

ALLEGATO N. 1.3: Sintesi della performance organizzativa di Aree e Servizi 2019

Il presente allegato riporta un sintetico approfondimento degli obiettivi di performance organizzativa assegnati alle strutture dirigenziali nelle articolazioni di primo livello: le Aree, il cui responsabile è il Dirigente, e di secondo livello: i Servizi, il cui responsabile è il capo Servizio. Per ogni Area viene riportato l'elenco degli obiettivi assegnati a livello Area e di Servizio evidenziando, per ognuno di essi, il grado di condivisione all'interno dell'Area oppure con strutture di altre Aree o con i Dipartimenti e i Poli Territoriali. Per ogni obiettivo è, inoltre, riportata la fascia di risultato (che prevede 3 livelli di valutazione positiva: soglia, target ed eccellenza secondo il modello di valutazione riportato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance). L'analisi condotta è finalizzata a mostrare quali siano stati i principali obiettivi assegnati all'amministrazione e come essi abbiano contribuito alla realizzazione degli obiettivi strategici e non ha carattere di esaustività rispetto al complesso delle attività, ordinarie e di sviluppo, realizzate dall'amministrazione.

Come risulterà evidente dall'analisi sotto riportata, la realizzazione di molti obiettivi complessi ha richiesto il coinvolgimento e le competenze di molteplici servizi e strutture. In particolare, gli obiettivi di soddisfazione del personale docente e del personale tecnico-amministrativo sui servizi erogati, misurati tramite gli esiti dei questionari somministrati annualmente dall'Ateneo, sono stati condivisi tra tutte le aree in relazione alla specifica utenza di riferimento. Gli esiti delle indagini di soddisfazione dei servizi sono mediamente sopra target e complessivamente in linea con gli esiti dello scorso anno. Parimenti, ha richiesto il coinvolgimento e la partecipazione del personale dirigenziale anche l'obiettivo, assegnato a livello individuale a ciascun dirigente, relativo alla ridefinizione dell'architettura organizzativa delle Aree dirigenziali e dell'articolazione dei relativi servizi, approvata dal rettore e implementata a partire da gennaio 2020.

Area Amministrazione e Finanza (AAF)

FASCIA RISULTATO *	OBIETTIVI Area Amministrativa e Finanziaria	STRUTTURA		CONDIVISIONE ALL'INTERNO DELL'AREA O CON ALTRE STRUTTURE DI ATENEO	
		Area	Servizio	Ccondiviso tra servizi dell'Area	Condiviso con altre strutture di ateneo
* E = Risultato pari all' Eccellenza, T<E = Risultato tra Target ed Eccellenza, T = Risultato pari al Target, S<T = Risultato tra Soglia e Target, S = ed Eccellenza Risultato pari alla Soglia, <S = Risultato Inferiore alla Soglia					
E	Analisi e certificazione crediti nei confronti di soggetti terzi iscritti a bilancio	X	X	X	X
E	Cessione dell'immobile di Via Durando n. 38/A	X	X		
E	Creazione di un modello di rendicontazione dei costi dei singoli laboratori		X		X
E	Intranet della ricerca: completamento ed integrazione		X		X
E	Contabilizzazione degli stipendi e recuperi		X		
E	Monitoraggio Entrate			X	
E	Attivazione SIOPE PLUS		X	X	
E	Formazione Pentaho		X	X	
E	Monitoraggio delle coan anticipate di riporto		X	X	
E	Pagamento Borse di Studio (DSU e altre)		X		
E	Upgrade missioni online		X		
E	Definizione policy per la gestione delle fatture attive e del recupero crediti		X		
T<E	Contratto di locazione di porzione di immobile sito in Milano Via Durando n. 10		X		
T<E	Soddisfazione servizi ricevuti - Docenti	X			X
T<E	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Personale Tecnico Amministrativo	X			X
T<E	Sperimentazione budget Dipartimenti	X	X		X
T	Regolamento spese di rappresentanza		X		

Il personale dell'Area è stato impegnato su alcuni obiettivi assegnati solo a livello di singolo servizio, ma anche su diversi obiettivi condivisi tra i servizi dell'area oppure con altre strutture dell'ateneo (servizi di altre aree, dipartimenti e poli territoriali). Gli obiettivi relativi agli esiti della valutazione degli utenti sui servizi erogati sono stati assegnati a livello di Area e non nuovamente assegnati come obiettivi diretti anche dei servizi. Gli esiti di soddisfazione sui servizi sono positivi sia per il personale docente che per il personale tecnico amministrativo. Nel merito dei servizi gestiti con la collaborazione dell'Area, si nota una maggiore soddisfazione del personale tecnico amministrativo in relazione al rimborso missioni e alla gestione acquisti, con risultati complessivamente stabili rispetto al 2018.

In relazione al supporto specifico fornito per l'attuazione del piano strategico 2017-2019, l'area ha focalizzato la propria azione, con l'assegnazione di obiettivi specifici, su due macro filoni di attività.

In relazione alla linea strategica - *Un ateneo aperto e internazionale* - che prevedeva interventi finalizzati a rendere il Campus maggiormente accogliente e vivibile, l'Area ha supportato la realizzazione del piano di sviluppo definito per il Campus Bovisa finalizzato a riorganizzare, con la disponibilità di nuove aule, l'attività didattica e a ricollocare il Dipartimento del Design. All'Area è infatti stato assegnato l'obiettivo di concludere le pratiche per la cessione dell'immobile di Via Durando n. 38/A, che ha consentito la stipula del contratto preliminare di compravendita dell'immobile con il Comune di Milano entro la fine del 2019 ed è stata analogamente ceduta in locazione al Comune di Milano una porzione dell'immobile di Via Durando 10 acquistato nel 2018.

Un altro filone di attività che ha coinvolto tutti i servizi dell'Area ha riguardato la linea strategica - *Un Ateneo sostenibile, efficiente e attento alla qualità* - che ha visto l'assegnazione di molti obiettivi finalizzati ad armonizzare ed integrare l'attività dell'Area con quella di Dipartimenti e Poli Territoriali.

Tra questi l'obiettivo di analisi e certificazione crediti nei confronti di soggetti terzi iscritti a bilancio, condiviso con i Responsabili Gestionali dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali, finalizzato all'adozione di comportamenti uniformi per la gestione dei crediti di Ateneo. A tal fine l'Area ha predisposto una Linea Guida per la corretta registrazione dei crediti, divulgata a Aree, Dipartimenti, Poli e Servizi, che hanno provveduto a certificare i crediti esistenti al 31.12.2018, consentendo all'area di relazionare al Direttore Generale sui crediti di Ateneo.

L'obiettivo di sperimentazione budget Dipartimenti, condiviso con il Servizio Pianificazione e Controllo e con i Responsabili Gestionali di tutti i Dipartimenti, aveva la finalità di valutare l'applicabilità della nuova procedura budget già attiva per le Aree anche ai dipartimenti attraverso la predisposizione di uno schema condiviso e la definizione del budget da parte dei dipartimenti stessi. L'esito è stato l'invio, da parte dei dipartimenti, di previsioni su assegnazioni di Ateneo, ricavi da autofinanziamento e oneri relativi.

Oltre questi obiettivi di Area, assegnati per le relative competenze anche ai servizi, sono stati assegnati ai singoli servizi o in condivisione tra diversi servizi, obiettivi specifici. Si segnala l'obiettivo pluriennale *Intranet della ricerca*, condiviso tra un servizio dell'Area e diversi servizi di altre strutture e i Responsabili Gestionali di Dipartimento e Polo, finalizzato alla realizzazione di un applicativo destinato alla gestione dei progetti di ricerca, ad uso sia delle strutture dipartimentale che di quelle centrali.

