli atenei per gli studenti stranieri, la reputazione dell’ateneo presso aziende e laureati.

Nel contesto nazionale il Politecnico di Milano è il primo ateneo per il ranking QS e nei primi 8 negli altri ranking. Anche a livello europeo e mondiale l'ateneo mantiene un ottimo posizionamento, considerando che gli atenei italiani sono fortemente penalizzati rispetto alla maggior parte degli altri paesi nel parametro strutturale di rapporto studenti/docenti.

Di particolare rilievo sono i risultati ottenuti nel *QS World University Rankings by Subject 2018* (febbraio 2018) che vede il Politecnico di Milano tra i primi 20 atenei al mondo in tutte e tre le aree di appartenenza: 17° nell'ingegneria (24° nel 2016), 9° nell'Architettura (15° nel 2016) e 5° nel Design (10° nel 2016).

Per quanto riguarda la **Didattica**, di rilievo è la capacità attrattiva dell'offerta formativa, articolata in 24 corsi di laurea triennale e 45 corsi di laurea magistrale. Il **Grafico n. 4** mostra l'andamento degli iscritti degli ultimi 6 anni, evidenziando, rispetto al totale, i dati per i corsi di laurea e di laurea magistrale (gli iscritti all'unico corso di laurea a ciclo unico sono circa 700). Il **Grafico n. 5** mostra i medesimi dati con riferimento ai soli studenti stranieri (cittadinanza estera).

Grafico n. 4: *Iscritti Totali, dettaglio Lauree e Lauree Magistrali a.a. 2012/13 - 2017/18⁵*

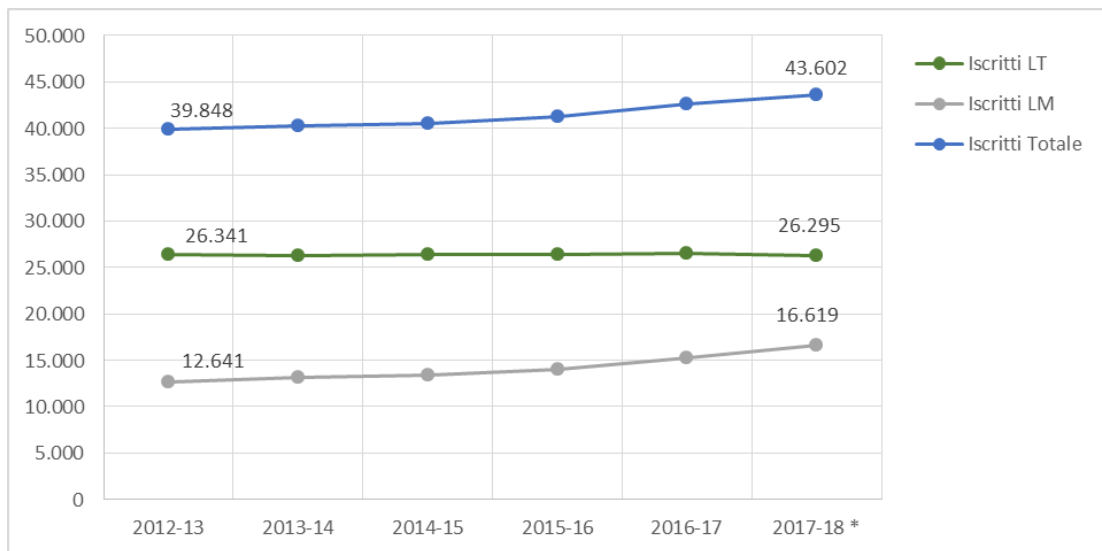
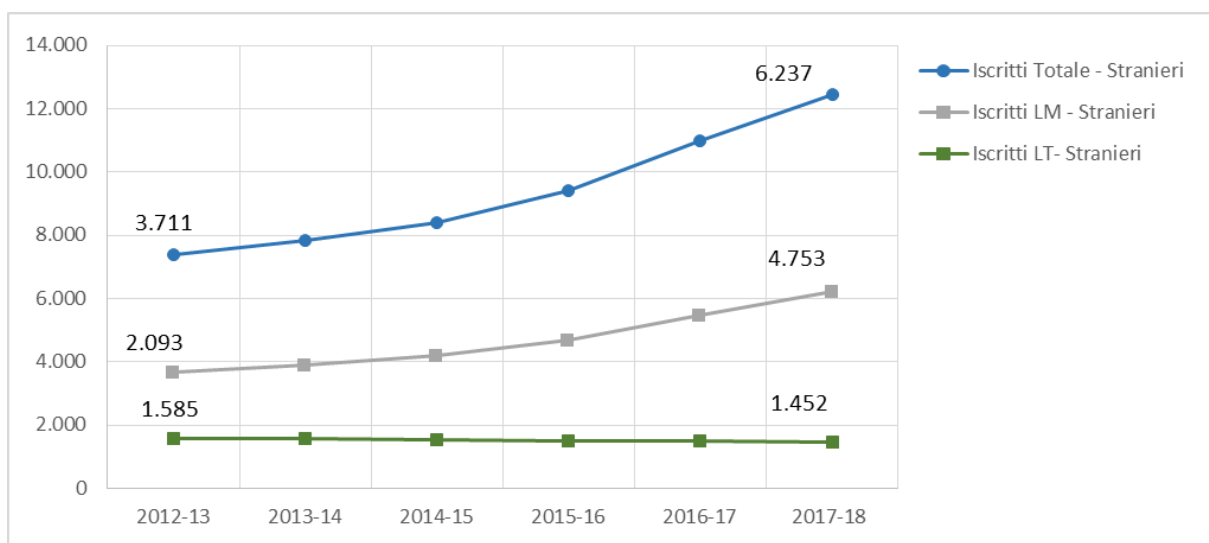


Grafico n. 5: *Iscritti Stranieri Totali, dettaglio Lauree e Lauree Magistrali a.a. 2012/13 - 2017/18*

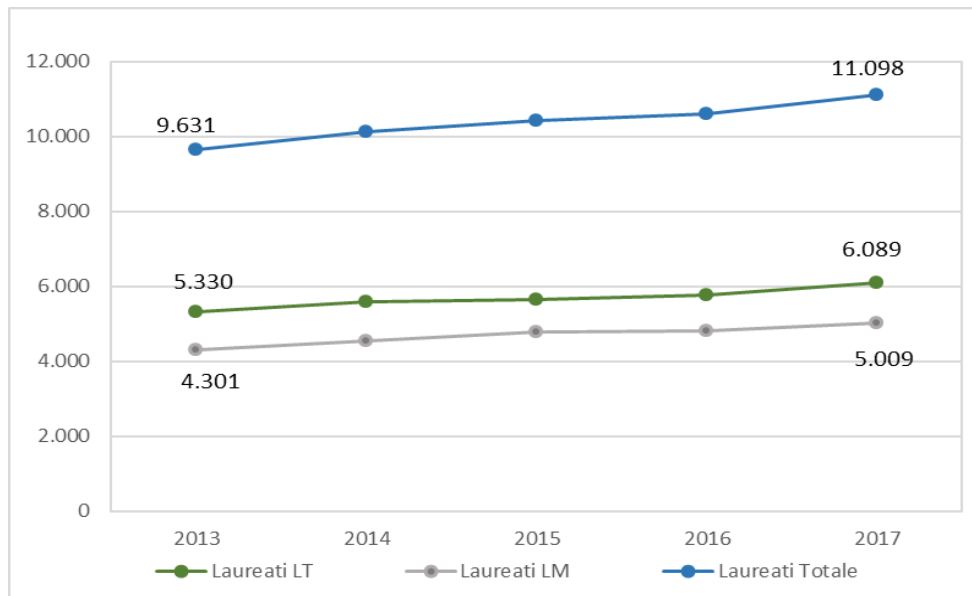


⁵ Dati provvisori estratti il 6 aprile 2018.

Negli ultimi 6 anni gli studenti iscritti alle lauree magistrali sono aumentati di quasi 4.000 unità e la percentuale di studenti stranieri (cittadinanza estera) è passata dal 17% al 29% passando dai 2.093 studenti nel 2012/12 a 4.753 del 2017/2018.

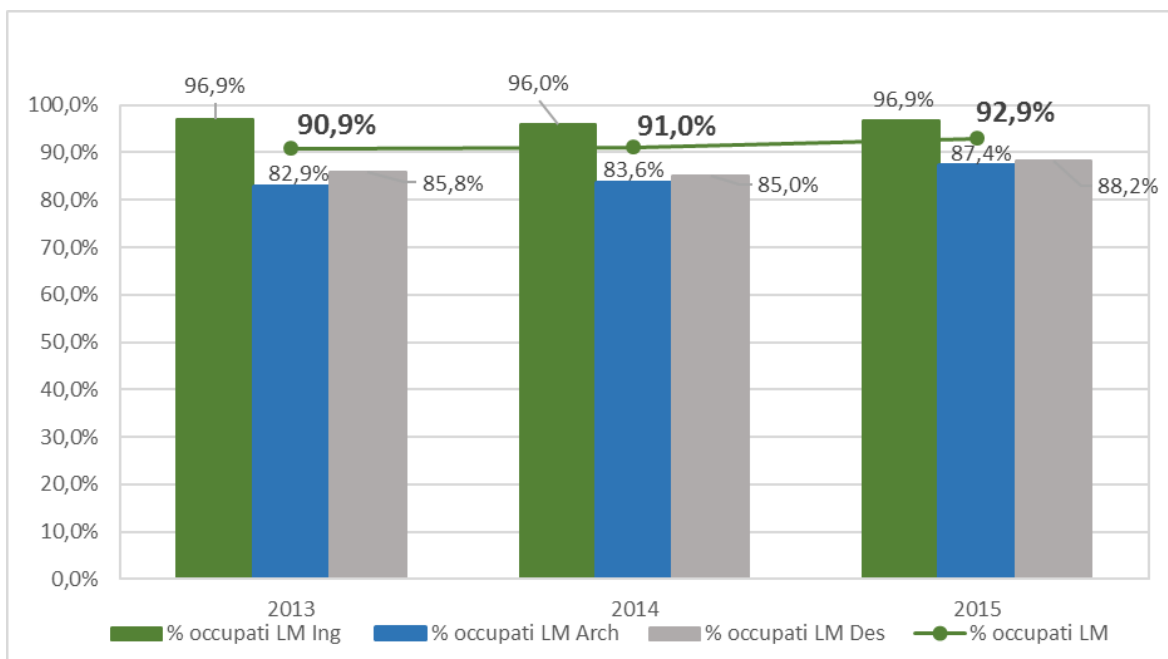
Il **grafico n. 6** mostra l'andamento dei laureati al Politecnico negli ultimi 5 anni. Dall'incrocio dei dati sugli iscritti e sui laureati, si evidenzia come in 5 anni il tasso di laureati rispetto agli iscritti sia passato dal 24% al 26%.

Grafico n. 6: Laureati totali, dettaglio Lauree e Lauree Magistrali (compreso ciclo unico) a.a. 2012/13 - 2017/18



Il **grafico n. 7** mostra l'andamento dei tassi di occupazione a 12 mesi dalla laurea magistrale per gli ultimi 3 anni disponibili (laureati 2013-2015) evidenziando gli alti tassi di occupazione, prossimi alla piena occupazione per Ingegneria ed in forte crescita per Architettura e Design.

Grafico n.7: Tassi di occupazione laureati magistrali a 12 mesi dalla laurea



La qualità della **Ricerca** dell'ateneo è riconosciuta a livello internazionale: il Politecnico nell'acquisizione di progetti di ricerca dell'Unione Europea ha, infatti, ottenuto oltre 92 M€ di finanziamento nell'ultimo programma H2020, di cui 24 M€ su call 2017, collocandosi al 12° posto tra le università europee e superando di molto gli altri atenei italiani in termini di finanziamento ricevuto. All'interno di tale programma, 18 ricercatori sono risultati vincitori di progetti ERC (*European Research Council*) e 31 progetti (di 15 il Politecnico è il coordinatore, di 16 partner) sono risultati vincitori al bando europeo competitivo MSCA (*Marie Skłodowska Curie Actions Innovative Training Network*).

La produttività scientifica dei docenti dell'ateneo vanta più di 16.000 pubblicazioni con co-autori internazionali dal 2012.

Con riguardo al contesto nazionale, prendendo come riferimento i risultati disponibili dall'ultima Valutazione della Qualità della Ricerca operata dal ministero (VQR 2004-2011), l'ateneo si trova in una buona posizione per tutte le aree disciplinari. Il Politecnico di Milano ha presentato alla valutazione il 2,39% dei prodotti dell'intero sistema dell'università e della ricerca in Italia, ed il peso "qualitativo" di tali prodotti è risultato pari al 2,53% (IRFS indicatore finale di struttura) del totale, segno di una qualità della produzione scientifica superiore alla media nazionale, nonostante il fatto che la percentuale dei prodotti conferiti sui prodotti attesi sia stata in media del 91,98%, inferiore a quella media delle università (93,8%).

La Legge di Bilancio 2017 ha istituito il finanziamento dei dipartimenti universitari "di eccellenza"⁶ assegnato con un procedimento di selezione ha previsto una prima graduatoria di 350 dipartimenti ammessi alla richiesta del finanziamento in funzione dei risultati ottenuti nella VQR 2011-2014: in questa fase 8 dipartimenti dell'ateneo sono risultati ammissibili. Successivamente sono stati finanziati 180 dipartimenti in funzione di un calcolo che teneva conto dei risultati ottenuti nella VQR 2011-2014 e della valutazione del progetto presentato: in questa fase 4 dipartimenti dell'ateneo sono risultati finanziati: Meccanica, Energia, Design e Architettura e Studi Urbani. Tale risultato porterà all'ateneo circa 37 M€ in 5 anni che, in aggiunta ai fondi cofinanziati dall'ateneo, potranno essere impiegati dai dipartimenti vincitori per assumere personale di ricerca e per potenziare le strutture di ricerca al fine di implementare i progetti presentati.

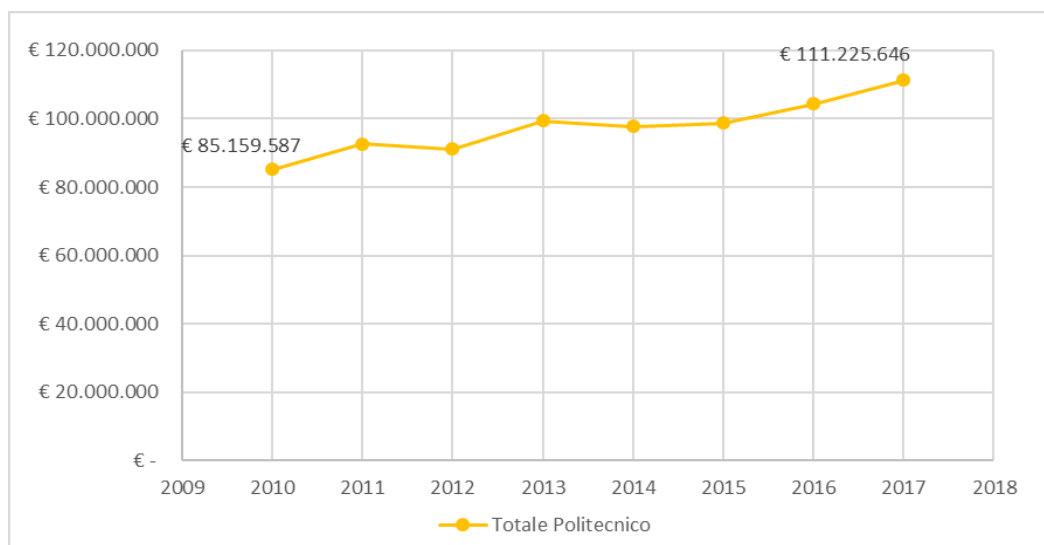
Sono state realizzate importanti iniziative con e per la città mediante l'allestimento di laboratori aperti di innovazione e ricerca ("i cantieri"), partecipati da enti, istituzioni ed imprese. Tali cantieri sono relativi a temi tecnologici di punta: Industria 4.0 (su cui è stato creato un Competence Center con MISE), Smart Cities (che vede una collaborazione con Vodafone e Comune di Milano); Salute (in collaborazione con Human Technopole), Fragilità dei territori (che prevede lo sviluppo di progetti di recupero urbano con la municipalità), Beni Culturali (in collaborazione con la Veneranda Fabbrica del Duomo).