Sempre al fine di integrare al meglio le attività di gestione amministrativo contabile svolte nei Dipartimenti, obiettivi più specifici sono stati: il monitoraggio delle entrate dei Dipartimenti e la verifica della corretta applicazione delle trattenute Conto Terzi; l'attivazione di SIPOE PLUS, destinato al monitoraggio delle attività collegate tra i soggetti coinvolti (CINECA/TRAMITE/BANCA/PCC) per il flusso degli ordinativi secondo le nuove indicazioni normative; la formazione sull'utilizzo dell'applicativo PENTHAO per l'estrazione di dati contabili e la predisposizione di report personalizzati, che ha coinvolto 42 utenti di UGOV; l'upgrade dell'applicativo per la gestione delle missioni on-line con la migrazione automatizzata dei dati al sistema contabile; la revisione delle modalità di pagamento delle borse del Diritto allo Studio Universitario.

Area Comunicazione e Relazioni esterne (ACRE)

FASCIA RISULTATO	OBIETTIVI Area Comunicazione e Relazioni esterne	STRUTTURA		CONDIVISIONE ALL'INTERNO DELL'AREA O CON ALTRE STRUTTURE DI ATENEO	
		Area	Servizio	Ccondiviso tra servizi dell'Area	Condiviso con altre strutture di ateneo
* E = Risultato pari all' Eccellenza, T<E = Risultato tra Target ed Eccellenza, T = Risultato pari al Target, S<T = Risultato tra Soglia e Target, S = ed Eccellenza Risultato pari alla Soglia, <S = Risultato Inferiore alla Soglia					
E	Analisi dell'attuale assetto organizzativo dell'Amministrazione di Ateneo ed eventuale proposta di ridefinizione dell'architettura organizzativa	X			X
E	Fidelizzazione degli studenti del penultimo e dell'ultimo anno delle superiori che hanno superato il TOL di ingegneria	X	X		
E	Miglioramento del sistema di promozione lauree magistrali	X	X		
E	Potenziamento della comunicazione verso gli studenti internazionali "prospective" e ammessi alle LM	X	X		
E	Riprogettazione mailing giornalisti		X		
E	Adozione e configurazione di un CRM per la gestione dei contatti con studenti ed insegnanti di scuola superiore.		X		
E	Promozione biblioteca storica (con ASAB)		X		
E	Rifacimento del sito ASAB		X		
E	Valorizzazione percorsi di formazione docente sulla comunicazione		X	X	X
E	Aumento articoli su testate nazionali cartacee/RadioTv/Agenzie/Web		X		
E	Comunicazione delle politiche per il personale		X		X
T<E	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Studenti Internazionali	X			X
T<E	Soddisfazione servizi ricevuti - Docenti	X			X
T<E	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Personale Tecnico Amministrativo	X			X
T<E	Soddisfazione servizi ricevuti - Studenti	X			X
T<E	Promozione social degli interventi pubblici del Rettorato (in collaborazione con Direzione Generale- segreteria del Rettore)		X		
T	Rifacimento della sezione laboratori del sito di ateneo		X		
T	Valutazione e rappresentazione degli accordi internazionali di didattica		X	X	
T	Riprogettazione dei siti di Scuole e Poli territoriali	X	X		
S<T	Aumento uscite notizie su testate nazionali		X		
S<T	Ideazione e realizzazione di una rubrica social gestita dall'Ufficio Relazioni con i Media da veicolare all'interno del profilo Twitter e LinkedIn di Ateneo.		X		

Il personale dell'Area è stato impegnato su un numero significativo di obiettivi assegnati a livello di singolo servizio e su diversi obiettivi condivisi tra diversi servizi dell'area. Vi è anche un discreto numero di obiettivi condivisi con le altre strutture dell'ateneo (servizi di altre aree, dipartimenti e poli territoriali). Gli obiettivi relativi agli esiti delle valutazioni di soddisfazione sui servizi sono stati assegnati a livello di Area e non nuovamente assegnati come obiettivi diretti ai servizi.

Per quanto riguarda la soddisfazione sui servizi ricevuti, l'indagine riguardante gli studenti internazionali ha una serie di domande che indagano specificamente servizi presidiati dall'Area (domande iniziali su pre-arrival e International Students Office) e si rileva un esito soddisfacente. Le domande maggiormente pertinenti le attività dell'Area presenti nei questionari rivolti agli studenti, al personale docente e al personale tecnico amministrativo indagano invece sulle modalità e l'efficacia delle informazioni fornite, sul supporto alla gestione degli eventi, sui social media utilizzati e sulle modalità di promozione dell'immagine di ateneo. Per gli studenti sono inoltre previste specifiche domande legate a informazioni sui Corsi di Studio, sulle modalità di accesso, sulla presenza di servizi dedicati (tutorato, counselling, stage e tirocini, borse di studio, incarichi, opportunità di lavoro, infopoint, attività di orientamento, programmi di scambio, ecc). Gli esiti si pongono tutti mediamente sopra target, anche se gli studenti paiono un po' più critici nelle valutazioni.

Rispetto agli obiettivi assegnati ai servizi, si evidenzia una buona capacità di differenziazione delle valutazioni che valorizza opportunamente il diverso grado di raggiungimento degli obiettivi programmati.

Le attività di sviluppo realizzate hanno riguardato in particolare il supporto alla linea strategica - *Un ateneo aperto e internazionale* - in relazione a cui, oltre alle ordinarie attività di promozione e reclutamento, sono stati assegnati due obiettivi, uno finalizzato alla creazione di uno strumento di back-office che consentisse di valutare gli accordi internazionali di didattica esistenti sulla base di indicatori

predefiniti e di ottenere informazioni sulle tipologie di accordi e il loro impatto per sede e paese e uno finalizzato a potenziare la comunicazione verso gli studenti internazionali "prospective" e per tutti quelli iscritti alle lauree magistrali, mediante l'utilizzo dei social media ritenuti più adeguati: è stato aperto uno specifico canale whatsapp, l'attivazione delle rubriche "roadtopolimi" e "askastudent" e la pubblicazione di storie (con una media di 10.800 visualizzazioni) e di video dedicati.

In relazione alla linea strategica - *Un ateneo motore di Ricerca ed Innovazione* - che, tra i diversi indirizzi prevedeva lo sviluppo di un "Laboratorio virtuale di Ateneo", si è proceduto con il riordino delle informazioni sui laboratori e le apparecchiature di ateneo, rendendole disponibili sullo spazio di test del sito di ateneo, anche realizzando un servizio fotografico di tutti i laboratori virtuali dipartimentali. Lo sviluppo è stato completato ed è in attesa della validazione per la pubblicazione.

Altri obiettivi sono riconducibili alla linea strategica - *Un Ateneo attento alla formazione* - e riguardano principalmente le attività di potenziamento dell'orientamento. Su tale tema è stato assegnato all'Area, con il contributo dei servizi competenti, l'obiettivo di lavorare sulla fidelizzazione degli studenti che hanno superato il Test On Line di ingegneria al IV anno della scuola secondaria di secondo grado, al fine di incrementare la percentuale di immatricolati da tale bacino: a tale scopo sono stati organizzati 5 incontri di orientamento che hanno visto coinvolti ben 1.864 studenti, l'80% dei quali si è successivamente immatricolato al Politecnico.

Un altro importante obiettivo mirava al miglioramento del sistema di promozione delle lauree magistrali: si è quindi proceduto con la razionalizzazione del percorso di reperimento delle informazioni sui corsi di laurea magistrale (sia per gli studenti dal Politecnico, che provenienti da altri Atenei) e sulle modalità di ammissione per studenti italiani alla laurea triennale creando una apposita applicazione.

Sempre per avvicinare le scuole al mondo Politecnico, sono state realizzate attività di sensibilizzazione degli insegnanti delle scuole medie superiori e inferiori di Milano e provincia sulle opportunità e sugli strumenti che la Biblioteca storica può offrire e fornire.

Infine, con il coinvolgimento di tre servizi interni all'area, oltre ad alcuni servizi dell'Area Risorse Umane e Organizzazione, è stato perseguito un obiettivo volto alla valorizzazione dei percorsi di formazione docente sulla comunicazione. È stato implementato un piano di comunicazione per valorizzare le esperienze formative coinvolgendo gli interessati in azioni di comunicazione, sono stati organizzati eventi specifici per diverse categorie di personale ed è stata avviata una nuova attività formativa STEM che ha coinvolto nove assegniste in coerenza con l'impegno dell'ateneo a sostenere le pari opportunità.