Per quanto riguarda la **Terza Missione**, l'ateneo ha riportato risultati eccellenti nella capacità di trasferire il proprio *Know how* ad imprese e partner esterni e di mantenere elevata la propria capacità di autofinanziamento (**grafico n. 8**) che, grazie all'intensa interazione con il territorio

⁶ Si tratta di una misura (articolo 1 commi 314-338, L. 232/2016), volta a incentivare, con un finanziamento quinquennale (2018-2022), l'attività di 180 dipartimenti universitari che si caratterizzano per l'eccellenza nella qualità della ricerca, nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica, nonché con riferimento alle finalità di ricerca relative a "Industria 4.0".

nazionale e internazionale, ha introitato all'ateneo più di 110 MI€, cui si sommano circa 50 MI€ se si considerano la fondazione e gli enti consorziati.

Grafico n.8: Autofinanziamento e conto terzi 2010-2017



Oltre all'acquisizione dei fondi europei cui si è già accennato, grazie alla collaborazione con le imprese l'ateneo ha acquisito nel 2017 contributi complessivi per quasi 27 MI€ di cui 9 MI€ grazie a progetti di medio/lungo termine realizzati mediante la creazione di centri di ricerca (JRC) con partner industriali strategici su tematiche di ricerca di interesse comune.

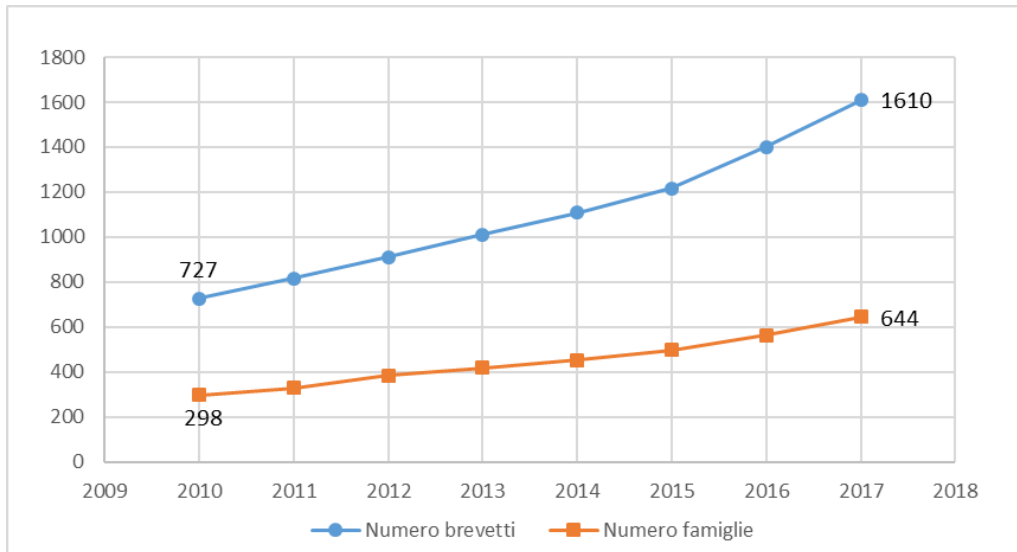
Sul tema della valorizzazione della ricerca, molto è stato fatto per l'incremento dei risultati relativi al portafoglio brevetti dell'Ateneo (**grafico n. 9**), che ad oggi ha visto la nascita di più di 1.600 brevetti, depositati e ceduti, principalmente ottenuti nell'ambito dei progetti di ricerca commissionati da imprese.

Nel solo 2017 sono stati depositati 209 brevetti e modelli di utilità, sono state valorizzate 58 innovazioni tramite contratti di licenza, opzione o cessione, sono entrate nel portafoglio 98 nuove innovazioni (*know how*, software, design e marchi) e sono state depositate 201 *discolures* (di cui 157 da ricerca autonoma e 44 da ricerca commissionata).

Ad oggi l'ateneo ha "incubato" oltre 100 imprese ad alta tecnologia nell'acceleratore *PoliHub*, fondato nel 2000 e riconosciuto quale terzo incubatore universitario al mondo⁷, ha accolto 10.300 idee progettuali e supportato 450 di esse in fase di start up di cui 47 sono state "incubate" (il 65% fondate da Alumni del Politecnico) con un fatturato cumulato di 30 MI€ e l'impiego di 550 persone.

⁷ UBI World Ranking Business Incubators 2018

Grafico n.9: Il portafoglio brevetti 2010-2017



È elevata l'attenzione dell'ateneo verso la **Responsabilità Sociale** che, nell'ambito del programma *Polisocial Award*, finanziato dai fondi 5X1000 IRPEF e dal cofinanziamento dell'ateneo, sostiene la ricerca scientifica ad alto impatto sociale. Dal 2013 a oggi sono stati finanziati progetti per circa 7 MI€.

Sono state sviluppate iniziative di attenzione al gender per studentesse e ricercatrici:

- "Le ragazze possono", programma rivolto alle adolescenti per indirizzarle alla formazione tecnico-scientifica;
- "Valore D", programma per promuovere la leadership femminile;
- "STEM in the City" per diffondere la cultura digitale tra le donne nella città di Milano;
- "STEAMIAMOCI" programma finalizzato a creare una rete di stakeholder in contesti aziendali e istituzionali in Lombardia.

Sul fronte dell'**Apertura Internazionale**, l'intensificarsi dei rapporti con la Cina ha portato alla completata acquisizione di edifici presso il Campus Bovisa (Bovisa Tech) da parte di *Tsinghua University*, alla definizione delle regole per la costituenda NewCo tra le due università e al completamento di una *Mirror platform* a Chengdu. Sono stati definiti nuovi accordi di doppio titolo di laurea e doppio titolo di dottorato con *Xian University* e *Shanghai Jiao Tong University* e *Tongji University* ed è stato attivato il Joint Research Center nel settore Automotive.

Forte è la presenza dell'ateneo nell'ambito del programma Idea League, di cui ha acquisito la presidenza per il prossimo triennio. All'interno di tale programma sono state finanziate 11 borse di studio nel 2017 a studenti del Politecnico e sono stati sviluppati scambi di mobilità internazionale in ambito di programmi tecnologici di *Summer School* e *Challenge Program* per studenti di dottorato. Nel programma *Alliance 4 tech*, 20 studenti del Politecnico di Milano sono stati selezionati per l'a.a. 17/18 per programmi di mobilità. L'ateneo ha anche sviluppato una rete di alleanze internazionali e consolidato le alleanze strategiche con le principali università straniere. Per la mobilità studentesca sono oggi attivi 951 accordi con una mobilità di 1.200 studenti in uscita e 1.600 studenti in entrata.

2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI E L'AZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

L'esercizio 2017 è stato il primo anno del mandato rettorale 2017-2022: i primi mesi dell'anno sono stati fondamentali per la definizione degli obiettivi strategici e di quelli operativi assegnati alla struttura tecnico amministrativa tramite un processo fortemente integrato che ha visto impegnate le componenti accademica e tecnico amministrativa. Il processo si è concluso nei primi mesi dell'anno con la redazione del piano strategico 2017-2019, la revisione del budget 2017-2019, la redazione del piano integrato 2017-2019, e del Piano per la prevenzione della Corruzione e la Trasparenza 2017-2019.

2.1 L'attuazione del piano strategico e il suo finanziamento

Si riportano brevemente gli obiettivi strategici, e i principali esiti relativi all'esercizio 2017, con riferimento alla declinazione riportata nel Piano Integrato 2017-2019. L'implementazione di tali obiettivi ha consentito la realizzazione degli importanti risultati illustrati nel capitolo precedente e ha guidato l'azione dell'amministrazione, come descritto nel capitolo successivo.

1. Le politiche per le risorse umane

La programmazione delle risorse umane è stata finalizzata a garantire nuove opportunità di inserimento e stabilizzazione dei ricercatori a tempo determinato e opportunità di crescita per i ricercatori a tempo indeterminato. A tal fine è stato previsto dal piano strategico 2017-2019 uno stanziamento straordinario, rispetto al turn over naturale, di 1,2 M€ anno per il biennio 2018-2019 per sostenere l'ingresso di giovani ricercatori. Nel corso del 2017 hanno infatti preso servizio 52 ricercatori a tempo determinato di tipo A e sono stati banditi 47 nuovi posti.

È stata intensificata l'apertura a docenti con esperienza internazionale, prevedendo di destinare, per il triennio 2017-2019, il 20% del turn over annuo del personale all'assunzione di docenti stranieri. Per professori associati stranieri sono state allocate 25 posizioni, ripartite sul triennio in funzione della dimensione relativa dei singoli dipartimenti, che dovranno presentare, entro luglio 2018, un piano di reclutamento da completare entro il 2019.

La forte attenzione per il diritto allo studio ha portato l'ateneo a garantire, attraverso l'impegno a budget di circa 6 M€/anno, l'assegnazione della borsa di studio a tutti gli studenti idonei anche a fronte del loro significativo incremento (essendo passati da 2.893 nel a.a. 2015/2016 a 4.757 nel a.a.2017/2018). Nel corso del 2017 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato il cofinanziamento dell'ateneo per circa 7 M€ ai progetti proposti a valere sul bando L.338/2017 finanziato dal MIUR per la costruzione/riqualificazione di residenze universitarie. Il finanziamento di tali interventi, che l'ateneo co-finanzerebbe con un ingente investimento, potrebbe, insieme alla razionalizzazione delle convenzioni attive, la disponibilità dei posti letto per gli studenti fuori sede dagli attuali 2.000 a 2.400 circa, con una percentuale di posti riservati al Diritto allo studio pari al 60% del totale rispetto al 50% attuale.

2. Le prospettive della formazione

Il continuo cambiamento delle competenze richieste in uscita e delle caratteristiche degli studenti in ingresso ha richiesto un ripensamento dei modelli didattici, con l'obiettivo di formare studenti in grado di gestire la complessità e l'interdisciplinarietà, sensibili alle culture e aperti alle diversità, educati all'impegno sociale e all'innovazione.

In linea con gli indirizzi ministeriali, nell'ambito del progetto proposto per la programmazione triennale 2016-2018 MIUR, finanziato al 100% e che ha previsto un co-finanziamento dell'ateneo di 3 M€ nel triennio, si sono stimolati i Corsi di Studio e le Scuole a:

- sperimentare "iniziative di didattica innovativa" curricolare, nell'acquisizione delle competenze trasversali e soft skills, nell'erogazione in modalità flipped/blended classroom, valorizzando le opportunità digitali, tra cui la fruizione di contenuti MOOC e iniziative progettate ed erogate in co-tutela con il mondo delle imprese;
- sperimentare opportunità che valorizzino passioni e attitudini degli studenti anche al di fuori di attività strettamente curriculari, ma tracciabili nella carriera (diploma supplement).

Con i fondi stanziati nel 2017, pari a 1 M€, e previsti per un triennio, le Scuole sosterranno le nuove iniziative di corsi trasversali per acquisizione di *soft skills* e collaborazioni con le imprese. Ad oggi l'ateneo eroga 27 corsi MOOC usufruiti da 72.000 utenti ed ha sviluppato un'intensa attività di formazione e informazione rivolta al personale docente.

3. Lo sviluppo della ricerca

Per promuovere con forza il valore della ricerca, obiettivo del triennio è potenziare il supporto ai progetti di ricerca internazionali, la comunicazione dei risultati della ricerca, le infrastrutture dedicate, lo sviluppo dei dottorati di ricerca.

La promozione di nuove azioni di sostegno alla ricerca di base, multidisciplinare e interdipartimentale, vedono il diretto coinvolgimento della Scuola di dottorato e una maggiore integrazione del modello Alta Scuola Politecnica (ASP) nelle policy di Ateneo. Il programma ASP, con l'approvazione del bilancio 2017, ha visto la destinazione di 1,2 M€ per sostenere le nuove attività previste nel biennio 2018 e 2019.

Attenzione specifica è stata dedicata alle opportunità di nuovi investimenti di medio termine offerti dall'Unione Europea per i progetti *European Research Council (ERC)*, *Knowledge e Innovation Communities (KICs)*, e dalle esperienze di ricerca con il mondo dell'industria attraverso i *Joint Research Centre (JRC)*. Nel 2017 i fondi destinati dal piano strategico, pari a 400.000 €, sono stati utilizzati per attività di promozione, formazione e supporto alle proposte progettuali.

Con riferimento agli esiti della VQR 2004-2010, il Politecnico ha avviato il monitoraggio dei parametri della produttività scientifica dei docenti, al fine di attuare tutte le azioni necessarie per una corretta presentazione all'esterno delle attività dell'Ateneo.

Da anni il Politecnico di Milano investe sul piano dell'internazionalizzazione e dell'intersectorialità dei dottorati di ricerca. L'ateneo ha deciso di investire ulteriormente sull'interdisciplinarietà del dottorato, stanziando 1.300.000 € per tre anni per finanziare, in aggiunta alle 20 borse già finanziate in precedenza dall'ateneo, tre cicli di 20 borse interdisciplinari. Nel 2017 le borse interdisciplinari sono state assegnate a fronte di temi specifici di ricerca (Industria 4.0, Smart Cities, Salute, Beni Culturali, Grandi Rischi) con un alto tasso di interdisciplinarietà e il coinvolgimento di almeno 2 corsi di dottorato. Per il prossimo anno sono stati attivati, in aggiunta ai 18 corsi odierni, altri due corsi di dottorato: uno in "Data Analytics and Decision Science", il secondo in "Data science and computation" in collaborazione con l'Università di Bologna.

L'ateneo ha investito, e investirà in futuro, ingenti risorse nello sviluppo di strutture e laboratori di ricerca e ha in programma nuovi significativi investimenti che consentiranno, nel prossimo triennio, la realizzazione del nuovo complesso di laboratori di chimica, dell'edificio a zero emissioni e, già a

partire dal prossimo anno, dei laboratori di architettura previsti all'interno del progetto di riqualificazione dell'intero campus di architettura. Nel 2017 è avvenuta la stesura definitiva dei progetti e con l'approvazione del bilancio 2017 sono stati destinati 11,1 M€ per sostenere il completamento di tali investimenti nel biennio 2018 e 2019.

4. *La rete delle alleanze, il rapporto con gli Alumni e la terza missione*

Come previsto nel piano 2017-2019, è stato avviato un progetto unitario di alleanze caratterizzato dall'apertura internazionale e da rapporti forti con territorio, società, istituzioni e imprese.

Le politiche di internazionalizzazione, rimaste nel 2017 al centro dell'agenda dell'Ateneo, hanno previsto, oltre all'avvio del nuovo piano di reclutamento dei docenti internazionali, l'avvio di politiche e di azioni messe in campo dall'amministrazione, destinate a favorire la mobilità studentesca. Per consentire ulteriormente lo sviluppo dei rapporti con i partner internazionali, l'organizzazione di scuole internazionali, l'accoglienza di delegazioni straniere per il biennio 2018-2019, sono stati stanziati circa 500.000 €/anno. Ulteriori 500.000 € sono stati destinati con l'approvazione del bilancio 2017 per il sostegno della mobilità all'estero.

Il programma *Polisocial Award*, nell'ambito dell'obiettivo strategico di Responsabilità Sociale, ha visto, nel solo 2017, 7 progetti finanziati per un importo complessivo di circa 500.000 €.

La comunità degli *Alumni* è in continua crescita: con il n. di 1.800 *Alumni* raggiunto nel 2017 si è registrato un incremento, rispetto al 2016, del 14% del valore delle donazioni, pari a circa 1,6 M€.

Le politiche di attenzione al gender sono state rinforzate, in sede di approvazione del bilancio 2017, con lo stanziamento di 500.000 € nel prossimo biennio per il sostegno alla maternità delle dipendenti e per l'avvio di uno sportello di ascolto.

Per quanto riguarda la rete di relazioni con le imprese, il sistema dei *Joint Research Centre* è stato utilizzato come strumento per fare sistema su progetti strategici, per le politiche internazionali in alcuni paesi esteri target, per connettere gli interessi tecnologici e condividere politiche universitarie e industriali. Si sono potenziati gli strumenti di aiuto per la valorizzazione dei risultati della ricerca (iniziative di *scouting*, formazione alla protezione e alla valorizzazione). Nel corso del 2017 sono stati stipulati 8 nuovi accordi con partners strategici (Arup italia, Dis- Dipartimento delle informazioni per la sicurezza, Comune di Milano, Coni Servizi, Ferrovie Nord S.p.A., Pirelli Tyre S.p.A., Saipem S.p.A., Trenord S.r.l.) che si aggiungono ai numerosi preesistenti.