Gli altri obiettivi sono riconducibili alla linea strategica - *Un Ateneo sostenibile, efficiente e attento alla qualità* - che ha visto in particolare l'assegnazione di molti obiettivi finalizzati a potenziare i servizi di comunicazione verso gli studenti e verso il personale, a rivedere il sistema di comunicazione esterna verso i media e a potenziare i canali di comunicazione, lo sviluppo e l'aggiornamento dei diversi siti web.

Per gestire al meglio il portafoglio relazionale è stato assegnato un obiettivo per l'adozione e la configurazione di un Software di Customer Relationship Management (CRM) per la gestione dei contatti con studenti ed insegnanti della scuola superiore. L'applicativo è entrato in produzione a fine 2019.

Un altro obiettivo, ancora in condivisione con il personale dell'Area Risorse Umane e Organizzazione, era finalizzato a dare maggiore visibilità alle politiche ed alle azioni a favore del personale, al fine di migliorarne efficacia e consapevolezza. Tra le varie azioni è stata realizzata una revisione delle determine di Area in logica di processo, sono stati realizzati diversi incontri di monitoraggio della prima sperimentazione sullo smart working e sono in fase di definizione le azioni di comunicazione sull'ampliamento del lavoro agile, sono state riorganizzate le informazioni relative alle iniziative a favore del personale aggregandole in un'unica sezione dei Servizi Online, è stato avviato il Portale Welfare di Ateneo per la cui promozione sono stati organizzati diversi incontri con il personale.

Al fine di far conoscere all'interno dell'ateneo in modo diffuso gli obiettivi strategici e gli indirizzi politici è stata svolta una attività specifica di promozione social degli interventi pubblici del Rettorato attraverso twitter e linkedin con una copertura del 60% degli eventi, ottenendo più di 30.000 visualizzazioni su linkedin e 55 visualizzazioni su twitter.

Tra gli altri obiettivi che hanno interessato i singoli servizi, si trovano: la progettazione dei Corsi di Studio in linea con il nuovo sito di ateneo. In vista della visita di accreditamento periodico di ANVUR

infatti si è preferito anteporre lo sviluppo dei siti dei Corsi di Studio richiesti, inizialmente non prevista nell'obiettivo, al rifacimento e pubblicazione dei siti delle Scuole e dei Poli territoriali; è stato implementato nei tempi previsti, il nuovo sito delle biblioteche che ha richiesto la realizzazione di alcuni focus group, la progettazione redazionale, l'approvazione dei progetti grafici, il completamento degli sviluppi e dei test.

Sul fronte della comunicazione esterna si è lavorato cercando di aumentare la visibilità nazionale dell'Ateneo, con la proposta dall'Ufficio stampa di Ateneo di pubblicazione di più di 2.000 notizie su testate nazionali cartacee/RadioTv/Agenzie/Web. Collegato l'obiettivo di incrementare il numero di articoli su testate giornalistiche cartacee a diffusione nazionale con la proposta di 278 articoli. Infine, è stata riprogettata la mailing list dei giornalisti aggiornando e razionalizzando contatti e testate giornalistiche (agenzie, quotidiani, radio-tv, web e testate settoriali di architettura, design e ingegneria).

Area Gestione Infrastrutture e Servizi (AGIS)

FASCIA RISULTATO	OBIETTIVI Area Gestione Infrastrutture e Servizi	STRUTTURA		CONDIVISIONE ALL'INTERNO DELL'AREA O CON ALTRE STRUTTURE DI ATENEIO	
		Area	Servizio	Condiviso tra servizi dell'Area	Condiviso con altre strutture di ateneo
* E = Risultato pari all' Eccellenza, T<E = Risultato tra Target ed Eccellenza, T = Risultato pari al Target, S<T = Risultato tra Soglia e Target, S = ed Eccellenza Risultato pari alla Soglia, <S = Risultato Inferiore alla Soglia					
T<E	Miglioramento del processo di acquisto di beni e servizi per progetti e ricerca sperimentale	X	X	X	X
E	Miglioramento della gestione del processo di manutenzione ordinaria	X	X	X	X
T<E	Miglioramento e monitoraggio del livello dei servizi di pulizia di Ateneo	X	X	X	
E	Miglioramento e monitoraggio del livello dei servizi generali di Ateneo	X	X	X	
E	Riprogettazione del sistema di gestione dello smaltimento dei rifiuti	X	X		
T<E	Soddisfazione servizi ricevuti - Docenti	X			X
T<E	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Personale Tecnico Amministrativo	X			X
T<E	Soddisfazione servizi ricevuti - Studenti	X			X
T	Attivazione monitoraggio appalti tramite infocad		X	X	
E	Modello organizzativo a supporto del servizio acquisti nei Dipartimenti/Poli		X		
E	Miglioramento servizi di ristorazione		X		
E	Riapertura Bar/Self service campus Durando		X		
E	Implementazione servizio poliprint		X		
T	Segnaletica campus leonardo		X		
E	Accredia Prove: transizione/sorveglianza/estensione del LAB N° 1275		X		
E	Accredia Tarature: transizione/sorveglianza/estensione del Centro LAT N° 104		X		
<S	Fatturato annuo Servizio Qualità di Ateneo.		X		
T<E	Aggiornamento della piattaforma di supervisione impianti SIEMENS DESIGO		X		
<S	Integrazione dei dispositivi di videosorveglianza delle Server Farm ASICT		X		
E	Revisione dell'architettura HW e dei processi gestionali del sistema TVCC di Ateneo		X		
S	Riapertura edificio B9 (Aula Magna Carlo De Carli)		X		
T<E	Soddisfazione su consegna materiale didattico		X		
E	Rilevazione efficienza del contact center		X		

L'Area è stata particolarmente impegnata su obiettivi, condivisi per lo più con la Direzione Generale (vedasi Allegato n. 2), finalizzati a garantire livelli di alta qualità dei servizi presidiati collaborando in particolare alla linea strategica - *Un Ateneo sostenibile, efficiente e attento alla qualità*. In particolare, è stato assegnato all'Area l'obiettivo di continuare a presidiare il processo di acquisto di beni e servizi per progetti e ricerca sperimentale, al fine di ridurre i tempi degli acquisti legati ad attività di ricerca attraverso procedure più celeri e snelle. L'esito ha evidenziato un lieve miglioramento rispetto al passato sulla valutazione degli specifici item indagati nei questionari di soddisfazione dei servizi. Un altro obiettivo che ha visto il coinvolgimento di molti servizi interni all'Area, condiviso con la Direzione Generale e con i Dipartimenti, ha riguardato il presidio efficace del livello di manutenzione ordinaria, misurato attraverso il numero di valutazioni negative espresse dagli utenti. La rilevazione non ha evidenziato criticità. Entrambi questi obiettivi erano comuni anche ai responsabili gestionali di dipartimento e di polo.

Altri obiettivi riguardano il miglioramento e il monitoraggio del livello sia dei servizi di pulizia, sia dei servizi generali di Ateneo. I primi sono stati oggetto di valutazione tramite la soddisfazione generale espressa dal personale tecnico amministrativo (pulizia spazi di ateneo), docente (pulizia aule didattiche

e spazi dipartimentali) e studenti (pulizia luoghi per la didattica), con esito sopra target, i secondi invece (manutenzione programmata, impianti elettrici e termoidraulici, logistica e ristorazione) sono stati monitorati anche attraverso l'effettuazione di specifici audit, che hanno dato esiti positivi.

Infine, è stato riprogettato il sistema di gestione dello smaltimento dei rifiuti con l'emissione del relativo regolamento.

Si rammentano infine gli obiettivi di soddisfazione sui servizi ricevuti (studenti, docenti e personale tecnico amministrativo), assegnati al solo livello di Area.

I risultati delle indagini riguardanti i servizi in carico all'Area sono, per le valutazioni espresse dagli studenti su ristorazione e ambiente fisico, leggermente in miglioramento rispetto a quelli del 2018 anche se ancora inferiori al target. Le valutazioni espresse dal personale docente e dal personale tecnico amministrativo relativamente a spazi (illuminazione, pulizia, confort termico), manutenzioni e ristorazione sono in linea con i valori del 2018, leggermente inferiori al target per spazi e ristorazione ed in target per le manutenzioni. Come precisato nel paragrafo 3.5 della Relazione alla performance 2019 dedicato all'approfondimento sugli esiti delle customer satisfaction, si tratta di servizi su cui l'ateneo ha posto negli ultimi anni grande attenzione intervenendo con investimenti specifici e numerose azioni di miglioramento che hanno permesso un significativo miglioramento nel tempo delle valutazioni.

Tra gli obiettivi comuni a diversi servizi, si rileva l'attivazione del monitoraggio appalti tramite *Infocad* finalizzato al miglioramento del livello informativo e di controllo sulle infrastrutture e i servizi di Ateneo, che ha consentito l'attivazione della manutenzione a guasto di impianti elettrici, termomeccanici e impianti elevatori e che verrà estesa anche alla manutenzione programmata.

Si evidenzia poi l'obiettivo finalizzato a mettere a punto il modello organizzativo a supporto del servizio acquisti nei Dipartimenti/Poli, assegnato ad un singolo servizio, ma che ha coinvolto anche il personale di dipartimenti e poli territoriali. La finalità di tale obiettivo era l'accelerazione dei tempi di consegna della merce e un maggiore allineamento rispetto alle specifiche richieste nell'ordine e ha comportato l'organizzazione di incontri formativi rivolti al personale di dipartimenti e poli e la creazione di un gruppo specialistico di acquisti trasversale alle strutture.

Diversi altri obiettivi sono stati perseguiti dai singoli servizi, tra questi: l'inaugurazione della biblioteca centrale del campus Leonardo presso l'edificio 11, che ha consentito di incrementare e migliorare la qualità degli spazi disponibili; l'assegnazione di alcuni obiettivi finalizzati al miglioramento dei servizi di videosorveglianza, alla revisione complessiva dell'architettura HW e dei processi gestionali del sistema TVCC di Ateneo, alla rilevazione dell'efficienza del *contact center* per ridurre i tempi di attesa della presa in carico delle richieste di manutenzioni, fornitura materiali e pulizie.

Si aggiunge la riorganizzazione del servizio Poliprint, che ha ampliato i servizi offerti e la gamma di prodotti in vendita a supporto dei laboratori e la riprogettazione di tutta la segnaletica generale del campus Leonardo in seguito ai lavori di riqualificazione.

Infine, si evidenzia l'obiettivo di mantenimento dell'accreditamento di prove e tarature a seguito della transizione alla nuova norma tecnica di riferimento, fondamentale per la realizzazione dell'attività a servizio dei Dipartimenti offerta dal servizio Qualità di Ateneo. Rimane alta l'attenzione sul fatturato della struttura, in lieve calo nel 2019.

Rispetto agli obiettivi assegnati ai servizi, si evidenzia una buona capacità di differenziazione delle valutazioni che valorizza opportunamente il diverso grado di raggiungimento degli obiettivi programmati, nell'ambito di esiti ampiamente sopra il target.

Area Sistema Archivistico e Bibliotecario (ASAB)

FASCIA RISULTATO	OBIETTIVI Area Sistema Archivistico e Bibliotecario	STRUTTURA		CONDIVISIONE ALL'INTERNO DELL'AREA O CON ALTRE STRUTTURE DI ATENEO	
		Area	Servizio	Ccondiviso tra servizi dell'Area	Condiviso con altre strutture di ateneo
* E = Risultato pari all' Eccellenza, T<E = Risultato tra Target ed Eccellenza, T = Risultato pari al Target, S<T = Risultato tra Soglia e Target, S = ed Eccellenza Risultato pari alla Soglia, <S = Risultato Inferiore alla Soglia					
E	Ottimizzazione processo acquisizione risorse elettroniche	X	X	X	
E	Revisione del sito del Sistema Bibliotecario di Ateneo	X	X	X	
E	Documentazione e prodotti divulgativi mostre e attività AS		X		
E	Cruscotto dati biblioteche		X	X	
E	Ricognizione patrimonio storico rimasto delle biblioteche		X	X	
E	Servizi all'utenza		X	X	
E	Valorizzazione Biblioteca Storica				
T<E	Aumento degli articoli Open Access	X	X		
T<E	Soddisfazione servizi ricevuti - Studenti	X	X		
T<E	Soddisfazione servizi ricevuti - Docenti	X	X		
T<E	Gestione degli accordi di versamento per la conservazione della documentazione digitale		X		
T<E	Organizzazione e allestimento di esposizioni/mostre		X	X	
T<E	Promozione Biblioteca Storica		X	X	
T<E	Riorganizzazione collezioni librerie presenti in BCL		X		
T<E	Riorganizzazione spazi e collezione bibliografica				
T	Progettazione nuovi spazi e allestimento Collezione Ghianda		X	X	
T	Digitalizzazione di documenti librari storici		X	X	
S<T	Realizzazione del Museo Politecnico Diffuso	X	X		
S<T	Revisione manuale di gestione documentale e definizione manuale di gestione		X		

Il personale dell'Area è stato impegnato su un numero significativo di obiettivi sia più condivisi tra i diversi servizi, ma anche che hanno direttamente previsto il coinvolgimento di personale appartenente ad altre strutture dell'Ateneo e di docenti di molti dipartimenti dell'ateneo.

Gli obiettivi assegnati hanno risposto ad alcune finalità:

- rendere maggiormente e meglio fruibili agli utenti le risorse delle tre biblioteche dell'ateneo e della biblioteca storica, così come degli archivi storici.
- rendere fruibili agli studenti un maggior numero di risorse incrementando il numero di e-books nelle bibliografie dei docenti
- aumentare l'open access di ateneo
- semplificare e regolamentare le procedure di accesso alle risorse e riorganizzare le collezioni
- incrementare i servizi erogati a tutta la comunità politecnica

Gli obiettivi relativi alle valutazioni di soddisfazione sui servizi ricevuti sono stati assegnati a livello di Area e non nuovamente assegnati come obiettivi diretti anche dei servizi. L'esito delle indagini sulla soddisfazione dei servizi rivolte a studenti e docenti è stato molto positivo in particolare per orari di apertura delle biblioteche, disponibilità di volumi e riviste, accesso alle risorse elettroniche, procedura del prestito libri. Al fine di mantenere alto il livello di servizio, un obiettivo, che ha riguardato diversi servizi interni all'area, è stato specificamente finalizzato a potenziare l'offerta del servizio di *reference* frontale sia in presenza che da remoto.

Gli obiettivi assegnati all'area hanno fornito supporto specifico a due delle linee definite per l'attuazione del piano strategico 2017-2019.

La prima - *Un Ateneo sostenibile, efficiente e attento alla qualità* - ha accumulato obiettivi quali: l'ottimizzazione del processo di acquisizione delle risorse elettroniche, che ha consentito, tramite il coordinamento tra i servizi coinvolti e la condivisione delle informazioni, di migliorare l'utilizzo delle risorse stesse e la verifica della loro funzionalità; l'obiettivo di revisione del sito del Sistema Bibliotecario di Ateneo, realizzato in sinergia con il personale del Servizio competente dell'Area Comunicazione e relazioni Esterne, riprogettato sulla base delle esigenze degli utenti (studenti e docenti), rendendolo anche consultabile da diverse tipologie di device.

Un obiettivo che ha coinvolto vari servizi è stato quello del "Cruscotto dati biblioteche", finalizzato alla produzione di uno strumento di monitoraggio dei servizi di biblioteca misurabili, grazie al quale sono

stati definiti e raccolti i dati, in particolare sulla fruizione dei servizi, che saranno oggetto di rilevazione periodica.

Una serie di obiettivi è stata assegnata al fine di supportare la realizzazione degli obiettivi riferibili alla linea strategica - *Un Ateneo responsabile*. Tra questi, i più rilevanti riguardano il supporto fornito per l'obiettivo di incremento del numero di articoli del Politecnico di Milano disponibili in Open Access, che ha reso fruibili, con accesso gratuito, più di 8.000 articoli.