Per valorizzare il ruolo dell'Ateneo come grande istituzione culturale del paese, sono state implementate due aree di intervento: Museo Diffuso (attività legate alla storia dell'Ateneo per la realizzazione di aree di Museo e di una Biblioteca storica) e Arte & Scienza (iniziative inerenti le celebrazioni di nostre figure note) e, infine, la collaborazione con enti e istituzioni culturali internazionali. Per tali attività, i fondi stanziati nel 2017, pari a 150.000 €, sono stati utilizzati per il sostegno ad attività di informazione e organizzazione di mostre.

5. *Gli insediamenti e le infrastrutture*

Per triennio 2017-2019 l'obiettivo prioritario è migliorare la disponibilità e il livello qualitativo degli spazi. Nel 2017 è terminata la fase progettuale per la riqualificazione del nuovo Campus Internazionale di Architettura ed è stato sviluppato il progetto di riqualificazione del Campus di Bovisa (**Grafico n. 10**). Oltre ai fondi già stanziati, in fase di chiusura del bilancio di esercizio 2017

sono stanziati 4,3 MI€ per il completamento del riassetto dei dipartimenti e per le aree della "Goccia" in Bovisa.

Grafico n.10: I progetti di riqualificazione del Campus Città Studi e del Campus Bovisa



Nel 2017 sono stati progettati gli interventi di dettaglio relativi al progetto "Vi.vi Polimi" (finalizzato ad investimenti in spazi studio, impianti sportivi, strutture residenziali, cui è stato destinato un finanziamento di 6 MI€ nel triennio 2017-2019) con i seguenti stanziamenti, per una somma di 4 MI€, previsti per il primo biennio per:

- il progetto "Agora degli studenti" nel Campus di architettura, finalizzato a fornire agli studenti maggiori spazi studio e a rinnovare gli esistenti mediante ammodernamento illuminotecnico e degli arredi, migliore insonorizzazione e confort ambientale (1 MI€);
- il progetto "Riconfigurazione degli spazi interni" del Campus di ingegneria che prevede aumento delle aree verdi e delle pavimentazioni lapidee, rifacimento del sistema illuminotecnico, incremento degli spazi studio all'aperto e innalzamento della qualità ambientale (1 MI€);
- il progetto "Collina degli studenti e Piazza degli Eventi" finalizzato a dotare il Campus Bovisa La Masa di uno spazio dedicato alla relazione e alla convivialità, incrementando la qualità degli spazi connettivi, creando nuovi spazi per studenti e docenti e una piazza per accogliere eventi di aggregazione (2 MI€).

A completamento degli ingenti interventi previsti nei due Campus entro il 2019 si avranno circa 500 posti studio in più degli attuali, distribuiti tra i due campus, ed una importante riqualificazione degli spazi esterni.

6. Una pubblica amministrazione efficiente

Le azioni del 2017, come meglio specificato nel capitolo successivo, sono state finalizzate essenzialmente alla semplificazione di procedure e processi anche attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di nuovi supporti informatici. Un focus particolare è stato dedicato agli strumenti di comunicazione, interna ed esterna. Indirizzo politico per il 2017 è stato quello di realizzare un piano di contenimento dei costi di gestione mediante la razionalizzazione dei servizi e la compartecipazione ai medesimi delle strutture destinatarie.

2.2 Le principali linee di azione dell'amministrazione del 2017

Anche per il 2017, in continuità con le scelte organizzative avviate in passato, la Direzione Generale, attraverso il sistema di gestione della performance, ha voluto promuovere sistemi di lavoro trasversali, in quanto il raggiungimento di obiettivi complessi richiede l'integrazione di competenze presidiate in diverse strutture del centro e della periferia. Al fine di proseguire efficacemente in tale ambito, nel 2017, oltre al tavolo di confronto mensile tra i dirigenti dell'ateneo, istituito già da tempo, è stato costituito un tavolo permanente di raccordo tra dipartimenti e le aree dell'ateneo, all'interno del quale vengono condivisi i problemi comuni al fine di individuare soluzioni condivise.

Sul fronte organizzativo la conclusione delle analisi svolte nell'ambito del progetto "Polimi 360°", di cui si è argomentato nella Relazione 2016, ha portato alla dismissione, a fine 2017, dell'Area Servizi Residenziali con l'assunzione delle relative funzioni da parte del Servizio Residenze all'interno dell'Area Sviluppo e rapporti con le imprese, al fine di assicurare al meglio lo sviluppo, la promozione e la gestione dei servizi offerti riguardo all'ospitalità di studenti e ricercatori. Con analoga finalità, anche i processi legati all'acquisizione e alla gestione delle borse di studio, in precedenza gestiti dall'Area Servizi agli studenti e dottorandi, sono passati in gestione a tale area.

In ambito dipartimentale, nelle strutture che hanno visto un recente avvicendamento del Responsabile Gestionale, è stato ridisegnato l'assetto organizzativo interno e, ove non concluso, è stato completato il riassetto organizzativo con l'istituzione delle Unità Organizzative Funzionali.

Le principali azioni messe in atto dall'amministrazione sono state finalizzate a dar seguito alle priorità definite per il triennio 2017-2019, secondo quanto illustrato nel precedente capitolo.

Con riferimento alle sei politiche strategiche citate nel Piano Integrato 2017-2019 ed i cui principali esiti sono stati riportati nel precedente capitolo, nell'ambito delle **Politiche per le Risorse Umane** l'amministrazione ha supportato le politiche relative ai nuovi ingressi, in particolare quelle per l'ingresso degli stranieri, mettendo in atto le procedure necessarie per il reclutamento ed ha implementato report e materiale documentale per il supporto delle decisioni. Nell'ambito della gestione è stata realizzata la dematerializzazione di due processi particolarmente onerosi: il processo di gestione della didattica integrativa e quello di gestione degli assegni di ricerca, la cui conclusione è prevista nel 2018.

Per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo, è stato portato a termine il piano di assunzioni previsto (anche con riferimento al personale tecnico di laboratorio) cui, nel piano strategico, è stata destinata, per il triennio 2017-2019, un'assegnazione straordinaria ai dipartimenti, ed è stato rivisto il modello professionale, prevedendo la figura del "referente funzionale di processo", con l'identificazione di tali figure per le aree che lo hanno richiesto.

Nell'ambito delle **Prospettive per la formazione**, il progetto più complesso è stato quello relativo alla "didattica innovativa" che ha visto un forte investimento di risorse umane e finanziarie da parte dell'ateneo. L'implementazione di tale progetto, che ha richiesto il forte coinvolgimento del delegato della Didattica e all'Orientamento, dei Presidi delle Scuole, del Direttore Generale e di molto personale dell'amministrazione (in particolare quello delle Scuole, delle Aree Risorse Umane e Organizzazione e Servizi ICT, del Servizio METID dell'Area Ricerca ed Innovazione Didattica) ha portato la quasi totalità dei corsi di studio ad essere identificati come innovativi secondo i requisiti previsti dal progetto presentato al MIUR nell'ambito della programmazione triennale 2016-2018.

Anche quest'anno nell'ambito del "**Rapporto con gli Alumni e la Terza Missione e la rete delle Alleanze**" l'amministrazione ha dedicato significative risorse per la promozione e il monitoraggio del programma *Polisocial Award*, grazie al quale nel 2017 è stato lanciato il programma con focus specifico sulle Periferie Urbane nella Città Metropolitana di Milano.

Per una tradizione ormai consolidata, il Politecnico di Milano organizza variegati cicli di eventi di Public Engagement (Polimifest, Polimi International Film Festival, The World at Polimi, PolimiBus, Arte e Scienza, Incontro con l'autore, Polimiopenlabs, MantovArchitettura, MilanoArchWeek, Meet Me Tonight).

Sempre nell'ambito della ricerca, le azioni di *pre-award* messe in campo, in termini di maggior coordinamento e sinergia tra il personale docente e tecnico-amministrativo a supporto della presentazione di proposte di progetto, hanno contribuito a migliorare significativamente i risultati sui progetti ERC e ad avere una posizione di leadership nell'ambito dei progetti Horizon 2020. È stato avviato un lavoro sinergico tra dipartimenti e le aree per promuovere su stampa e su web gli esiti delle ricerche condotte in ateneo. Nel corso dell'anno sono stati promossi il 40% dei progetti H2020 (più di 50) presenti in ateneo ad inizio anno. L'amministrazione ha sviluppato un'azione specifica "Sportello MSCA" finalizzata a fornire supporto ai dottorandi nella redazione della proposta di progetto e nella gestione del finanziamento.

Sempre più rilevanti sono stati i risultati ottenuti sul fronte del *fundraising* al fine di rendere disponibili risorse in Ateneo per l'implementazione di specifiche attività, oppure per acquisire contratti di sponsorizzazione nel campo dello sport, delle convenzioni e degli *Alumni*. Nel 2017 l'azione dell'amministrazione si è concentrata sulla fidelizzazione di "big donors" che ha permesso di ricevere 25 donazioni di valore maggiore di 1.000 € di cui 9 di maggiori di 100.000 €.

Sempre in attuazione delle politiche strategiche, prosegue il supporto all'internazionalizzazione, con un'intensa attività di promozione mediante la partecipazione a fiere internazionali e il costante monitoraggio delle call presentate dagli studenti.

Rimane alta l'attenzione sul tema della sostenibilità con lo scopo di affrontare le nuove sfide legate alla qualità ambientale locale (qualità dell'abitare e del vivere gli spazi), ma anche globale (tema dei cambiamenti climatici, in primis). Le principali attività nel 2017 sono state relative al monitoraggio e contenimento delle emissioni di CO2 dell'Ateneo, l'incentivazione della mobilità sostenibile, il miglioramento della gestione dei rifiuti e la diffusione dei principi dell'economia circolare, la realizzazione di iniziative volte a sensibilizzare sui temi della sostenibilità.

Per quanto riguarda gli "**Insedimenti e le infrastrutture**" le strutture dell'amministrazione hanno collaborato con la commissione di Senato appositamente costituita, al fine di identificare le azioni più adeguate a dare attuazione al progetto strategico *Vivi.Polimi* e per lo sviluppo di tutte le attività progettuali dei prossimi anni. Durante l'anno, tra gli altri interventi, sono state aggiudicate le procedure per l'avvio dei lavori di riqualificazione della facciata dell'ed. 20 del Campus Bassini e per la ristrutturazione dell'ed. Ex Maternità del Polo territoriale di Lecco.

Nel corso del 2017 si è proceduto con i lavori per l'apertura delle Residenze Einstein e Pareto che avverrà nel 2018. L'amministrazione ha lavorato intensamente per la partecipazione al nuovo bando 338/2017 con la presentazione di tre progetti. È stato, inoltre, messo a punto, in funzione dell'apertura delle nuove residenze, un piano strategico per il trasferimento all'appaltatore di parte del rischio di mercato e la dismissione delle strutture più costose e/o meno attrattive.

Nell'ambito della "**Pubblica amministrazione efficiente**" è proseguito da parte dell'Area ICT con il supporto di tutta l'amministrazione il processo di dematerializzazione sia tramite l'incremento della produzione di documenti digitali (nativi digitali e con apposizione di firma digitale) sia tramite l'estensione dei work flow di produzione dematerializzata (applicazioni che consentono l'intera gestione dell'iter di produzione, validazione e registrazione automatica). La produzione di documenti nativi digitali ha raggiunto nel 2017 il 34,32% rispetto al 23,78% del 2016. L'estensione dei work flow di produzione dematerializzata ha raggiunto il 13,77% rispetto al 12,40% del 2016. Nuove tipologie documentali, quali verbali di laurea, contratti studenti 150 ore e nuovi eventi di carriera relativi al personale docente e tecnico amministrativo, sono state acquisite dal protocollo informatico. Con riferimento alla realizzazione di applicazioni che consentono l'iter di gestione del processo automatico, oltre ai processi già citati, è stata realizzata una applicazione per la gestione del processo di formazione permanente e si è dato avvio ad un progetto di gestione dematerializzata delle delibere per le strutture dipartimentali. Sempre a servizio dei dipartimenti è stato implementato il nuovo applicativo per la gestione informatizzata dei documenti di valutazione del rischio delle attività didattiche e di ricerca che le strutture hanno cominciato ad utilizzare per la valutazione dei rischi delle attività didattiche che utilizzano laboratori.

Anche nel 2017 è continuato il lavoro di sviluppo di nuovi applicativi e funzionalità a supporto della didattica: in particolare è stata progettata la riorganizzazione dei servizi on-line al fine di realizzare un'integrazione rispetto alle applicazioni esistenti, è stato implementato il nuovo applicativo a supporto delle procedure di selezione degli *outgoing*, è stato arricchito di nuove funzionalità l'applicativo tasse, permettendo agli studenti di consultare la propria situazione tasse da un unico applicativo che ingloba le vecchie applicazioni che lavoravano su aspetti separati (storico pagamenti effettuati, pagamento richiesto, situazione indicatore ISEE, situazione rimborsi).

Come previsto, nel corso dell'anno si è costituito il nuovo servizio bibliotecario centralizzato, con la predisposizione di procedure standardizzate per l'acquisto di volumi, e-book, periodici cartacei ed elettronici e banche dati. Per l'implementazione di tale obiettivo sono stati modificati i negozi di fornitura degli appalti e riorganizzati i rapporti tra l'ufficio centrale e le diverse biblioteche. Nel corso dell'anno si sono anche riviste le policy per la scelta del materiale bibliografico. Nel corso dell'anno è stato completato il progetto per la realizzazione della biblioteca storica di ateneo che sarà portato a compimento nel 2018. Sono stati infine completamente riorganizzati gli spazi della Biblioteca di Campus Durando dedicati alle collezioni di periodici e monografie, con l'ampliamento dello spazio Archivio Steiner per una maggior fruizione da parte dell'utenza.

E' rimasta alta l'attenzione sull'efficienza e l'efficacia dei principali processi amministrativi con monitoraggio costante dei risultati ottenuti dalle diverse strutture relativamente ai tempi di regolarizzazione dei sospesi bancari, ai tempi impiegati per l'evasione delle richieste di acquisto, ai tempi di rimborso delle missioni e alla tempestività nella gestione delle fatture passive con l'obiettivo specifico di ridurre il numero di quelle accettate per decorrenza termini.

Un importante risultato, che ha visto impegnate diverse aree e servizi dell'amministrazione, è stato ottenuto nell'ambito dell'obiettivo di *spending review* che ha determinato una riduzione di quasi 2,5 MI€ di spesa per il 2018, rispetto a quelle del 2017, per i servizi generali.

Oltre al tema della promozione degli esiti delle ricerche già citato, in tema di comunicazione esterna sono stati avviati un progetto per la produzione di nuovo materiale promozionale di Ateneo ed un progetto per la realizzazione del nuovo sito web che sarà portato a compimento nel corso del 2018. Sul tema della comunicazione interna, l'Area Comunicazione e Relazioni Esterne ha promosso e

seguito la realizzazione di molteplici eventi finalizzati a promuovere la conoscenza del piano strategico, ad informare la comunità politecnica su specifici progetti rilevanti, ha promosso occasioni di discussione su tematiche di interesse specifico e sono stati organizzati eventi di aggregazione rivolti a tutto il personale. Tutte le aree hanno partecipato (con la realizzazione di 48 incontri) alla presentazione, nei Consigli di tutte le strutture dipartimentali, delle attività svolte e dei servizi offerti. Inoltre sono state organizzate 21 visite da parte del Rettore ai laboratori dell'Ateneo per conoscere attività, progetti ed eventuali necessità attraverso il dialogo con i giovani ricercatori.

È proseguito l'impegno nell'attuazione degli adempimenti previsti nel Piano Anticorruzione, con particolare attenzione all'implementazione di audit specifici sulle modalità di rendicontazione dei progetti di ricerca da parte delle strutture ed è proseguito il lavoro dell'unità centrale di audit nella sua attività di verifica a campione della correttezza delle diverse procedure adottate presso le strutture dell'Ateneo anche tramite l'effettuazione di visite ispettive.