L'Area si è dedicata alla realizzazione del Museo Politecnico Diffuso per valorizzare il patrimonio storico e scientifico dell'Ateneo, che ha visto uno slittamento temporale ed è ancora in corso.

Diversi obiettivi sono stati finalizzati alla valorizzazione del patrimonio storico dell'Ateneo. Tra questi: l'obiettivo di digitalizzazione di documenti librari storici, che ha prodotto la digitalizzazione di 518 frontespizi e tavole di libri antichi e storici; l'obiettivo di promozione della Biblioteca Storica, finalizzato a incrementare il numero delle scuole secondarie di primo e secondo grado che fruiscono dei servizi della Biblioteca; l'obiettivo di ricognizione del patrimonio storico rimasto nelle diverse biblioteche, allo scopo di scorporare il patrimonio storico dalle raccolte monografiche presenti nelle diverse biblioteche di Ateneo; l'obiettivo di valorizzazione della Biblioteca storica che ha previsto la promozione del patrimonio librario attraverso strumenti informativi e promozionali; l'obiettivo di organizzazione e allestimento di esposizioni/mostre per promuovere e diffondere il patrimonio archivistico e culturale; infine, l'obiettivo di progettazione di nuovi spazi per l'allestimento della Collezione Ghianda e la sua promozione e valorizzazione.

Area Servizi di Supporto alla Ricerca e Innovazione Didattica (ARICID)

FASCIA RISULTATO	OBIETTIVI Area Servizi di Supporto alla Ricerca e Innovazione Didattica	STRUTTURA		CONDIVISIONE ALL'INTERNO DELL'AREA O CON ALTRE STRUTTURE DI ATENEO	
		Area	Servizio	Condiviso tra servizi dell'Area	Condiviso con altre strutture di ateneo
* E = Risultato pari all' Eccellenza, T<E = Risultato tra Target ed Eccellenza, T = Risultato pari al Target, S<T = Risultato tra Soglia e Target, S = ed Eccellenza Risultato pari alla Soglia, <S = Risultato Inferiore alla Soglia					
E	Incremento degli investimenti di Venture Capital per progetti di sviluppo tecnologico/start-up	X	X		
E	Incremento del N. di MOOC	X	X		
E	Individuazione di nuovi strumenti di finanziamento per le infrastrutture	X	X		
E	Monitoraggio della gestione della rendicontazione dei progetti di ricerca dipartimentali	X	X		
E	Monitoraggio delle relazioni tra Spin-off e Dipartimenti	X	X		
E	Talent development	X	X		
E	Riorganizzazione funzionale Utensileria in uso nella Galleria del Vento		X		
E	Riorganizzazione spazi e riordino strumentazione di base della Galleria del Vento		X		
E	Cruscotto della ricerca		X		
E	Incremento attività di accompagnamento alla didattica		X		
E	Incremento dell'autofinanziamento del Laboratorio Prove Materiali per la ricerca sperimentale		X		
E	Cookbook POLIMI su metodologie di utilizzo delle aule innovative		X		
E	Teacher training		X		
E	Incremento dell'autofinanziamento di Polifab		X		
E	Libreria processi cleanroom a disposizione degli utenti		X		
E	Incremento del numero di disclosures dei ricercatori e di brevetti depositati		X		
E	Maggiore visibilità/networking del TTO in ambito nazionale/internazionale		X		
T<E	Soddisfazione servizi ricevuti - Docenti	X	X		X
T<E	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Personale Tecnico Amministrativo	X			X
T<E	Soddisfazione servizi ricevuti - Studenti	X	X		
T<E	Creazione di un modello di rendicontazione dei costi dei singoli laboratori		X		X
T	Acquisto macchina per deposizione film sottili per PVD (evaporatore termico)		X		
T	Aggiornamento Software di acquisizione dati per nuovo Hardware in uso nella Galleria del Vento		X		
S<T	Incremento attività di supporto alla ricerca con i docenti		X		
S<T	Costruzione nuova cleanroom nell'ambito del JRC con STMicronics		X		
S<T	Finanziamento acquisito da Valorizzazione della proprietà intellettuale		X		
S	Riprogettazione e realizzazione della logistica dell'area Gimed del Laboratorio Prove Materiali		X		

Il personale dell'Area è stato impegnato su un numero significativo di obiettivi assegnati a livello di singolo servizio; molto pochi sono stati gli obiettivi condivisi tra diversi servizi dell'Area o con servizi di altre strutture a testimonianza della peculiarità organizzativa dell'Area che aggrega servizi che hanno competenze molto specifiche. Gli esiti delle valutazioni di soddisfazione dei servizi sono previsti a livello di Area e, per specifiche domande di presidio diretto sono assegnati in valutazione anche ai servizi interessati. A livello di servizio gli items oggetto di valutazione hanno indagato nello specifico la soddisfazione espressa dal personale docente sul supporto ricevuto nella gestione dei contratti di ricerca, dei progetti finanziati e del catalogo ricerca, e sul supporto ricevuto per le attività di valorizzazione della ricerca (brevetti, contratti di sviluppo, spin-off): gli esiti sono sopra target in entrambi i casi.

Molti degli obiettivi assegnati ai diversi servizi dell'Area sono stati direttamente finalizzati a fornire supporto alla linea strategica - *"Un ateneo motore di ricerca e innovazione"*. Tra questi, in particolare, gli obiettivi di presidio delle attività di valorizzazione della ricerca, tra cui: l'incremento degli investimenti a sostegno dei progetti di sviluppo tecnologico/start-up, finalizzato ad attrarre finanziamenti di Venture Capital, che ha consentito di ottenere 8 nuovi progetti finanziati; il sostegno allo sviluppo di nuove innovazioni che ha contribuito alla realizzazione di 310 tra *Disclosure* e nuovi depositi di brevetti. A questi si aggiunge una importante attività di networking per far conoscere il portafoglio di invenzioni del Politecnico a livello nazionale ed internazionale; infine l'obiettivo finalizzato ad individuare nuovi strumenti di finanziamento per le infrastrutture di ricerca, grazie al quale sono stati avviati i processi di adesione ai progetti *Euronanolab* e *RISIS2* e l'obiettivo denominato *Talent development*, finalizzato a favorire lo sviluppo di ricerca di qualità mediante attività di monitoraggio e sviluppo o delle competenze di ricerca presenti in ateneo con clusterizzazione dei profili ed erogazione di formazione specifica, che ha consentito di identificare una rosa di 52 *Early Stage Researchers* con i quali proseguirà il lavoro nel 2020.

Gli obiettivi assegnati al Servizio METID hanno contribuito alla realizzazione degli obiettivi definiti nella linea strategica - *"Un ateneo attento alla formazione"* con l'obiettivo di incremento del numero dei MOOC a sostegno del processo di innovazione didattica. Grazie al supporto tecnico fornito e alla formazione erogata, sono stati erogati 15 MOOC nel 2019, per un totale di 57 nel triennio 2017-2019.

Sempre nell'ambito della formazione, a supporto dell'obiettivo strategico che mirava a coinvolgere il 30% di docenti entro il 2019 in un percorso di *teacher training* sull'innovazione didattica in modalità workshop e blended, si sono offerte proposte, in collaborazione con le Scuole e l'Area Risorse Umane e Organizzazione, che hanno visto la partecipazione di circa il 31% del personale. Visto il grande interesse, alcune iniziative rivolte ai ricercatori sono state riproposte nel 2020.

A completare le attività realizzate in tale ambito, è stato assegnato un obiettivo che ha portato alla stesura e alla pubblicazione in formato digitale e cartaceo di un manuale operativo per l'utilizzo delle aule innovative. Il "cookbook" redatto in italiano ed inglese è stato divulgato attraverso la newsletter *Edu tonic* ed il relativo blog, è stato poi presentato nel MOOC: *Progettare l'Innovazione Didattica*.

Si sottolinea la rilevanza di due obiettivi - il monitoraggio della gestione della rendicontazione dei progetti di ricerca dipartimentali e il monitoraggio delle relazioni tra Spin-off e Dipartimenti - entrambi orientati a sostenere il Piano Anticorruzione e Trasparenza dell'Ateneo, e finalizzati a mitigare il rischio di mancato rispetto dei termini contrattuali il primo, e il rischio di conflitto di interesse tra strutture dell'ateneo il secondo.

Ai vari servizi dell'Area sono poi stati assegnati obiettivi diversi sulla base delle peculiarità di ciascuno di essi. Si passa così per il laboratorio Galleria del Vento da obiettivi di riorganizzazione di spazi e processi, destinati a migliorare l'allestimento delle prove e le attrezzature dedicate, a obiettivi di aggiornamento software di acquisizione dati; per il Laboratorio Prove Materiali da attività di accompagnamento alla didattica a quelle di supporto alla ricerca, che hanno determinato un incremento dell'utilizzo dei laboratori di ateneo per tali attività, a obiettivi di incremento del fatturato; per il laboratorio Polifab dall'acquisto di una macchina per deposizione di film sottili metallici per evaporazione termica, alla costruzione nuova *cleanroom* in collaborazione con *STMicroelectronics* all'analogo obiettivo di incremento del fatturato.

Infine, si cita l'obiettivo "Cruscotto della ricerca", realizzato in forma prototipale per raccogliere le informazioni relative ai progetti Horizon 2020 ed organizzati secondo diversi report che permettono di raccogliere le informazioni rilevanti per Dipartimento e per Area tematica e che rappresenta la base per l'implementazione di una sezione specifica all'interno del cruscotto Direttori di Dipartimento che sarà implementata nel 2020.

Area Sviluppo e Rapporti con le Imprese (ASVI)

FASCIA RISULTATO	OBIETTIVI Sviluppo e Rapporti con le Imprese	STRUTTURA		CONDIVISIONE ALL'INTERNO DELL'AREA O CON ALTRE STRUTTURE DI ATENEO	
		Area	Servizio	Ccondiviso tra servizi dell'Area	Condiviso con altre strutture di ateneo
* E = Risultato pari all' Eccellenza, T<E = Risultato tra Target ed Eccellenza, T = Risultato pari al Target, S<T = Risultato tra Soglia e Target, S = ed Eccellenza Risultato pari alla Soglia, <S = Risultato Inferiore alla Soglia					
E	Linee guida di Ateneo per sponsorship aziendali	X	X		
E	Strutturare ed intensificare i rapporti con le imprese e JRC	X	X		
E	Supporto ai Corsi di Studio per le consultazioni con gli stakeholders (offerta formativa)	X	X		
E	Creazione di un Gantt delle attività del servizio		X		
E	Incremento del fatturato esterno derivante dalle attività di Merchandising		X		
E	PolimiRUN 2019		X		
E	Assessment Center (coinvolgimento studenti)		X		
E	Incremento della raccolta fondi dalle imprese per i servizi di Servizio Career Service		X		
E	Scrittura processo di immatricolazione e relazione con studenti		X		
T<E	Fund Raising Campus Internazionale di Architettura Renzo Piano	X	X		
T<E	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Ospiti delle Residenze	X			X
T<E	Soddisfazione servizi ricevuti - Docenti	X			X
T<E	Soddisfazione servizi ricevuti - Studenti	X			X
T	Definizione di un nuovo modello organizzativo di gestione delle residenze	X	X		
T	Progettazione del sistema di rilevazione della qualità dei Master Universitari		X		
<S	Proposte di formazione aziendale		X		

Con la sola eccezione dell'obiettivo legato alla soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti (studenti, docenti e strutture residenziali), gli obiettivi su cui è stato coinvolto il personale dell'Area nel corso del 2019 non hanno comportato la loro condivisione con altre strutture di Ateneo.

Tra i diversi obiettivi, uno è strettamente correlato al piano strategico 2017-2019 e in particolare alla linea strategica - *Un Ateneo responsabile* - in relazione a cui è stato assegnato l'obiettivo di realizzare una campagna appositamente finalizzata ad attrarre finanziamenti da ex Alumni/donors per sostenere il progetto di riqualificazione del Campus Internazionale di Architettura, che ha consentito di ottenere oltre 1 M€ di euro per il finanziamento del progetto. Similmente, è stato assegnato al Servizio career Service di incrementare le partnership aziendali, la partecipazione delle aziende al Career Day, di sviluppare progetti speciali di *employer branding* che hanno consentito di attrarre fondi per oltre 2 M€, che hanno permesso di sostenere le attività di orientamento professionale e tutte le iniziative di *placement* attivate. Al Servizio career Service è stato assegnato anche l'obiettivo di promuovere ed incrementare l'accesso degli studenti ai servizi di *career advisory*, scrittura del CV, prove di colloquio erogati presso gli spazi *Assessment Center* al fine di migliorare l'*employability* degli studenti, sostenendo anche la loro preparazione sulle soft skills.

A sostegno della linea strategica - *Un ateneo motore di ricerca e innovazione* - è stato assegnato l'obiettivo di strutturare e intensificare i rapporti con imprese e JRC, consolidando i rapporti e fornendo quindi al rettorato un supporto nella relazione centralizzata con le imprese stesse. È stato creato un gestionale di *Customer Relationship Management (CRM)* per la gestione dei contatti con le aziende e i clienti e nel corso del 2019 sono stati gestiti i rapporti con 30 imprese a capo dei JRC di Ateneo e 25 imprese partner e finanziatrici di progetti sulla didattica per 3 nuovi corsi di laurea magistrale.

Diversi obiettivi perseguiti dall'Area hanno fornito un supporto al Piano Strategico in relazione alla linea strategica - *Un Ateneo sostenibile, efficiente e attento alla qualità*. Infatti, l'Area si è dedicata alla definizione di un nuovo modello organizzativo di gestione delle residenze, nell'ottica di una gestione più efficiente e più efficace, al supporto ai corsi di studio per le consultazioni con gli stakeholders, inviando loro un report con dati di dettaglio sul mercato del lavoro per i propri laureati, in particolare i dati

occupazionali a 12 mesi e i dati sul numero e la tipologia di figure richieste dal mercato e, infine, alla stesura di Linee Guida di Ateneo che regolino le sponsorship aziendali, così da mitigare il rischio di utilizzo dell'attività di sponsorship come utilità di scambio da parte di privati.

Anche gli altri obiettivi assegnati a livello di singolo servizio sono finalizzati, nella quasi totalità dei casi, al miglioramento dei servizi offerti. Ne sono esempio l'obiettivo di progettazione del sistema di rilevazione della qualità dei Master Universitari, per il quale è stato ipotizzato un sistema di rilevazione della qualità specifico, che verrà implementato nel corso del 2020; l'obiettivo di attivare nuove proposte di formazione aziendale (progetti formativi, workshop con studenti, corsi a catalogo, sponsorship master) sviluppate in collaborazione con i Dipartimenti, la Fondazione Politecnico di Milano o i Consorzi. Sono state interessate a tale attività 37 aziende, numero inferiore rispetto a quello programmato per cui l'attività sarà rilanciata nel 2020.

Sempre in relazione alla gestione dei Master, è stata rivista la gestione amministrativa del processo di immatricolazione individuando modalità più omogenee di gestione nella relazione con gli studenti e con gli enti gestori. Si è poi deciso di modificare il processo di consegna delle pergamene, consegnandole in concomitanza con la cerimonia/discussione finale e di riprogettare il Servizio Merchandising di Ateneo al fine di standardizzare una serie di processi: creatività e definizione delle collezioni, pianificazione e gestione degli acquisti, attività di vendita, attività di comunicazione. Già nel corso del 2019 è notevolmente aumentato il fatturato raccolto da esterni che ha visto un incremento del 80% circa rispetto all'esercizio precedente.