Relativamente all'implementazione del piano della performance, nel 2017 è stato sviluppato un progetto finalizzato a distinguere in modo più chiaro la performance organizzativa da quella individuale, a ridefinire il sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi e ad arricchire il sistema informativo di alcune funzionalità richieste dagli utenti. È inoltre proseguita intensamente l'attività di formazione per valutati e valutatori. Entrambi, anche ai dati forniti centralmente per il monitoraggio periodico, hanno effettuato un controllo continuo degli obiettivi assegnati che ha portato in taluni casi ad una revisione durante il monitoraggio formale di metà anno. Il monitoraggio ha permesso anche la verifica dell'adeguatezza delle risorse umane e finanziarie rese disponibili negli stanziamenti di budget.

Gli esiti delle *customer satisfaction*, (cui è dedicata una breve analisi nel paragrafo 2.6) che da tempo rappresentano un importante elemento di valutazione della performance organizzativa di tutte le strutture, hanno mostrato un miglioramento generale nel livello di soddisfazione da parte di personale docente e tecnico amministrativo, mentre la soddisfazione degli studenti, mediamente buona, ha confermato i valori degli anni precedenti con il permanere di criticità sui servizi di ristorazione e sulla disponibilità di aule e degli spazi studio.

L'attuazione del Piano delle Performance prevede la valutazione degli obiettivi assegnati alle diverse strutture dell'ateneo: la Direzione Generale, le Aree dell'amministrazione di Ateneo, i servizi all'interno delle Aree, i Dipartimenti e i Poli Territoriali. La Direzione Generale ha presidiato le attività delle strutture anche in ordine all'assegnazione delle risorse, finanziarie, umane e strumentali, per il conseguimento degli obiettivi assegnati.

2.3 La performance organizzativa della Direzione Generale

Nel 2017 la performance della Direzione Generale è stata valutata rispetto agli obiettivi assegnati dal Consiglio d'Amministrazione, su proposta del Rettore, riconducibili alle seguenti dimensioni:

- 1) risultati di soddisfazione degli utenti in merito ai servizi erogati dall'amministrazione (*customer satisfaction*), con incidenza del 20% sulla valutazione complessiva;
- 2) risultati rispetto ad obiettivi di performance correlati alle priorità strategiche e per la cui realizzazione è fondamentale l'interazione e collaborazione con la gestione politica, con incidenza del 50% sulla valutazione complessiva;
- 3) risultati rispetto ad obiettivi di performance correlati alle priorità di gestione.

Gli obiettivi assegnati alla Direzione Generale e i risultati raggiunti trovano rappresentazione in una scheda di dettaglio (**Allegato n. 1** - Resoconto obiettivi Direzione Generale 2017, **Allegato n. 2** -

Evidenze di dettaglio Direzione Generale 2017). Successivamente si sintetizzano i risultati conseguiti così come approvati dal Rettore e validati dall'OIV in data 21 maggio 2018 che portano ad un punteggio complessivo di 889,2 (risultato parametrato rispetto ad una scala che arriva ad un valore di 1.000, considerando il *range* fra 700 e 1.000 quale esplicitazione di un livello di performance superiore al target).

1. Risultati di soddisfazione degli utenti in merito ai servizi erogati (peso 20%)

La Direzione Generale è stata misurata sulla soddisfazione del personale docente e di ricerca, (peso 10%) e degli studenti (peso 10%): i principali *stakeholders* esterni ed interni dell'ateneo.

- Il questionario rivolto al personale docente ha mantenuto l'impostazione semplificata adottata nel 2014 con cui si è cercato di spostare l'attenzione dell'utente dalla valutazione di singoli strumenti e parti di processo, alla valutazione di soddisfazione sui servizi "finali" ricevuti. Hanno risposto al questionario 1.058 persone tra docenti, assegnisti e personale alla ricerca (1.354 nel 2016) con un tasso di risposta complessivo del 27,5% in calo rispetto al passato. Il risultato della soddisfazione generale è pari a 4,38, **superiore al target** (posto pari a 4 su una scala di valutazione [1-6]) e mostra un andamento in crescita nel tempo.
- Per quanto riguarda la soddisfazione espressa dagli studenti, a fronte di 11.470 rispondenti (93,3% del campione selezionato), il risultato di soddisfazione generale, pari a 3,97, si colloca su un valore **prossimo al target**, (posto pari a 4 su una scala di valutazione [1-6]). Ed è stabile rispetto all'esito dell'anno precedente. Tassi di risposta così elevati sono possibili in quanto dall'anno scorso, su proposta dell'OIV, viene richiesta ai rispondenti (studenti iscritti all'ultimo anno della laurea/laurea magistrale) la compilazione del questionario sulla valutazione dei servizi insieme al questionario di rilevazione dell'opinione studenti sui singoli insegnamenti, quale condizione preliminare all'iscrizione agli appelli d'esame.
Si rimanda al successivo par. 2.6 per un focus specifico sugli esiti delle *customer satisfaction*.

2. Risultati rispetto agli obiettivi di performance correlati ai principali obiettivi strategici (50%)

2.a. Incremento degli studenti che fanno un'esperienza all'estero (outgoing) (peso 15%)

In risposta all'obiettivo strategico di incrementare il n. degli studenti *outgoing*, l'intensa attività di promozione delle opportunità di mobilità internazionale e la valorizzazione in termini di CFU dell'attività di preparazione della tesi all'estero hanno portato ad un incremento della presentazione delle domande di candidatura del 13,34%. Le domande presentate per mobilità doppia laurea e mobilità breve per l'a.a. 2018/19 sono state pari a 4.640 (642 doppie lauree e 3.998 mobilità breve) a fronte di 4.094 candidature presentate per l'a.a. 2017/18 (397 doppie lauree e 3.697 mobilità breve). Tale risultato, insieme all'implementazioni delle azioni citate, hanno portato ad un risultato **prossimo all'eccellenza**.

2.b. Presidio delle azioni previste nel progetto presentato al MIUR nell'ambito della programmazione triennale 2016-2018 (peso 15%)

L'impegno profuso dalla componente accademica, dagli organi preposti all'implementazione del progetto di didattica innovativa e il supporto della componente tecnico amministrativa hanno portato al risultato pari all'**eccellenza**. I dati di dettaglio riportati nell'allegato 2, che riporta l'elenco dei corsi che soddisfano i requisiti di "didattica innovativa" secondo quanto definito nel progetto presentato al MIUR, mostrano che la quasi totalità dei corsi dell'offerta formativa 2018/2019 (62/63 corsi) possiedono tali requisiti. Inoltre, al di là dei risultati attesi dal progetto, sono stati inseriti nell'offerta formativa 773 CFU di tipo "*soft skills*".

2.c. Spending review (peso 20%)

Il risultato ottenuto su tale obiettivo si colloca su un livello prossimo all'**eccellenza** in quanto l'avvio di una serie di azioni, finalizzate alla riduzione dell'utilizzo dei servizi esterni, alla definizione di una politica di compartecipazione agli stessi da parte delle strutture, alla revisione delle modalità di appalto (gare verticali versus global service) dei servizi in scadenza, hanno generato una richiesta di budget per i servizi generali inferiore di quasi 2,5 MI€ annui nella predisposizione del budget 2018-2020 rispetto a quanto richiesto nel budget 2017-2019.

3.a. Miglioramento della comunicazione interna (peso 15%)

Il risultato ottenuto su tale obiettivo si colloca a livello di poco superiore al **target** ed è stato misurato in relazione all'implementazione di una serie di azioni finalizzate a far conoscere meglio l'ateneo, le attività svolte e i servizi erogati agli utenti interni. Sono stati organizzati molteplici incontri di comunicazione interna e nel corso dell'anno e nell'avvio del 2018, tutti i dirigenti hanno illustrato in ciascun Dipartimento le principali attività svolte e i servizi erogati. Non è stato raggiunto il livello di eccellenza che prevedeva il miglioramento del 10% sull'esito della domanda di soddisfazione relativa alla capacità dell'ateneo di informare sull'organizzazione (chi fa che cosa), solo lievemente migliorata. Si auspica che il percorso avviato possa portare ad una graduale maggiore soddisfazione nel tempo.

3.b. Dematerializzazione processo Didattica Integrativa (peso 15%)

L'obiettivo prevedeva la revisione del regolamento e la sua adozione da parte delle strutture ai fini della pubblicazione dei bandi per l'a.a. 2017/2018, la disponibilità dell'applicativo per la gestione dematerializzata (dalla pubblicazione del bando, alla raccolta e valutazione comparativa delle domande, alla produzione della graduatoria e dei contratti per la didattica integrativa) e l'utilizzo dell'applicativo da parte dei dipartimenti per i bandi emanati nel periodo settembre-dicembre 2017. Tutte le attività sono state implementate nei tempi previsti e 10 dipartimenti hanno utilizzato l'applicativo per i bandi emessi entro dicembre (primo o secondo bando), consentendo di raggiungere un risultato **prossimo all'eccellenza**.

2.4 La performance organizzativa delle Aree dirigenziali

La performance organizzativa delle Aree dirigenziali, secondo quanto definito nel Piano Integrato 2017-2019, è stata valutata con riferimento a tre dimensioni

- la soddisfazione degli utenti finali sui servizi di supporto erogati;
- la realizzazione di obiettivi di innovazione e sviluppo;
- l'incremento di efficacia ed efficienza di processi specifici presidiati dalla struttura.

L'incidenza delle tre dimensioni per ogni Area è stata definita in accordo tra il Direttore Generale e i Dirigenti in relazione alle diverse specificità. Le tre dimensioni pesano complessivamente per il 90% in quanto nella determinazione complessiva della performance di area incide la performance della Direzione Generale che ricade con peso pari al 10%, su tutte le aree.

Diversi obiettivi condivisi sono stati assegnati alle aree, e in taluni casi anche ai Dipartimenti e ai Poli Territoriali. Si tratta di obiettivi complessi, il cui raggiungimento del risultato finale, condiviso tra tutte le strutture assegnatarie, richiede la stretta collaborazione delle stesse. In qualche caso, ad alcune aree sono stati assegnati obiettivi comuni. Si tratta di medesimi obiettivi assegnati ma la cui valutazione è differente a seconda degli esiti realizzati dalla specifica struttura. Nella **tabella n. 2** si riportano per le singole Aree dirigenziali le percentuali d'incidenza delle tre dimensioni su cui sono stati assegnati gli obiettivi. La **tabella n. 3** mostra l'esito sintetico di performance complessiva delle

Aree secondo le tre dimensioni sopra specificate⁸. Il risultato è parametrato rispetto ad una scala che arriva ad un valore di 1.000, considerando il *range* fra 700 e 1.000 quale esplicitazione di un livello di performance superiore al target.

Tabella n. 2: Peso degli obiettivi 2017 assegnati alle Aree dirigenziali⁹

Piano Performance 2017	% INCIDENZA (100%)	AAF	ACRE	AGIS	ARICID	ARUO	ASBA	ASICT	ASVI	ASR	ASED	ATE
Soddisfazione utenti per servizi erogati (da indagine di customer satisfaction)	33,1%	30,0%	30,0%	30,0%	28,0%	41,0%	40,0%	34,0%	24,0%	40,0%	50,0%	30,0%
Obiettivi di innovazione	52,8%	70,0%	44,0%	60,0%	48,0%	59,0%	60,0%	66,0%	40,0%	10,0%	40,0%	56,0%
Incremento efficacia/efficienza	14,2%	0,0%	26,0%	10,0%	24,0%	0,0%	0,0%	0,0%	36,0%	50,0%	10,0%	14,0%

Tabella n. 3: Esito sintetico di Performance Organizzativa delle Aree dirigenziali

Performance Organizzativa Aree dirigenziali 2017	N. OBIETTIVI PER DIMENSIONE	% INCIDENZA (100%)	ESITI MEDI PER DIMENSIONE	SCOSTAMENTO DAL TARGET
Soddisfazione utenti per servizi erogati (da indagine di customer satisfaction)	23	41,0%	765,8	+9,4%
Obiettivi di innovazione	43	59,0%	931,8	+33,1%
Incremento efficacia/efficienza	11	0,0%	708,9	+1,3%
Esito medio	77	100,0%	850,4	21,5%

I dati riportati evidenziano come, per le diverse dimensioni, gli esiti siano positivi e superiori al target. Tali esiti rilevano valori stabili o in aumento per obiettivi di soddisfazione degli utenti (punteggio medio di 762,8 nel 2016) e di innovazione (punteggio medio di 910,8 nel 2016), valori in calo per obiettivi di incremento dell'efficacia o dell'efficienza (843,3 nel 2016).

Si rammenta come gli obiettivi di performance non contemplino tutte le attività e i progetti comunque presidiati nel quotidiano dal personale e non confluiti in valutazione.

Nella **tabella n. 4** si riporta l'elenco degli obiettivi assegnati alle aree dirigenziali¹⁰ e alla Direzione Generale. Per ogni obiettivo vengono riportati la fascia di risultato assegnata (S<T per esiti valutati non linea con il target previsto ma con un valore comunque superiore alla soglia, T<=E per esiti maggiori del target e in avvicinamento al valore di eccellenza, E per esiti valutati pari all'eccellenza), l'indicazione se si tratta di obiettivo specifico, comune o condiviso e la correlazione con lo specifiche politiche di azione strategiche (brevemente riepilogate nel paragrafo 2.1) secondo la classificazione riportata nel piano integrato 2017-2019. Le aree hanno ottenuto esiti mediamente in target o superiori. La tabella pone in evidenza la numerosità degli obiettivi condivisi tra le aree. Il potenziamento di obiettivi di performance condivisi assegnati a livello di area, e che quindi ricadono

⁸ Ai fini di rilevare il punteggio medio di performance organizzativa delle aree sulle diverse dimensioni, ogni obiettivo è stato conteggiato ogni volta che è stato assegnato ad un'area: anche nel caso di obiettivi condiviso tra più aree.

⁹ ARICID-Area Servizi Supporto alla Ricerca e Innovazione Didattica, ARUO-Area Risorse Umane e Organizzazione, AAF-Area Amministrazione e Finanza, ASR-Area servizi residenziali, ACRE-Area Comunicazione e Relazioni Esterne, AGIS-Area Gestione Infrastrutture e Servizi, ASAB-Area Sistema Archivistico e Bibliotecario, ASED-Area Servizi agli Studenti e ai Dottorandi, ASICT-Area Servizi Ict, ASVI-Area Sviluppo e Rapporti con le Imprese, ATE-Area Tecnico Edilizia.

a cascata su tutto il personale afferente, rappresenta una conferma del percorso culturale dell'ateneo fortemente orientato al lavoro per processo.