Infine, l'area è stata impegnata nello sviluppo di diverse attività sportive, la cui proposta è rivolta sia agli studenti che al personale dell'Ateneo. Tra queste si cita, per la forte adesione registrata e per il sostegno offerto con il ricavato alla realizzazione del nuovo campus di Architettura, la corsa campestre "Polimirun", organizzata in sessione invernale e in sessione primaverile, aperta a tutta la cittadinanza, che nel 2019 ha registrato più di 2000 partecipanti nella sessione invernale svoltasi a Lecco e più di 18000 in quella primaverile, svoltasi come di consueto a Milano.

Area Tecnico Edilizia (ATE)

FASCIA RISULTATO	OBIETTIVI Area Tecnico Edilizia	STRUTTURA		CONDIVISIONE ALL'INTERNO DELL'AREA O CON ALTRE STRUTTURE DI ATENEO	
		Area	Servizio	Ccondiviso tra servizi dell'Area	Condiviso con altre strutture di ateneo
* E = Risultato pari all' Eccellenza, T<E = Risultato tra Target ed Eccellenza, T = Risultato pari al Target, S<T = Risultato tra Soglia e Target, S = ed Eccellenza Risultato pari alla Soglia, <S = Risultato Inferiore alla Soglia					
E	Città Studi - Riassetto complessivo Dip. Chimica - nuovo edificio	X	X	X	X
S	Città Studi, Rifacimento Campo sportivo Giurati: realizzazione palazzina polifunzionale e tensostruttura	X	X	X	X
E	Riqualificazione del Campus Internazionale di Architettura - Via Bonardi, Città Studi, Milano	X	X	X	X
E	Riqualificazione interna e facciate edificio 12	X	X	X	X
T	Vi.Vi. Polimi L3 (Campus Città Studi): pedonalizzazione Campus Leonardo	X	X	X	X
E	Città Studi, Potenziamento Dipartimento DICA - Palazzina Lerici adiacente all'edificio 5	X	X	X	
T	Realizzazione dell'infrastruttura per ospitare un Competence Center	X	X	X	
T<E	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Ospiti delle Residenze	X	X	X	
T<E	Soddisfazione servizi ricevuti - Docenti	X			
T<E	Soddisfazione servizi ricevuti - Studenti	X			

Nel corso del 2019 il personale dell'Area è stato impegnato per l'avvio, la realizzazione e la conclusione di molto cantieri. Alcuni di questi progetti, considerati prioritari ai fini della realizzazione del piano strategico 2017-2019, sono stati tradotti in obiettivi assegnati all'Area, ai servizi competenti e per lo più condivisi con la Direzione Generale, considerata la loro rilevanza strategica. Ai diversi servizi non sono stati assegnati ulteriori obiettivi oltre a quelli assegnati a livello di area.

In particolare, l'implementazione di tali obiettivi è stata finalizzata nella totalità dei casi a supportare la linea strategica - *Un ateneo aperto e internazionale* - che prevede sia la realizzazione di interventi di riqualificazione degli spazi esistenti che di edificazione di nuovi spazi da dedicare a studio, didattica, ricerca, ma anche ad attività sportive/ricreative.

Così, al fine di migliorare la funzionalità e la qualità dei Campus e quindi la loro vivibilità, adeguando gli spazi agli standard internazionali, l'Area è stata impegnata su diversi cantieri quali: la riqualificazione del Campus Internazionale di Architettura, nell'ambito del quale sono stati realizzati i nuovi edifici A e B, sostanzialmente conclusi; la pedonalizzazione del Campus Leonardo (Vi.Vi. Polimi L3 - Campus Città Studi), con la riqualificazione degli spazi verdi e la pedonalizzazione dell'area circostante l'edificio 1, resa così fruibile sia come spazio verde che come spazio studio (nonostante il progetto iniziale abbia subito alcune modifiche e aggiornamenti che hanno ritardato di circa due mesi il termine dei lavori); il rifacimento del Campo sportivo Giuriati, con la realizzazione della palazzina polifunzionale e della tensostruttura per la copertura del campo sportivo, ancora in corso, e quindi in ritardo rispetto alla programmazione prevista anche a causa delle difficoltà incontrate nel rilascio delle autorizzazioni necessarie; l'avvio del cantiere per il riassetto complessivo del Dipartimento di Chimica, il cui cantiere è stato avviato con lo spostamento della piattaforma ecologica dal campus Bassini al campus Bonardi e con l'avvio delle altre lavorazioni previste; la riqualificazione interna e della facciata dell'edificio 12, conclusa nei tempi previsti.

Accanto a questi obiettivi, condivisi con la Direzione Generale, altri due sono stati assegnati all'Area e ai servizi competenti. Si tratta in particolare dell'obiettivo di potenziamento del Dipartimento DICA con la costruzione di una nuova palazzina, destinata da uffici e laboratori, i cui lavori sono iniziati con la demolizione della così detta palazzina Lerici tra gli edifici 3 e 5, correlato alla linea strategica - *Un Ateneo sostenibile, efficiente e attento alla qualità*, e dell'obiettivo legato alla riqualificazione del campus Durando che prevede la disponibilità di nuove aule, uffici e la realizzazione dell'infrastruttura per ospitare un *Competence Center* (a sostegno della linea strategica - *Un Ateneo motore di ricerca e innovazione*), per il quale sono stati avviati gli interventi di demolizione e nell'ambito del quale sono state realizzate e completate presso l'edificio B8 alcune aule informatizzate.

L'Area, al pari delle altre, è stata valutata sulla soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti (studenti, docenti e strutture residenziali). La valutazione sulla soddisfazione dei servizi residenziali è stata poi attribuita direttamente ai servizi coinvolti nella progettazione e gestione dei contratti.

Anche se non assegnati come obiettivi di performance organizzativa, in quanto non direttamente finalizzati a supportare l'implementazione del piano strategico, sono stati realizzati altri numerosi interventi. Presso i Poli Territoriali sono stati eseguiti diversi interventi per l'adeguamento degli impianti di distribuzione aerea (Lecco) e di ripristino di quelli meccanici (Mantova) e per il risanamento dall'umidità dell'edificio "ex caserma neve" presso il polo di Piacenza. Tra i diversi interventi "minori" si annoverano presso il Campus Leonardo: la conclusione dei lavori di demolizione, finalizzati alla predisposizione di spazi per laboratori e uffici al piano rialzato dell'edificio 30 "Cremlino" e l'avvio dei lavori per la sostituzione dei serramenti esterni dell'Edificio 4A. Per il campus Bovisa: i lavori di riconfigurazione e ammodernamento dei nuovi spazi della cucina presso la mensa di via La Masa 34; l'avvio dell'intervento di protezione degli elementi strutturali di sostegno della copertura dell'edificio B12; la realizzazione dell'adeguamento funzionale dei locali del laboratorio di catalisi e processi catalitici presso l'edificio B18C.

Area Risorse Umane e Organizzazione (ARUO)

FASCIA RISULTATO	OBIETTIVI Area Risorse Umane e Organizzazione	STRUTTURA		CONDIVISIONE ALL'INTERNO DELL'AREA O CON ALTRE STRUTTURE DI ATENEO	
		Area	Servizio	Ccondiviso tra servizi dell'Area	Condiviso con altre strutture di ateneo
* E = Risultato pari all' Eccellenza, T<E = Risultato tra Target ed Eccellenza, T = Risultato pari al Target, S<T = Risultato tra Soglia e Target, S = ed Eccellenza Risultato pari alla Soglia, <S = Risultato Inferiore alla Soglia					
E	Dematerializzazione delle procedure concorsuali PD	X	X	X	X
E	Realizzazione del Bilancio di genere di ateneo	X	X		X
E	Valorizzazione percorsi di formazione docente sulla comunicazione	X	X		X
E	Consolidamento linee guida sul lavoro agile		X	X	
E	Definizione linee guida di mobilità interna e accesso alla formazione PTA		X		
E	Revisione del processo di programmazione del fabbisogno di personale tecnico amministrativo		X	X	
E	Comunicazione delle politiche per il personale		X		X
E	Piano welfare di Ateneo		X		
E	Customer Satisfaction Docenti - concorsi docenti e assegni di ricerca		X		
E	Customer Satisfaction Docenti - gestione carriere		X		
E	Gestione contratti di collaborazioni della ricerca		X		X
E	Completamento creazione fascicoli personali, fascicolazione e digitalizzazione dei provvedimenti del PD nel protocollo informatico di Ateneo		X		
E	Completamento del sistema di gestione informatizzato delle risorse per personale docente (fase pre-bando)		X		
E	Customer Satisfaction PTA - gestione orario di lavoro		X		
E	Customer Satisfaction Docenti - assistenza fiscale		X		
E	Rispetto delle scadenze di trasmissione e controlli di correttezza formale e sostanziale delle denunce annuali		X		
T<E	Soddisfazione servizi ricevuti - Docenti	X			
T<E	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Personale Tecnico Amministrativo	X			
T<E	Customer Satisfaction PTA - selezione del personale esterno e commissari di concorso		X		
T<E	Bonifica delle anagrafiche e analisi processo per la dematerializzazione della gestione ANF		X		
T	Nuovo sistema informativo HR - sistema di gestione e sviluppo a supporto dei processi HR	X	X		