Tabella n. 4: Esito degli obiettivi organizzativi di performance organizzativa 2017 delle Aree dirigenziali

FASCIA RISULTATO	POLITICA STRATEGICA	OBIETTIVI	STRUTTURA												TIPOLOGIA OBIETTIVO	
			ARICID	ARUO	AAF	ASR	ACRE	AGIS	ASAB	ASED	ASICT	ASVI	ATE	DIRGEN		
S<T	3	Incremento autofinanziamento per la ricerca sperimentale del Laboratorio Prove Materiali	X													SPECIFICO
S<T	6	Incremento del tasso di occupazione della Residenza La Presentazione di Como				X										SPECIFICO
S<T	6	Incremento del tasso di occupazione delle Residenze (Milano)				X										SPECIFICO
S<T	6	Revisione e produzione materiale promozionale di Ateneo					X									SPECIFICO
S<T	6	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Studenti					X	X	X	X	X	X				CONDIVISO
S<T	4	Valorizzazione della proprietà intellettuale	X													SPECIFICO
T<=E	4	Comunicazione dei risultati della Ricerca	X				X									CONDIVISO
T<=E	6	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Studenti Internazionali - ACRE					X			X						COMUNE
T<=E	6	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Studenti Internazionali - ASED								X						COMUNE
T<=E	6	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Ospiti delle Residenze - ASR				X										COMUNE
T<=E	6	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Ospiti delle Residenze - ATE											X			COMUNE
T<=E	6	Anticorruzione e trasparenza: implementazione attività previste nel piano 2017-19					X									SPECIFICO
T<=E	6	Comunicazione integrata nei confronti degli Studenti								X						SPECIFICO
T<=E	6	Dematerializzazione Assegni di ricerca		X							X					CONDIVISO
T<=E	6	Dematerializzazione processo Didattica Integrativa		X							X			X		CONDIVISO
T<=E	6	Formazione specifica sulle modalità di registrazione dei fatti contabili nell'applicativo di contabilità U-Gov alle Strutture di Ateneo (Dip., Poli Territoriali)			X											SPECIFICO
T<=E	4	Fundraising per finanziare i progetti di ricerca e borse di studio										X				SPECIFICO
T<=E	4	Incremento degli studenti che fanno un'esperienza all'estero (outgoing) - PARTE B								X				X		CONDIVISO
T<=E	6	Incremento del tasso di occupazione della Residenza Loos di Lecco				X							X			CONDIVISO
T<=E	6	Incremento del tasso di occupazione della Residenza Loos di Lecco - periodo sett.dic.										X				SPECIFICO
T<=E	6	Miglioramento della Comunicazione interna					X								X	CONDIVISO
T<=E	4	Miglioramento della proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero					X									SPECIFICO
T<=E	6	Nuova modalità di stesura del Bilancio Consolidato con gli Enti e Società partecipate sulla base della recente normativa			X											SPECIFICO
T<=E	6	Revisione Applicativo per Tasse e contribuzione studentesca								X						SPECIFICO
T<=E	1	Revisione Modello Professionale Personale Tecnico Amministrativo		X												SPECIFICO
T<=E	6	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Docenti	X	X	X		X	X	X		X	X		X		CONDIVISO
T<=E	6	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Personale Tecnico Amministrativo		X	X		X	X			X					CONDIVISO
T<=E	6	Spending Review sui costi di gestione						X							X	CONDIVISO
T<=E	6	Sviluppo Sistema informativo a supporto dei processi HR		X							X					CONDIVISO
T<=E	6	Unificazione base di dati per il facility management ed integrazione del servizio di trouble ticketing						X			X					CONDIVISO

Politecnico di Milano

FASCIA RISULTATO	POLITICA STRATEGICA	OBIETTIVI	STRUTTURA												TIPOLOGIA OBIETTIVO	
			ARICID	ARUO	AAF	ASR	ACRE	AGIS	ASAB	ASED	ASICT	ASVI	ATE	DIRGEN		
E	6	Riduzione del numero delle Fatture Elettroniche accettate per decorrenza termini - AGIS							X							SPECIFICO
E	6	Analisi e definizione delle regole di rilevazione per una dichiarazione dell'IRAP in regime misto			X											SPECIFICO
E	6	Anticorruzione - Area di Rischio: Affidamento lavori servizi e fornitura - Audit da parte dell'Audit Centrale											X			SPECIFICO
E	6	Anticorruzione - Area di Rischio: Ricerca e Trasferimento Tecnologico - Controlli a campione su progetti di ricerca dipartimentali	X													SPECIFICO
E	5	Coinvolgimento studenti in attività sportive di Ateneo											X			SPECIFICO
E	6	Creazione di un servizio centrale di acquisizione e catalogazione								X						SPECIFICO
E	6	Dematerializzazione – Gestione documenti contabili			X											SPECIFICO
E	5	Elaborazione nuove proposte per Progetto Vivi Polimi						X								SPECIFICO
E	6	Gestione Piani degli Studi: sviluppo nuove funzionalità									X					SPECIFICO
E	4	Incremento degli studenti che fanno un'esperienza all'estero (outgoing) - PARTE A									X			X		CONDIVISO
E	1	Modello di Programmazione e Pianificazione dei Fabbisogni di Personale Tecnico Amministrativo		X												SPECIFICO
E	2	Presidio delle azioni previste nel progetto presentato al MIUR nell'ambito della programmazione triennale 2016-2018	X												X	CONDIVISO
E	5	Progetto di riorganizzazione residenze				X							X			CONDIVISO
E	5	Progetto edilizio Ex Maternità presso il Polo di Lecco												X		SPECIFICO
E	4	Progetto per la realizzazione della biblioteca storica di ateneo: conservazione e valorizzazione della memoria politecnica								X						SPECIFICO
E	4	Promozione di rapporti con l'industria finalizzati alla creazione di JRC	X													SPECIFICO
E	6	Prosecuzione del progetto di predisposizione, gestione e monitoraggio del budget integrato con il sistema di contabilità			X											SPECIFICO
E	6	Realizzazione di un'unica biblioteca per il campus Leonardo (confluenza biblioteca di architettura, ingegneria e tedoc) e ridefinizione dei servizi								X						SPECIFICO
E	5	Residenze: numero approvazione delle domande di cofinanziamento MIUR per nuovi progetti 338/2000												X		SPECIFICO
E	6	Revisione del processo di valutazione per ammissione alle Lauree Magistrali									X					SPECIFICO
E	6	Riduzione del numero degli Studenti agli sportelli delle Segreterie Studenti									X					SPECIFICO
E	6	Riorganizzazione dei servizi e degli spazi della Biblioteca di Campus Durando e degli Archivi Storici								X						SPECIFICO
E	5	Riqualificazione della facciata dell'edificio 20 del Campus Bassini											X			SPECIFICO
E	3	Sportello Marie Curie: servizi per candidati MSCA	X													SPECIFICO
E	6	Trasferimento di parte del rischio di mercato all'appaltatore per le residenze avviate con la 338 (Como, Lecco, Newton, Pareto)											X			SPECIFICO

2.5 La performance organizzativa dei Dipartimenti e Poli Territoriali

Secondo quanto definito nel Piano Integrato 2017-2019, le strutture di Dipartimento e di Polo Territoriale vengono valutate sia in relazione alla performance organizzativa, che sintetizza i risultati di impatto verso gli *stakeholders* esterni ed interni e quindi strettamente correlata agli esiti delle attività istituzionali di didattica, ricerca e terza missione, sia in relazione alla performance delle strutture più specificatamente inerenti le attività gestionali comunque attivate in ordine all'espletamento degli obiettivi strategici.

La performance organizzativa del Dipartimento/Polo, è stata valutata rispetto a:

- la soddisfazione degli utenti finali sui servizi di supporto erogati.
- il risultato di obiettivi generali di Dipartimento/Polo.

Nel 2017 i Dipartimenti hanno individuato alcune tematiche strategiche per l'Ateneo: autofinanziamento; tasso di internazionalizzazione di docenti, dottorandi e studenti stranieri attratti dal Dipartimento/Polo; numero di studenti iscritti (nel caso di alcuni Poli dove si rilevano le maggiori criticità relativamente alla riduzione delle immatricolazioni); numero di proposte presentate dai Dipartimenti nell'ambito dei programmi di ricerca Horizon 2020; numero di laboratori interdipartimentali avviati.

Le due dimensioni incidono per ogni struttura con peso analogo. Tra gli obiettivi generali è stato assegnato a tutte le strutture di Dipartimento/Polo l'obiettivo comune di consolidamento dell'autofinanziamento (con peso variabile dal 15% al 30%), i cui valori obiettivo sono stati assegnati con criteri standardizzati (target per il 2017 pari alla media dei ricavi realizzati dalla struttura negli ultimi tre anni, soglia pari al 10% in meno, eccellenza pari al 10% in più). Per i rimanenti obiettivi, le strutture sono autonome nel determinare quali e quanti obiettivi specifici perseguire e il relativo peso all'interno della dimensione.

Nella determinazione complessiva della performance organizzativa si aggiunge, secondo il meccanismo a cascata descritto nel Sistema di Misura e Valutazione della Performance, l'esito della performance della Direzione Generale che ricade con peso pari al 10%, su tutte le strutture.

La **Tabella n. 5** e la **Tabella n. 6** mostrano l'esito sintetico di performance complessiva dei 12 Dipartimenti e dei 5 Poli secondo le due dimensioni sopra specificate.

Tabella n.5: Esito sintetico di Performance Organizzativa dei Dipartimenti

Performance Organizzativa 2017 - Dipartimenti	N. OBIETTIVI PER DIMENSIONE	% INCIDENZA (100%)	ESITI MEDI PER DIMENSIONE	SCOSTAMENTO DAL TARGET
<i>Soddisfazione utenti per servizi erogati (da indagine di customer satisfaction)</i>	12	45,0%	807,0	+15,3%
<i>Obiettivi generali di Dipartimento</i>	32	45,0%	829,1	+18,4%
<i>Performance Direzione Generale</i>	7	10,0%	889,2	+27,0%
Esito medio	51	100,0%	825,2	17,9%

Tabella n.6: Esito sintetico di Performance Organizzativa dei Poli Territoriali

Performance Organizzativa 2017 - Poli Territoriali	N. OBIETTIVI PER DIMENSIONE	% INCIDENZA (100%)	ESITI MEDI PER DIMENSIONE	SCOSTAMENTO DAL TARGET
<i>Soddisfazione utenti per servizi erogati (da indagine di customer satisfaction)</i>	5	45,0%	983,8	+40,5%
<i>Obiettivi generali di Polo</i>	14	45,0%	499,4	-28,7%
<i>Performance Direzione Generale</i>	7	10,0%	889,2	+27,0%
Esito medio	26	100,0%	756,4	8,1%

Gli esiti delle *customer satisfaction* rivolte al personale docente sono positive sia per i Dipartimenti che per i Poli Territoriali dove raggiungono, come in passato, valori prossimi all'eccellenza (posta ad un livello pari a 5 su una scala di valutazione [1-6]). Per i Dipartimenti, gli esiti mostrano valori comunque superiori al target (posto ad un livello pari a 4 su una scala di valutazione [1-6]). Rispetto al passato, a fronte di un valore medio comparabile, si rileva una maggiore omogeneizzazione nelle valutazioni all'interno delle diverse strutture: in alcune strutture con esiti particolarmente elevati si è assistito ad una lieve flessione, mentre si è assistito ad un significativo miglioramento, grazie anche all'implementazione di specifici interventi organizzativi, nelle strutture che presentavano le maggiori criticità.

Per quanto riguarda gli esiti degli obiettivi generali di struttura, il differente esito dell'obiettivo di consolidamento dell'autofinanziamento ha determinato un punteggio medio differente tra Dipartimenti e Poli Territoriali. Infatti, a fronte di un incremento generale dell'autofinanziamento di ateneo nel 2017, 9 strutture dipartimentali hanno centrato l'obiettivo assegnato raggiungendo valori di eccellenza (ovvero i ricavi sono stati superiori del 10% rispetto alla media dei ricavi dell'ultimo triennio) mentre 3 non hanno raggiunto di poco il valore soglia (ovvero i ricavi sono stati leggermente inferiori del 10% rispetto alla media dei ricavi dell'ultimo triennio). Nessuno dei Poli Territoriali è riuscito a raggiungere il valore soglia, definito con criterio analogo, portando l'esito medio della dimensione su un valore intermedio tra la soglia e il target. Tale risultato evidenzia una difficoltà attuale rispetto al passato nel reperire risorse dal territorio e dagli enti locali che hanno subito nel tempo forti tagli nei fondi disponibili per finanziarie attività sul territorio. Gli altri obiettivi generali, sia per i Dipartimenti che per i Poli territoriali, sono stati raggiunti con esito positivo, tranne qualche raro caso in cui non sono state raggiunte le aspettative sul numero di proposte H2020 o sull'internazionalizzazione dei docenti.

Nella **tabella n.7** si riporta l'elenco degli obiettivi di performance organizzativa dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali¹¹. Per ogni obiettivo vengono riportate la fascia di risultato assegnata ($S < T$ per esiti valutati non linea con il target previsto ma con un valore comunque superiore alla soglia, $T \leq E$ per esiti maggiori del target e in avvicinamento al valore di eccellenza, E per esiti valutati pari all'eccellenza), l'indicazione se si tratta di obiettivo specifico, comune o condiviso e la correlazione con lo specifiche politiche di azione strategiche (brevemente riepilogate nel paragrafo 2.1) secondo la classificazione riportata nel piano integrato 2017-2019.

11

Tabella n. 7 Esito (fascia di risultato) degli obiettivi di performance organizzativa 2017 di Dipartimenti e Poli Territoriali

FASCIA RISULTATO	POLITICA STRATEGICA	OBIETTIVI	STRUTTURA																	TIPOLOGIA OBIETTIVO
			DABC	DENG	DAER	DMEC	DICA	DEIB	DASTU	DESIGN	DMAT	DCMIC	DIG	DFIS	PPC	PCR	PCO	PLC	PMN	
<S	3	Incremento autofinanziamento per ricerca	X	X	X										X	X	X	X	X	COMUNE
<S	1	Incremento Numero Ospiti Internazionali													X					SPECIFICO
S<T	1	Incremento Numero Docenti Internazionali				X														COMUNE
S<T	3	Incremento del numero di proposte presentate Horizon 2020		X																COMUNE
T<=E	6	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Docenti	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				COMUNE
T<=E	3	Incremento del numero di proposte presentate Horizon 2020						X												COMUNE
T<=E	1	Incremento Numero Dottorandi Internazionali				X														COMUNE
T<=E	3	Realizzazione Laboratori Interdipartimentali approvati nel 2016				X														SPECIFICO
T<=E	3	Adeguamento sicurezza laboratori				X														SPECIFICO
T<=E	6	Soddisfazione Servizi Ricevuti per Servizi Comunicazione e Supporto Eventi											X							SPECIFICO
T<=E	6	Soddisfazione Servizi Ricevuti Servizi ICT										X								SPECIFICO
T<=E	2	Incremento Numero Studenti immatricolati															X			COMUNE
E	6	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Docenti														X	X	X		COMUNE
E	3	Modello del sistema Laboratorio Unico: tematiche e comunicazione on line	X																	SPECIFICO
E	3	Incremento autofinanziamento per ricerca				X	X	X	X	X	X	X	X							COMUNE
E	1	Incremento Numero Docenti Internazionali							X	X								X		COMUNE
E	4	Tasso di internazionalizzazione delle sovvenzioni, dei contributi e di altri proventi relativi a progetti soggetti a rendicontazione acquisiti nel corso dell'anno							X											SPECIFICO
E	3	Sviluppo competenze di base per la presentazione di domande di partecipazione ai bandi relativi ai progetti di ricerca finanziati					X													SPECIFICO
E	3	Censimento laboratori di ricerca e interdipartimentali								X										SPECIFICO
E	3	Laboratorio Virtuale dipartimento								X										SPECIFICO
E	1	Internazionalizzazione - Idea League - Shanghai Jiao Tong				X														SPECIFICO
E	3	Piena operatività dei laboratori interdipartimentali approvati nel 2015				X														SPECIFICO
E	1	Incremento numero Dottorandi Internazionali								X										COMUNE
E	3	Realizzazione Laboratori biologici dipartimentali necessari allo sviluppo di un progetto ERC										X								SPECIFICO
E	3	Incremento del numero di proposte presentate Horizon 2020											X							COMUNE
E	2	Incremento Numero Studenti immatricolati													X					COMUNE
E	4	Incremento Numero Studenti Internazionali												X			X	X		COMUNE
E	2	Qualità degli immatricolati al corso di laurea (primo livello) - incremento studenti immatricolati senza OFA														X				SPECIFICO
E	3	Supporto operativo per la predisposizione e presentazione di progetti di ricerca presso il Polo Territoriale															X			SPECIFICO

La performance della struttura gestionale del Dipartimento/Polo, è stata valutata rispetto alle seguenti dimensioni:

- Il risultato di specifici obiettivi gestionali assegnati dal Direttore Generale;
- Il risultato di specifici obiettivi gestionali assegnati dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo.

Le due dimensioni incidono per ogni struttura con peso analogo. Nella determinazione complessiva della performance della struttura gestionale si aggiunge, secondo il meccanismo a cascata descritto nel Sistema di Misura e Valutazione della Performance, l'esito della performance organizzativa che ricade con peso analogo, pari al 20%, su tutte le strutture.

La **Tabella n. 8** e la **Tabella n. 9** mostrano l'esito medio di performance della struttura gestionale dei 12 Dipartimenti e dei 5 Poli Territoriali secondo le due dimensioni sopra specificate.

Tabella n. 8: Performance della struttura gestionale di Dipartimento

Performance Struttura Gestionale Dipartimenti 2017	N. OBIETTIVI PER DIMENSIONE	% INCIDENZA (100%)	ESITI MEDI PER DIMENSIONE	SCOSTAMENTO DAL TARGET
<i>Obiettivi assegnati dal Dir. Generale</i>	64	50,0%	876,9	+25,3%
<i>Obiettivi assegnati dal Dir. Dipartimento</i>	31	50,0%	936,5	+33,8%

Tabella n. 9: Performance della struttura gestionale di Polo Territoriale

Performance Organizzativa 2017 - Poli Territoriali	N. OBIETTIVI PER DIMENSIONE	% INCIDENZA (100%)	ESITI MEDI PER DIMENSIONE	SCOSTAMENTO DAL TARGET
<i>Obiettivi assegnati dal Dir. Generale</i>	25	50,0%	959,3	+37,0%
<i>Obiettivi assegnati dal Prorettore Polo</i>	9	50,0%	966,7	+38,1%

Gli obiettivi assegnati dal Direttore Generale sono stati molteplici, sia per i Dipartimenti che per i Poli Territoriali: alcuni di essi sono stati condivisi tra tutte le strutture di dipartimento, polo e alcune aree dirigenziali (quale l'obiettivo di dematerializzazione della didattica integrativa di cui si è già argomentato). Alcuni obiettivi sono stati condivisi da alcune strutture dipartimentali e alcune aree dirigenziali (quali l'obiettivo di dematerializzazione degli assegni di ricerca e del processo di gestione di formazione *post lauream*). La maggior parte degli obiettivi assegnati sono comuni alle strutture o ad alcune di esse, ovvero formulati in modo analogo ma la cui valutazione dipende dalla performance della singola struttura (la gestione sostenibile dei rifiuti, la valutazione dei rischi delle attività di didattica tramite l'apposito sw implementato, la tempestività del processo di regolarizzazione dei sospesi bancari e delle operazioni di chiusura del bilancio, l'obiettivo di comunicazione dei risultati delle ricerche, in collaborazione con alcune aree dirigenziali, la predisposizione di un piano di comunicazione in sinergia con l'Area Comunicazione). In pochi casi ad alcune strutture, sia di Dipartimento che di Polo, sono stati assegnati obiettivi specifici relativi a specifiche necessità gestionali.

Gli esiti degli obiettivi assegnati dal Direttore Generale nel 2017 alle strutture di Dipartimento e di Polo sono stati positivi. Qualche criticità si è rilevata per l'obiettivo legato alla valutazione dei rischi delle attività di didattica tramite nuovo sw, che ha subito anche una revisione in corso d'anno, per via del ritardo nel rilascio dell'applicativo.

Tutti i dati necessari per la valutazione degli esiti sono stati rilevati centralmente. È stato possibile, pertanto, nel caso di obiettivi misurati tramite indicatori quantitativi, effettuare un monitoraggio

periodico nel corso dell'anno, i cui dati sono stati sempre condivisi con i Dipartimenti, consentendo loro di apportare eventuali correttivi.

Gli obiettivi assegnati dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo sono obiettivi progettuali specifici per ogni struttura sia in termini di definizione che di valori obiettivo individuati. Anche l'esito di tali obiettivi ha dato risultati decisamente positivi e superiori al target.

Dal Direttore di Dipartimento sono stati assegnati obiettivi specifici volti al miglioramento dei servizi e dell'organizzazione: in alcuni casi sono stati assegnati obiettivi di miglioramento dell'assetto organizzativo e/o di processi specifici o di gestione degli spazi e degli accessi; diversi obiettivi sono stati assegnati in relazione alla gestione dei laboratori presenti in dipartimento, alcuni obiettivi sono stati finalizzati al miglioramento/implementazione di sistemi informatizzati a supporto della gestione e semplificazione dei processi amministrativi; in alcuni casi sono stati definiti ulteriori obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti sui servizi.

I Prorettori di Polo hanno assegnato obiettivi di promozione dell'offerta formativa e dell'Ateneo sul territorio (organizzazione di eventi e di *summer school*), oppure di riassetto degli spazi (in particolare per il polo di Como dove l'offerta didattica ha subito del tempo delle modifiche significative).

Nelle **tabelle n. 10 e n. 11** si riportano rispettivamente l'elenco degli obiettivi di performance della struttura gestionale dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali (assegnati dal Direttore generale e dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo). Per ogni obiettivo vengono riportate la fascia di risultato assegnata ($S < T$ per esiti valutati non linea con il target previsto ma con un valore comunque superiore alla soglia, $T \leq E$ per esiti maggiori del target e in avvicinamento al valore di eccellenza, E per esiti valutati pari all'eccellenza), l'indicazione se si tratta di obiettivo specifico, comune o condiviso secondo la classificazione riportata nel piano integrato 2017.

Relativamente alla generalità degli obiettivi assegnati con riferimento sia a quelli delle Aree, Dipartimenti e Poli Territoriali qui rappresentati, ma anche a quelli dei servizi all'interno delle aree e alle funzioni di staff, le statistiche annuali effettuate mostrano come nel tempo siano stati diversificati gli esiti medi delle diverse dimensioni (si tratti di obiettivi di *customer satisfaction*, di obiettivi di miglioramento o di obiettivi di innovazione), mostrando punteggi talvolta in crescita, talvolta in diminuzione rispetto al passato. Il generale esito molto positivo degli obiettivi è un elemento importante di riflessione da parte dell'amministrazione in quanto se da una parte può riflettere un buon presidio dei contenuti del piano, ed essere in linea con le prestazioni elevate dell'ateneo, dall'altra può evidenziare la necessità di assegnare obiettivi più sfidanti, e può rischiare di non valorizzare adeguatamente il differenziale nella prestazione effettivamente conseguita nell'implementazione dei diversi obiettivi.

Tabella n. 10: Esito (fascia di risultato) degli obiettivi organizzativi di performance struttura gestionale assegnati DG 2017 – Dipartimenti e Poli

FASCIA RISULTATO	OBIETTIVI	STRUTTURA																TIPOLOGIA OBIETTIVO	
		DABC	DENG	DAER	DMEC	DICA	DEIB	DASTU	DESIGN	DMAT	DCMIC	DIG	DFIS	PPC	PCR	PCO	PLC		PMN
S<T	Gestione sostenibile dei rifiuti		X				X												COMUNE
S<T	Riduzione del numero delle Fatture Elettroniche accettate per decorrenza termini			X			X												COMUNE
S<T	Sicurezza: valutazione dei rischi delle attività di didattica			X	X		X												COMUNE
S<T	Comunicazione dei risultati della Ricerca		X		X														COMUNE
S<T	Rispetto di tempistiche definite per il processo di emissione dell'ordine			X															COMUNE
S<T	Tempestività del processo di regolarizzazione dei sospesi bancari e delle operazioni contabili di chiusura di esercizio			X															COMUNE
S<T	Interconnessione rete LEPIDA												X						SPECIFICO
T<=E	Dematerializzazione Assegni di ricerca	X			X	X						X							CONDIVISO
T<=E	Riduzione del numero delle Fatture Elettroniche accettate per decorrenza termini							X	X		X	X							COMUNE
T<=E	Tempestività del processo di regolarizzazione dei sospesi bancari e delle operazioni contabili di chiusura di esercizio		X				X	X				X							COMUNE
T<=E	Sicurezza: valutazione dei rischi delle attività di didattica					X			X				X	X					COMUNE
T<=E	Comunicazione dei risultati della Ricerca			X			X						X						COMUNE
T<=E	Gestione sostenibile dei rifiuti										X	X							COMUNE
T<=E	Incremento del tasso di occupazione della Residenza															X			SPECIFICO
E	Dematerializzazione Didattica integrativa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						CONDIVISO
E	Gestione sostenibile dei rifiuti	X			X	X		X	X	X			X	X	X	X	X	X	CONDIVISO
E	Sicurezza: valutazione dei rischi delle attività di didattica	X	X					X		X	X		X		X	X	X		COMUNE
E	Tempestività del processo di regolarizzazione dei sospesi bancari e delle operazioni contabili di chiusura di esercizio	X			X	X			X	X	X		X						COMUNE
E	Riduzione del numero delle Fatture Elettroniche accettate per decorrenza termini								X										COMUNE
E	Dematerializzazione del processo di gestione dei corsi post lauream									X					X		X	X	CONDIVISO
E	Comunicazione dei risultati della Ricerca											X							COMUNE
E	Piano di Comunicazione per i Poli Territoriali													X	X	X	X	X	COMUNE
E	Rispetto di tempistiche definite per il processo di emissione dell'ordine													X	X		X	X	COMUNE
E	Incremento del tasso di occupazione della Residenza															X			COMUNE

Tabella n. 11: Esito (fascia di risultato) degli obiettivi organizzativi di performance struttura gestionale assegnati dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo 2017

FASCIA RISULTATO	OBIETTIVI	STRUTTURA	TIPOLOGIA OBIETTIVO
S<T	Semplificazione acquisti	DENG	SPECIFICO
T<=E	Informatizzazione Processi Amministrativi	DMEC	SPECIFICO
T<=E	Laboratori - Sicurezza	DMEC	SPECIFICO
T<=E	Esiti questionario Soddisfazione Servizi Ricevuti DIG	DIG	SPECIFICO
T<=E	Media risultati Unità Organizzative Funzionali DIG	DIG	SPECIFICO
T<=E	Messa in opera di una procedura che garantisca la riconciliazione dei fondi dei docenti fra amministrazione e singolo docente interessato secondo una routine definita sia in termini di periodicità che di metodologie	DENG	SPECIFICO
T<=E	Attuazione della metodologia PDCA (Plan, Do, Check, Act) nella gestione della sicurezza del Dipartimento	DFIS	SPECIFICO
T<=E	Revisione assetto organizzativo DAER	DAER	SPECIFICO
T<=E	Ristrutturazione spazi dipartimentali e dei laboratori DAER	DAER	SPECIFICO
T<=E	Realizzazione laboratorio Acustica presso ex aula magna del Polo	PCR	SPECIFICO
E	Monitoraggio strutturato del processo di gestione dei contratti conto terzi e dei progetti	DABC	SPECIFICO
E	Accessi e Spazi	DASTU	SPECIFICO
E	Laboratori DASTU	DASTU	SPECIFICO
E	Ridefinizione del processo di accoglienza degli ospiti stranieri del Dipartimento	DICA	SPECIFICO
E	Servizi di storage e presentazione dei servizi offerti dall'UOF ICT	DICA	SPECIFICO
E	Sviluppo competenze di base per la presentazione di domande di partecipazione ai bandi relativi ai progetti di ricerca finanziati	DICA	SPECIFICO
E	Comunicazione dei risultati della Ricerca	DEIB	SPECIFICO
E	Progetto Eventi dedicati alle Scuole e divulgativi sulla cittadinanza	DEIB	SPECIFICO
E	Sviluppo applicativo per ripartizione risorse	DEIB	SPECIFICO
E	Nuovo laboratorio per LabMODA	DESIGN	SPECIFICO
E	Semplificazione e Divulgazione processi amministrativi di supporto	DESIGN	SPECIFICO
E	Assetto Organizzativo	DMEC	SPECIFICO
E	Laboratori - Qualità	DMEC	SPECIFICO
E	Creazione di un database dei progetti dipartimentali finanziati	DMAT	SPECIFICO
E	Procedura accessi	DMAT	SPECIFICO
E	Restyling home-page del sito web del dipartimento di Matematica	DMAT	SPECIFICO
E	Attivazione gestione reagentario dipartimentale e magazzino prodotti	DCMIC	SPECIFICO
E	gestione laboratori dipartimentali modello rete	DCMIC	SPECIFICO
E	Riorganizzazione del servizio informatico dipartimentale	DCMIC	SPECIFICO
E	Gestione prospetto fonti-impieghi DIG 2017	DIG	SPECIFICO
E	Incremento e strutturazione dei Servizi di Supporto alla Ricerca	DFIS	SPECIFICO
E	Revisione del sistema ticketing DAER	DAER	SPECIFICO
E	Attività di coordinamento relativa alla gestione di PoliPiacenza	PPC	SPECIFICO
E	Servizi a supporto della Summer School	PPC	SPECIFICO
E	Supporto progetto innovazione didattica LM Mechanical Engineering	PLC	SPECIFICO
E	Attuazione risparmio energetico ed. A	PCR	SPECIFICO
E	Organizzazione eventi e servizi a supporto e promozione dell'attività didattica, di orientamento e di promozione	PMN	SPECIFICO
E	Riorganizzazione processo di comunicazione interna al Polo	PMN	SPECIFICO
E	Riorganizzazione spazi via Valleggio a Como in conseguenza della dismissione del Palazzo	PCO	SPECIFICO
E	Aula studio presso residenza La Presentazione	PCO	SPECIFICO

2.6 Un focus sulle indagini di customer satisfaction

L'obiettivo di soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti presenta sicuramente il maggior grado di trasversalità, in quanto è condiviso dalla Direzione Generale, dalle Aree Dirigenziali, dai Dipartimenti e dai Poli Territoriali. La rilevanza dell'esito della valutazione degli utenti, sia in termini di diffusione tra le strutture, sia in termini di peso relativo rispetto alla valutazione di performance organizzativa, testimonia una grande attenzione dell'ateneo rispetto al tema del coinvolgimento degli *stakeholders* nel processo di valutazione.

In Ateneo vengono somministrati annualmente questionari di soddisfazione sui servizi ricevuti agli studenti dell'ultimo anno di laurea e laurea magistrale, agli immatricolati stranieri, al personale docente e collaboratore alla ricerca, al personale tecnico amministrativo, al personale ospite delle strutture residenziali. Indagini specifiche e sperimentali vengono poi somministrate su processi specifici e/o a valle di utilizzo immediato dello specifico servizio (attualmente gli esiti di tali indagini non vengono utilizzati ai fini delle valutazioni).

I dati integrali degli esiti per il personale docente, tecnico amministrativo e ospiti delle residenze vengono pubblicati nelle specifiche sezioni intranet dell'Ateneo. È in fase di valutazione l'opportunità e la modalità di pubblicazione degli esiti dei questionari rivolti agli studenti.

I dati, in sintesi, rilevano un grado di soddisfazione generale positivo e crescente sia per il personale tecnico amministrativo (domanda di soddisfazione generale – su scala [1-6] pari a 4,29 nel 2017, 4,20 nel 2016, 4,13 nel 2015) che per il personale docente (domanda di soddisfazione generale – su scala [1-6] pari a 4,38 nel 2017, 4,31 nel 2016, 4,19 nel 2015), ed una soddisfazione mediamente più bassa, anche se comunque positiva, per gli studenti (domanda di soddisfazione generale – su scala [1-6] pari a 3,97 nel 2017, 3,92 nel 2016, 2,98 nel 2015 con scala di valutazione [1-4]).

Nel 2017 i tassi di risposta ai questionari di *customer satisfaction* sono stati molto variabili tra le diverse categorie di utenti e comunque in diminuzione rispetto al 2016 e agli anni precedenti (**Tabella n. 12**): è in atto una riflessione a livello di Ateneo, anche con l'OIV, per comprendere come promuovere una maggiore risposta al questionario da parte del personale e come poter dare puntualmente feedback ulteriori per stimolare l'interesse alla compilazione. Il tema della significatività dei risultati, in cui il primo elemento è quello di una reale rappresentatività delle risposte ottenute rispetto alla popolazione di riferimento, è ancora più rilevante in relazione all'utilizzo dei dati ai fini della valutazione della performance organizzativa ed individuale.

I tassi di risposta molto elevati dei questionari di soddisfazione degli studenti sono conseguenti il fatto che dal 2015 il questionario è somministrato solamente agli studenti regolari iscritti all'ultimo anno (laurea, laurea magistrale o a ciclo unico) a cui viene richiesta la compilazione tramite il portale dei servizi on-line, quale condizione preliminare all'iscrizione al primo appello d'esame.

Tabella n. 12: I tassi di risposta alle indagini di customer satisfaction 2016 e 2017

UTENTI	INVITATI	RISPONDENTI	2017	2016
Personale Docente	1.369	595	43,46%	55,15%
Assegnisti, Collaboratori alla Ricerca, Dottorandi	2.475	463	18,71%	26,90%
Studenti	12.298	11.470	93,27%	98,10%
Studenti Internazionali	1.615	740	45,82%	48,60%
Residenze	1.582	592	37,42%	43,90%
Personale Tecnico Amministrativo	1.208	670	55,46%	62,93%

Si riporta in **Tabella n. 13** l'esito, in termini sintetici, dei punti di forza e debolezza, della soddisfazione espressa dalle principali categorie di utenti (docenti, personale tecnico amministrativo e studenti): facendo riferimento alla media delle risposte date al set di domande relative a ciascun macro-servizio oggetto di indagine, con "punto di forza" si è indicato il macro-servizio che mediamente ha ricevuto un livello di soddisfazione superiore o uguale a 4,5, mentre con "punto di debolezza" si è indicato il macro-servizio che mediamente ha ricevuto un livello di soddisfazione inferiore o uguale a 3,5. Con "in linea +" si indicano i macro-servizi che hanno ricevuto un punteggio nell'intervallo intermedio (3,5-4,5) ma comunque superiore al target prefissato, pari a 4, con "in linea -" si indicano i macro-servizi che hanno ricevuto un punteggio nell'intervallo intermedio ma comunque inferiore al target prefissato pari a 4.

Tabella n. 13: Esito sintetico questionari di Customer Satisfaction

Macroservizi oggetto di indagine	Docenti e Personale di ricerca	Personale Tecnico Amministrativo	Studenti
Servizi di Gestione Personale	FORZA	IN LINEA (+)	
Servizi di Gestione Contabile e Approvvigionamenti	IN LINEA (+)	FORZA	
Servizi di Segreteria			DEBOLEZZA
Altri Servizi di supporto alla Didattica (applicativi e procedure amministrative)	FORZA	FORZA	IN LINEA (+)
Servizi di Supporto alla Ricerca	IN LINEA (+)		
Biblioteche	FORZA		FORZA
Servizi di rete e ICT	IN LINEA (+)	FORZA	DEBOLEZZA
Disponibilità, gestione e manutenzione Spazi	IN LINEA (-)	IN LINEA (-)	IN LINEA (-)
Informazione e Comunicazione	IN LINEA (+)	IN LINEA (+)	IN LINEA (-)
Servizi di ristorazione	DEBOLEZZA	DEBOLEZZA	IN LINEA (-)

Per quanto riguarda gli studenti, dove il giudizio generale di soddisfazione è più basso rispetto agli altri *stakeholders*, occorre considerare che il numero in forte crescita degli iscritti negli ultimi anni non è stato accompagnato da una analoga crescita dei servizi in particolare di quelli infrastrutturali, per cui gli spazi di manovra sono molto limitati nel breve periodo e per risolvere i quali occorre la disponibilità di ingenti risorse. L'ateneo ad oggi, in forte espansione in termini di attrattività studentesca, non risulta adeguatamente dimensionato rispetto alla numerosità di studenti, sia rispetto agli spazi su cui, come già evidenziato sta effettuando notevoli investimenti per incrementarne la disponibilità e il livello qualitativo, sia rispetto alle risorse umane impegnate nella erogazione dei servizi didattici e di quelli di supporto per via delle limitazioni alle assunzioni di personale presenti a livello di sistema e in un contesto di riduzione dei finanziamenti ministeriali.

Analizzando i dati più in dettaglio (allegato 2.1) si evince come, su tutti gli item indagati, gli studenti stranieri siano mediamente più soddisfatti degli studenti italiani con differenze sulla valutazione di circa il 15%, mentre non ci siano significative differenze tra gli studenti iscritti ai diversi campus. All'interno dello stesso macro-servizio (riportato in tabella 2) a fronte del risultato medio riportato si possono riscontrare differenze significative nella valutazione degli specifici item.

In particolare, per i servizi di front-office, identificati nel complesso come area di debolezza, gli item che presentano maggiori criticità sono relativi al tempo di attesa e all'estensione dell'orario di apertura che delle Segreterie, sia quelle Centrali (3,00 media della soddisfazione tra i due item), che quelle di Scuola (2,79 media della soddisfazione tra i due item) che di Dipartimento (2,94 media della soddisfazione tra i due item). Da rilevare che tali dati presentano un lieve miglioramento, (dell'ordine del 2%-3% rispetto allo scorso anno. Su questo tema occorre precisare che da un paio di anni è in atto un processo di

riorganizzazione dei servizi rivolti agli studenti finalizzato a ridurre gradualmente la necessità da parte degli stessi di recarsi presso gli sportelli fisici. che sono quindi in graduale dismissione a favore del potenziamento di strumenti alternativi, basati principalmente sull'utilizzo della tecnologia, su cui gli studenti manifestano un buon livello di soddisfazione. Il monitoraggio sull'affluenza degli studenti presso le segreterie centrali rileva una significativa diminuzione di transazioni per cui gli studenti si sono recati presso gli sportelli: nel 2017 sono stati ricevuti 48.693 utenti, nel 2016 58.886 utenti, nel 2015 69.922. Si auspica che la riduzione della necessità di recarsi in segreteria, insieme all'implementazione di azioni finalizzate a gestire i momenti di picco, porterà nel tempo al miglioramento della percezione anche sui servizi di sportello. Più elevata, anche se sotto target, intorno al valore di 3,5, la valutazione sulla capacità di risolvere i problemi e la valutazione complessiva sui servizi di front-office che evidenzia una maggiore rilevanza nella valutazione generale di quest'ultimo aspetto rispetto ai tempi di attesa in segreteria.

A fronte di un giudizio complessivamente in linea sulla gestione degli spazi, gli studenti lamentano l'insufficienza di spazi per lo studio (2,67 sulla reperibilità di posti per studiare) ed in tal senso, anche grazie al progetto *Vivi Polimi* sono stati pianificati interventi nel prossimo futuro per incrementare la quantità di spazi per studenti (come già detto a fine 2019 ci saranno 500 posti studio in più distribuiti tra i due Campus Milanesi di Bovisa e Leonardo) e la qualità della loro permanenza in ateneo.

Per quanto riguarda la gestione e manutenzione degli spazi, che non presenta forti criticità ma comunque esito non pienamente in target per i diversi *stakeholders* (il fattore più critico è quello relativo alla tempestività degli interventi, posto pari a 3,56 dal personale docente e 3,85 dal personale tecnico amministrativo), obiettivo specifico del Direttore Generale per il 2018, con il coinvolgimento delle aree dirigenziali competenti e dei Dipartimenti e Poli Territoriali, è di riorganizzare l'intero assetto di tale processo che prevede il ri-disegno del *workflow* di gestione secondo i principi di programmazione dei tempi di intervento, la partecipazione attiva delle strutture periferiche e la responsabilizzazione del fornitore sulla efficacia dell'intervento (introduzione di penali e pagamenti in funzione dell'esito della *customer satisfaction*). Ci si è posti un obiettivo di migliorare il livello di soddisfazione degli utenti, prevedendo che le valutazioni negative degli utenti siano contenute entro il 10% rispetto ai ticket totali di manutenzione a guasto e pronto intervento.

Anche per i servizi di ristorazione il cui maggiore punto criticità per il personale è costituito dalla qualità dei prodotti (3,19 docenti e 3,26 personale tecnico amministrativo), dal rapporto qualità/prezzo per gli studenti (3,2) sono in atto specifiche azioni il cui esito potrà essere valutato nel 2018 e anni successivi. Il nuovo appalto che ha dato in gestione a partire da gennaio 2018 i servizi di ristorazione ha tenuto conto nella differenziazione dell'offerta, nei prezzi definiti e nei requisiti di qualità richiesti, delle indicazioni ricevute dagli utenti. Tali azioni saranno implementate con l'obiettivo specifico per il 2018, assegnato ai responsabili del servizio, di migliorare il livello di soddisfazione degli utenti sulla domanda specifica sui servizi di ristorazione del 10% (target)/20% (eccellenza) rispetto all'esito 2017.

I fattori specifici di maggior soddisfazione (esito maggiore di 5) per i docenti sono: il supporto offerto al ruolo di commissario e alla gestione giuridica della carriera (capacità e tempestività di risposta), il supporto offerto dalle segreterie docenti, ove presenti (capacità di risposta) e la tempestività del rimborso missioni, la cui soddisfazione è notevolmente incrementata nell'ultimo biennio, grazie alle azioni di revisione del processo attuate a livello centrale e locale, e all'assegnazione di obiettivi specifici alle strutture. Per il personale tecnico amministrativo i fattori di maggior soddisfazione (esito maggiore di 5) sono la tempestività del rimborso missioni e il servizio di assistenza fiscale. I fattori di maggior soddisfazione (esito maggiore di 4,5) per gli studenti riguardano le procedure e i servizi di supporto per

l'iscrizione agli esami, i servizi bibliotecari per la disponibilità di volumi e la semplicità delle procedure di accesso al prestito.

Pur con le dovute necessarie attenzioni sulle criticità rilevate, occorre evidenziare come dai dati di confronto disponibili dal progetto *Good Practice*¹² (anche se non sono ancora disponibili i dati comparati relativi alle indagini del 2017) emerge che il Politecnico di Milano presenta generalmente (tranne che sui servizi di segreteria in merito al tempo di attesa e agli orari di apertura analizzati) un grado di soddisfazione superiore rispetto al dato medio degli atenei partecipanti e rispetto al dato medio del Cluster di riferimento - mega atenei (sulla soddisfazione generale il dato del Politecnico di Milano del 5%-10% superiore alla media di raggruppamento, con dati puntuali di soddisfazione fino al 30% in aumento). Dai dati di confronto emerge, infine, come il grado di soddisfazione degli studenti sia in tutti gli atenei partecipanti più basso rispetto alle altre categorie di utenti, in quanto la criticità del sovradimensionamento di studenti rispetto alla "capacità produttiva" delle università è una caratteristica degli atenei italiani, e che i fattori di soddisfazione rilevati come più critici per Politecnico di Milano lo siano, mediamente, anche per gli altri atenei.

2.7 La performance individuale

Ad oggi il sistema di valutazione della performance individuale è applicato a tutto il personale tecnico amministrativo, e nella sua determinazione tiene conto, secondo il meccanismo della "cascata" del risultato della performance organizzativa della struttura superiore e/o della struttura di appartenenza, del risultato degli obiettivi individuali (ove richiesti) e dei comportamenti organizzativi richiesti al ruolo.

L'incidenza del risultato della performance organizzativa sulla performance individuale si differenzia (in termini di peso) in funzione del ruolo, ovvero aumenta al crescere della responsabilità e contribuzione al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Quindi il peso della valutazione dei comportamenti organizzativi si riduce al crescere del livello di responsabilità dell'individuo nell'organizzazione.

Il sistema di valutazione della Performance Individuale per tutto il personale è dettagliatamente descritto nel Sistema di Misura di Valutazione della Performance (con la previsione di alcune modifiche nell'adozione per l'applicazione del ciclo di valutazione 2018 e seguenti).

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 con le aspettative, parzialmente in linea con le aspettative, in linea con le aspettative, 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. Il risultato espresso su scala numerica [1-10] è parametrato rispetto ad una scala di punteggio che arriva ad un valore di 1.000, considerando il *range* fra 700 (che corrisponde al valore 8 della scala [1-10]) e 1.000 quale esplicitazione di un livello di performance superiore al target ovvero alle attese.

La **tabella n. 14** riporta l'esito medio delle diverse dimensioni della valutazione dei dirigenti nel 2017.

Tabella n. 14 La performance individuale dei Dirigenti 2017

¹² Progetto inta-atenei che pone a confronto dati di 30 atenei al fine effettuare un *benchmarking* di efficacia e di efficienza dei servizi di supporto, tra cui i dati di rilevazione di soddisfazione sui servizi di supporto erogati.

Performance individuale Dirigenti 2017	N. OBIETTIVI PER DIMENSIONE	% INCIDENZA (100%)	ESITI MEDI PER DIMENSIONE	SCOSTAMENTO DAL TARGET
<i>Performance organizzativa Aree</i>	23	50,0%	850,4	+21,5%
<i>Performance organizzativa Direzione</i>	7	10,0%	889,2	+27,0%
<i>Comportamenti organizzativi</i>	-	40,0%	770,0	+10,0%

Si precisa che nel caso in cui il Direttore Generale è dirigente ad interim di un'area (nel 2017 per l'Area Servizi Supporto alla Ricerca e Innovazione Didattica e per l'Area Risorse Umane e Organizzazione) non riceve la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Le **tabelle n. 15 e n. 16** riportano l'esito medio delle diverse dimensioni della valutazione dei Responsabili Gestionali di Dipartimento e di Polo nel 2017.

Tabella n. 15 La performance individuale dei Responsabili Gestionali di Dipartimento 2017

Performance individuale Responsabili Gestionali di Dipartimenti 2017	N. OBIETTIVI PER DIMENSIONE	% INCIDENZA (100%)	ESITI MEDI PER DIMENSIONE	SCOSTAMENTO DAL TARGET
<i>Performance organizzativa</i>	51	20,0%	825,2	+17,9%
<i>Performance struttura gestionale - Obiettivi assegnati dal Dir. Generale</i>	64	20,0%	876,9	+25,3%
<i>Performance struttura gestionale - Obiettivi assegnati dal Dir. Dipartimento</i>	31	20,0%	936,5	+33,8%
<i>Comportamenti organizzativi</i>	-	40,0%	833,8	+19,1%

Tabella n. 16 La performance individuale dei Responsabili Gestionali di Polo territoriale 2017

Performance individuale Responsabili Gestionali Poli Territoriali 2017	N. OBIETTIVI PER DIMENSIONE	% INCIDENZA (100%)	ESITI MEDI PER DIMENSIONE	SCOSTAMENTO DAL TARGET
<i>Performance organizzativa</i>	26	20,0%	756,4	+8,1%
<i>Performance struttura gestionale - Obiettivi assegnati dal Dir. Generale</i>	25	20,0%	959,3	+37,0%
<i>Performance struttura gestionale - Obiettivi assegnati dal Prorettore Polo</i>	0	20,0%	966,7	+38,1%
<i>Comportamenti organizzativi</i>	-	40,0%	835,0	+19,3%

Per quanto concerne i risultati sui comportamenti organizzativi, si è assistito nel corso degli ultimi anni ad un progressivo e generale incremento delle valutazioni, in coerenza con:

- la costante crescita dei risultati dell'Ateneo, frutto anche dei processi di miglioramento continuo e dei progetti di innovazione messi in atto dalle strutture amministrative e gestionali;
- la continua richiesta di adeguamento (organizzativo, tecnico e procedurale) legato alle novità normative e di sistema, e quindi incremento delle competenze e responsabilità connesse;
- l'incremento dei carichi di lavoro per via del parziale blocco del turnover che non ha permesso una crescita dell'organico coerente con la crescita degli studenti iscritti e con il relativo conseguente incremento di attività.

Come già evidenziato in precedenza, per quanto in linea con i risultati ottenuti dall'ateneo, e con l'incremento delle prestazioni richieste al personale, tale fenomeno rischia nel tempo di ridurre la possibilità di differenziare adeguatamente le valutazioni e di conseguenza il potenziale di utilizzo del sistema come leva di indirizzo, sviluppo e motivazione dei collaboratori.

3. BENESSERE ORGANIZZATIVO, WELFARE E PARI OPPORTUNITA'

Il Politecnico di Milano è ormai da tempo consapevole che il clima organizzativo ed il benessere dei propri collaboratori, anche in termini di equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, rappresentano un valore non solo per la singola persona, ma anche per l'intero Ateneo.

In quest'ambito sono quindi ricondotte un insieme di iniziative, servizi ed agevolazioni, di natura contrattuale e non, finalizzate a monitorare e incrementare il benessere dei propri collaboratori e delle loro famiglie, anche attraverso azioni di natura non monetaria.

Tali iniziative sono in parte attivate direttamente dall'Amministrazione di Ateneo, e in parte promosse dal Comitato Unico di Garanzia (CUG), nell'ambito del Piano Triennale delle Azioni Positive.

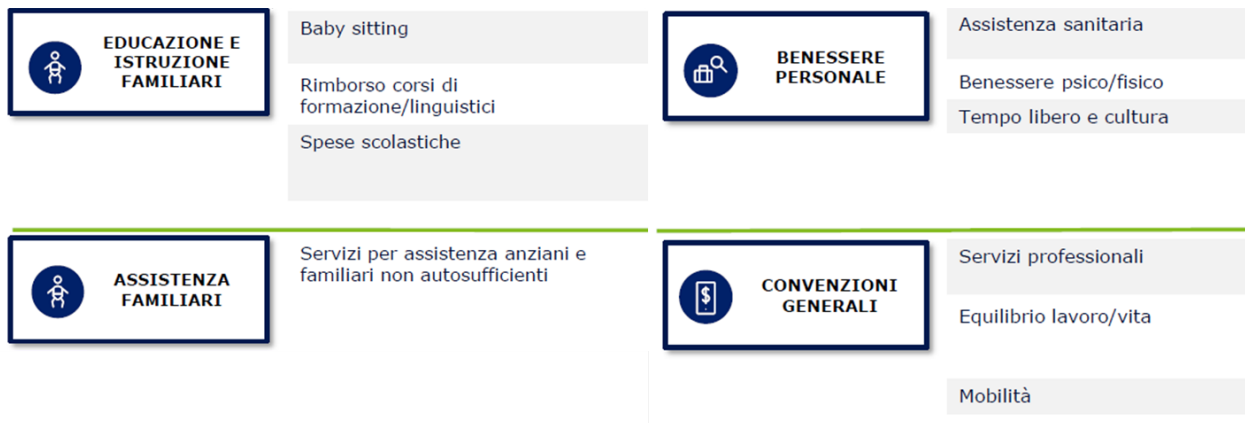
3.1 Iniziative promosse dall'ateneo

L'Ateneo promuove azioni di welfare (misure, iniziative, agevolazioni e servizi) a complemento delle tradizionali politiche di incentivazione monetaria, finalizzate a migliorare il benessere dei collaboratori del Politecnico di Milano.

L'ateneo ha messo in atto una serie di azioni di welfare¹³ in tutti gli ambiti consentiti dal CCNL:

- Asilo Nido (tramite CUG di cui si parlato in precedenza)
- Contributo mobilità
- Sussidi economici
- Assistenza sanitaria integrativa

Nel corso del 2017 è stata effettuata l'analisi di fattibilità di un progetto che, entro la fine del 2018, porterà all'implementazione di un Portale Welfare di Ateneo tramite cui ciascun dipendente, usufruendo di un "borsellino virtuale", potrà liberamente aderire/fruire ad una serie di servizi e iniziative in tutti gli ambiti consentiti dalla normativa:



Nell'ambito del telelavoro e *smart working*, di recente rilanciato nella Pubblica Amministrazione dalla Direttiva n. 3/2017 della Legge Madia per l'attivazione del telelavoro e la sperimentazione di forme di Lavoro Agile, il Politecnico di Milano ha già da tempo adottato il telelavoro come forma di rapporto che favorisce la conciliazione tra vita privata e vita professionale. La **tabella n. 17** riepiloga il numero di persone che usufruiscono ad oggi del telelavoro.

¹³ Compatibilmente con la normativa vigente, alcuni di tali servizi sono rivolti a tutti i dipendenti e collaboratori del Politecnico di Milano, altri esclusivamente al Personale Tecnico e Amministrativo

Tabella n. 17 *Telelavoratori attivi - percentuale giorni a domicilio*¹⁴

GENERE	20%	30%	40%	50%	60%	80%	90%	100%	Totale
F	6	1	16	3	10	3		8	47
M		1	2		1	1	1		6
Totale	6	2	18	3	11	4	1	8	53

Nel corso del 2018 l'Ateneo avvierà un progetto sperimentale di applicazione dello *Smart Working* su alcune strutture pilota, finalizzato a coinvolgere in forme di lavoro agile almeno il 10% del personale entro i prossimi 3 anni.

Relativamente al tema dell'indagine di benessere organizzativo, l'ultima somministrazione del questionario rivolto al personale tecnico amministrativo, risale alla fine del 2016. In accordo con l'OIV, il questionario non è stato riproposto al fine di mettere in atto azioni in risposta alla principale evidenza emersa dall'indagine, ovvero una esigenza di supporto alla crescita professionale espressa dalle persone (Responsabili e Collaboratori). Di conseguenza nel 2017 sono stati avviati i seguenti progetti:

1. *Estensione del progetto "Conoscere le persone" alle Aree di Amministrazione*

Il progetto, già avviato in passato per le strutture dipartimentali ed i Poli territoriali, ha l'obiettivo di approfondire la conoscenza delle persone che operano all'interno dell'Ateneo, in termini di motivazione, aspettative e aree di competenza maturate. Tale approfondimento risulta fondamentale per valutare la possibilità di avviare percorsi di sviluppo mirati.

2. *Piano formativo triennale di Ateneo e piani di dettaglio singole strutture*

Il piano triennale, pubblicato sulla Intranet di Ateneo, ha l'obiettivo di definire i principali ambiti di conoscenza/competenza che saranno oggetto di intervento nel triennio preso in considerazione (il Piano triennale ha visto la sua prima pubblicazione a gennaio 2017 ed un aggiornamento a inizio 2018); il documento è corredato da piani formativi di Struttura più puntuali, la cui diffusione è demandata ai Responsabili.

3. *Percorso formativo per i Capi Servizio di Amministrazione sui temi della gestione Risorse Umane*

Il percorso chiamato "Leadership Lab", ha consentito ai Responsabili di lavorare su casi gestionali "critici" reali e di trovare possibili modalità di soluzione attraverso la metodologia del *coaching* di gruppo e sotto la supervisione di un Coach professionista.

Interventi formativi e di confronto per Dirigenti e Responsabili Gestionali sul tema del Goal Setting. Sono stati programmati due incontri formativi (uno per Dirigenti e uno per Responsabili Gestionali), grazie alla disponibilità dell'OIV, con l'obiettivo di supportare una migliore pianificazione degli obiettivi di Ateneo da parte dei Responsabili. A tal fine sono stati presi in esame alcuni esempi reali di obiettivi pianificati, tendendo a una loro migliore descrizione e declinazione nei livelli di raggiungimento.

Nel corso degli incontri si è inoltre sottolineata l'importanza di un modello di gestione della performance più orientato allo sviluppo delle persone.

Nel corso del 2017 è stato somministrato per la prima volta in Ateneo e in via sperimentale un questionario sul *Diversity*, tema che ha riscosso una notevole attenzione negli ultimi anni in ambito organizzativo. Tale questionario, predisposto da un gruppo di ricercatori dell'Università Sapienza di Roma nell'ambito di una ricerca da loro condotta in organizzazioni complesse come la nostra, ha lo scopo

¹⁴ Percentuale calcolata su un totale di 5 giorni la settimana

di studiare atteggiamenti e percezioni delle persone in relazione alla qualità della vita ed al coinvolgimento nel lavoro. In particolare gli obiettivi della ricerca sono:

- analizzare percezioni, atteggiamenti e pratiche organizzative relative ai temi diversity e inclusion
- individuare eventuali relazioni tra i livelli analizzati dallo strumento (auto, etero e organizzativo)
- approfondire le relazioni tra le dimensioni legate al diversity ed alcuni atteggiamenti organizzativi (soddisfazione lavorativa e commitment affettivo)
- stimolare un momento di riflessione e dialogo costruttivo tra organizzazione e lavoratori.

Il questionario, nella sua prima somministrazione, ha avuto una rispondenza limitata (intorno al 30%). I risultati sono stati comunque elaborati, in forma aggregata e anonima, e utilizzati da parte dell'Ateneo e dal CUG, come strumento di ascolto organizzativo. I primi esiti verranno presentati al personale nel mese di giugno, nell'ambito di un convegno organizzato dal CUG sul tema "Stress e discriminazione" e potranno rappresentare un primo elemento di riflessione per una successiva rilevazione.

3.2 Iniziative promosse attraverso il CUG

In attuazione della Direttiva del 4 marzo 2011, con Decreto Direttoriale n. 82 del 14 gennaio 2013 è istituito il "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione di chi lavora e contro le discriminazioni" del Politecnico di Milano.

Il CUG promuove le pari opportunità di ogni persona nel lavoro e nello studio, attraverso misure volte a prevenire e contrastare ogni forma di discriminazione fondata sul sesso e l'orientamento sessuale, la razza, l'origine etnica, la religione, le convinzioni personali e politiche, le condizioni di disabilità, l'età.

Il CUG esercita i compiti propositivi, consultivi e di verifica previsti dalla Direttiva emanata dai Dipartimenti della Funzione Pubblica e per le Pari Opportunità del 4 marzo 2011.

Il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione del Politecnico di Milano hanno approvato il Piano Triennale di Azioni Positive 2016-2018, che opera nei seguenti ambiti:

- a) Promuovere pari opportunità e conciliare tempi di lavoro/studio e vita
- b) Prevenire e contrastare forme di discriminazione dirette e indirette
- c) Sensibilizzare alla cultura di genere e comunicazione

In tali ambiti sono state organizzate una serie di iniziative volte a prevenire e contrastare le diverse forme di discriminazione e a sensibilizzare e informare studenti e lavoratori su tematiche di genere e attività del CUG:

- Indagine e analisi sulla distribuzione della popolazione del Politecnico per genere;
- Presentazione CUG, servizi consulenza: 2 incontri generali e 7 dipartimenti;
- Iniziative e incontri formativi volti a prevenire e contrastare le diverse forme di discriminazione e a sensibilizzare e informare studenti e lavoratori su tematiche di genere e attività del CUG:
 - a) percorso formativo sul benessere organizzativo (5 incontri)
 - b) lotta alle discriminazioni organizzati in collaborazione con CUB Donne (3 incontri);
- Eventi:
 - a) ciclo di conferenze "La salute inizia dalla tavola" in collaborazione con Salute Donna Onlus (3 conferenze);
 - b) conferenze su tematiche di genere (2 conferenze);
 - c) spettacoli teatrali (2 spettacoli).

Al fine di promuovere le pari opportunità e contrastare le discriminazioni il CUG si occupa anche dei servizi educativi/ricreativi per i figli di lavoratori e studenti (asili nido aziendali, centri di accoglienza

durante le vacanze scolastiche) e del monitoraggio dell'attività di consulenza dello Sportello di Ascolto e della Consigliera di Fiducia.

All'interno del Politecnico di Milano operano 2 asili nido, nei Campus Leonardo e Bovisa. Inoltre dal 2014 è stato effettuato un accordo con un nido privato presso il Polo Territoriale di Lecco.

A partire dall' Anno Educativo 2013/2014, con l'introduzione del sistema di fasciazione ISEE per la determinazione della retta degli utenti del Politecnico e l'estensione all'utenza non strutturata (assegnisti, dottorandi e studenti), si è assistito ad un continuo un ampliamento della platea di utenti interni e dell'occupazione complessiva dei nidi.

Durante i periodi delle vacanze scolastiche estive e pasquali è attivo, nei Campus milanesi di Città Studi e di Bovisa, un servizio di accoglienza per i figli dai dipendenti dai 4 anni (primo anno di scuola materna) ai 13 anni (ultimo anno di scuola media inferiore).

Dall'inizio del 2016 a fine febbraio 2018 si sono rivolte al CUG, allo Sportello di Ascolto e alla Consigliera di Fiducia, chiedendo consulenza per questioni individuali, 73 persone e sono stati svolti 144 colloqui. Una decina di persone ha avuto il supporto di entrambi i servizi, mentre le altre si sono divise quasi equamente tra Sportello (28 persone) e Consigliera (31 persone).

4. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

L'adozione del piano della performance ha consentito di focalizzare le priorità dell'Ateneo a supporto delle strategie del Politecnico ed è oggi lo strumento che operativamente garantisce l'allineamento tra le aspettative degli stakeholders esterni, le strategie politiche e l'azione dell'amministrazione.

Dopo ormai numerosi anni di implementazione del processo, si può affermare che si è giunti ad un utilizzo sempre più consapevole dello strumento sia da parte dei valutatori che dei valutati, per cui le esigenze di miglioramento si sono avvertite soprattutto in tema di semplificazione, comunicazione e adeguamento alle indicazioni normative.

Le indicazioni normative e gli spunti fornite da ANVUR hanno sicuramente aiutato la convergenza e l'esplicitazione delle relazioni tra sistema di pianificazione strategica ed operativa ed accelerato i processi di *accountability* esterna ed interna, anche se la presenza di molteplici attori che in diversi modi indirizzano il lavoro dell'amministrazione nella gestione del ciclo della performance non sempre agevola il lavoro di semplificazione che intende perseguire l'amministrazione.

Nel corso del 2017, con effetto sul ciclo 2018, si sono implementate le seguenti azioni:

- è stato semplificato il processo di valutazione "a cascata", e reso più coerente rispetto alla distinzione tra performance organizzativa e performance individuale;
- è stato "istituito" un incontro annuale, da tenere nel mese di marzo con tutti i valutatori, finalizzato a condividere le informazioni generali sull'evoluzione del sistema e sui risultati delle valutazioni, anche al fine di omogeneizzare i comportamenti valutativi;
- è stato modificato, su indicazione dell'OIV, il sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi: infatti mentre in passato il valutatore attribuiva una valutazione su una scala qualitativa al singolo comportamento, ed era poi chiamato a sintetizzare su una scala numerica la valutazione del complesso dei comportamenti, dal 2018 è prevista una scala numerica per la valutazione dei singoli obiettivi e la valutazione di sintesi deriva dalla loro media aritmetica;
- è stato introdotto, sempre su suggerimento dell'OIV, un nuovo item comportamentale relativo al grado di "Engagement" del dipendente nei confronti dell'organizzazione che è inserito nelle schede dei comportamenti organizzativi 2018.

Il percorso di evoluzione culturale nella gestione del ciclo della performance, nella formazione di valutati e valutatori, è stato accompagnato costantemente dall'OIV che nel tempo ha supportato il processo nel definire le modalità e gli strumenti di rilevazione delle valutazioni degli *stakeholders*, ha accompagnato il processo di rilevazione del benessere organizzativo, ha fornito suggerimenti per migliorare il sistema di definizione degli obiettivi, ed ha dato indicazioni sulla modalità di gestione dei comportamenti organizzativi (item di valutazione, scale e approccio alla valutazione).

Si è assistito nel tempo ad un presidio più elevato degli obiettivi e ad un progressivo miglioramento delle modalità di rilevazione degli stessi, riferendosi sempre di più ad indicatori di risultato rispetto a misure qualitative o a rilevazione dello stato di avanzamento di attività e progetti.

Complessivamente, si può affermare che nel 2017 gli obiettivi pianificati sono stati portati a termine in modo soddisfacente e il diffuso utilizzo degli obiettivi condivisi (ovvero assegnati a diverse strutture) ha consentito di potenziare il lavoro per processo e l'integrazione organizzativa, pur mantenendo alta l'attenzione sulle responsabilità specifiche delle diverse strutture/persone coinvolte.

Rimangono da affrontare alcune criticità evidenziate nel corso della relazione: l'ateneo già da un paio di anni si è posto il problema di come affrontare il tema della distribuzione delle valutazioni "sopra target": è in corso un attento monitoraggio sull'andamento delle valutazioni generale, affiancato ad una attività di sensibilizzazione dei responsabili sul tema della differenziazione e sull'uso della scala di valutazione. Si è inoltre avviata, con il supporto del OIV, una più ampia riflessione sui possibili ambiti di intervento per "rilanciare" un sistema ormai maturo, verso un'ottica più orientata allo sviluppo.

Altro tema rilevante è quello di individuare le opportune soluzioni alle criticità rilevate dalle indagini di *customer satisfaction*, in particolare quelle evidenziate dagli studenti anche con la consapevolezza che sarà molto difficile riuscire a risolvere in tempi brevi le difficoltà infrastrutturali di un ateneo in forte espansione e in cui gli studenti hanno una aspettativa molto elevata. Infine, saranno concordate con l'OIV per il prossimo anno opportune azioni al fine di innalzare il tasso di risposta ai questionari, punto critico in particolare per i questionari somministrati al personale docente e di ricerca.

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

I costi della gestione dell'intero sistema sono elevati in quanto è richiesto un forte impegno di tutto il personale coinvolto nell'attività di pianificazione e valutazione. E' inoltre attivo un costante presidio, da parte di un significativo numero di persone, al fine di coordinare il processo, di supportare i valutatori nella definizione dei parametri di valutazione, di implementare i questionari di soddisfazione, di produrre e raccogliere i dati necessari per la valutazione, di gestire il sistema informativo e di garantire il raccordo con il ciclo di bilancio e con il sistema premiante.