Il personale dell'Area è stato impegnato nella realizzazione degli obiettivi assegnati a livello di Area e in alcuni ulteriori obiettivi assegnati solo a livello di singolo Servizio, o condivisi tra i Servizi dell'Area oppure con altre strutture dell'ateneo.

L'obiettivo individuale assegnato ai dirigenti legato alla riorganizzazione ha coinvolto in modo particolare il personale del Servizio Selezione, Sviluppo Organizzativo e Sviluppo professionale, in virtù dell'ambito delle competenze e dei processi presidiati.

Sempre in ambito organizzativo, le strutture di riferimento all'interno dell'Area hanno lavorato al consolidamento delle procedure e degli strumenti a supporto della pianificazione del reclutamento del personale tecnico e amministrativo. La revisione del processo ha portato anche al consolidamento del documento di programmazione del fabbisogno da presentare in CDA redatto in collaborazione con il Servizio Pianificazione Controllo in staff alla Direzione Generale (dicembre 2019).

Gli esiti della valutazione degli utenti sui servizi erogati sono stati assegnati a livello di Area per ciò che attiene le domande sulla soddisfazione generale, mentre sono state assegnate ai Servizi Gestione PTA e Gestione PD le domande relative al presidio delle procedure amministrative e concorsuali sulle quali si evidenziano riscontri positivi con risultati eccellenti per molti item.

In relazione al supporto specifico fornito per l'attuazione del piano strategico 2017-2019, l'area ha focalizzato la propria azione, con l'assegnazione di obiettivi specifici, su tre macro filoni di attività.

All'interno della linea strategica "Un Ateneo responsabile" si inserisce l'obiettivo volto alla stesura del primo Bilancio di Genere dell'Ateneo, a cui hanno collaborato, sotto la guida di due docenti, del Vice Rettore Vicario e del delegato al controllo di gestione, il Servizio Pianificazione e Controllo, l'Area Risorse Umane e Organizzazione, ed una collega del CUG. Per la costruzione del documento è stato svolto un lavoro di analisi della normativa e della letteratura, e una consistente attività di raccolta dati e di

assestamento delle analisi sui dati. Infine sono state redatte le parti testuali del Bilancio, che hanno portato alla sua presentazione nelle sedute del SA del 17 giugno 2019 e del CdA del 25 giugno 2019. Il bilancio è disponibile sul sito di ateneo, ed una versione ridotta "executive" del Bilancio di Genere è stata presentata durante l'evento POP del 4 luglio 2019.

Correlato alla linea strategica - *Un Ateneo attento alla formazione* - si inserisce invece un obiettivo (in condivisione con tre Servizi dell'Area Comunicazione e Relazioni Esterne) volto alla valorizzazione dei percorsi di formazione docente sulla comunicazione. È stato implementato un piano di comunicazione per valorizzare le esperienze formative coinvolgendo gli interessati in azioni di comunicazione, sono stati organizzati eventi specifici per diverse categorie di personale ed è stata avviata una nuova attività formativa STEM che ha coinvolto nove assegniste in coerenza con l'impegno dell'ateneo a sostenere le pari opportunità.

Gli obiettivi di seguito citati sono invece riconducibili alla linea strategica - *Un Ateneo sostenibile, efficiente e attento alla qualità*.

Uno degli obiettivi in tale ambito era orientato ad una prima fase di ampliamento del piano welfare di Ateneo che ha portato all'avvio del Portale Welfare di Ateneo e della Piattaforma di convenzioni Edenred4you, che sono state implementate dopo una fase di analisi di benchmark dei fornitori esterni e delle esigenze dell'utenza. È stata inoltre rilasciata la pagina intranet che raccoglie le iniziative di Ateneo relative alle convenzioni attivate per l'acquisto di prodotti e servizi a condizioni speciali. Tale obiettivo è inserito in un piano pluriennale di ampliamento delle azioni di welfare destinate al personale di Ateneo.

All'interno di questa linea strategica si posiziona anche l'obiettivo dedicato al consolidamento delle linee guida sul lavoro agile, sulla base della sperimentazione effettuata nel 2019. Tale sperimentazione ha evidenziato come l'organizzazione flessibile del tempo di lavoro, basata su valutazione per obiettivi e rilevazione delle esigenze personali di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, rappresenti un efficace strumento di valorizzazione e responsabilizzazione delle risorse umane e sia a supporto di una maggiore produttività ed efficienza organizzativa.

L'obiettivo ha portato alla definizione (anche attraverso il confronto con le RSU e il CUG) del "Regolamento per l'accesso al telelavoro e al lavoro agile", approvato dal Consiglio di Amministrazione, ed entrato in vigore dal 20/12/2020.

Un altro obiettivo, in condivisione con un Servizio dell'Area Comunicazione, era finalizzato a dare maggiore visibilità alle politiche ed alle azioni a favore del personale. Tra le varie azioni è stata realizzata una revisione delle determine di Area in logica di processo, sono state realizzate diverse azioni di comunicazione sull'ampliamento del lavoro agile e per l'avvio e la promozione del Portale Welfare di Ateneo.

L'Area Risorse Umane e Organizzazione, con il supporto dell'Area ICT, è stata inoltre impegnata su due obiettivi finalizzati a migliorare il sistema informativo di alcuni processi di gestione delle risorse umane. Il primo riguarda la dematerializzazione delle procedure concorsuali del personale docente, la cui gestione è stata resa più snella attraverso la definizione di una nuova procedura telematica, che sarà estesa anche alla gestione dei concorsi del personale tecnico amministrativo.

Il secondo era finalizzato allo sviluppo del nuovo sistema informativo HR, per una più efficace gestione delle informazioni relative alle risorse umane dell'ateneo: come già rilevato è stato individuato il fornitore e si è dato avvio allo sviluppo di moduli applicativi dedicati alla gestione delle anagrafiche, delle posizioni organizzative, alla mappatura delle competenze.

Sempre per ciò che attiene la gestione dei dati del personale, è stato completato il sistema di gestione informatizzato delle risorse di personale docente (Punti Organico) che consente: 1) la consultazione del valore dei vincoli esterni ministeriali; 2) la ricostruzione della banca dati PROPER; 3) l'integrazione con il cruscotto dei Direttori di Dipartimento e del Rettore.

In termini di semplificazione il Servizio Gestione PD ha operato per la revisione e approvazione del regolamento collaborazioni alla ricerca.

Area Servizi ICT (ASICT)

FASCIA RISULTATO	OBIETTIVI Area ICT	STRUTTURA		CONDIVISIONE ALL'INTERNO DELL'AREA O CON ALTRE STRUTTURE DI ATENEO	
		Area	Servizio	Ccondiviso tra servizi dell'Area	Condiviso con altre strutture di ateneo
* E = Risultato pari all' Eccellenza, T<E = Risultato tra Target ed Eccellenza, T = Risultato pari al Target, S<T = Risultato tra Soglia e Target, S = ed Eccellenza Risultato pari alla Soglia, <S = Risultato Inferiore alla Soglia					
E	Analisi dell'attuale assetto organizzativo dell'Amministrazione di Ateneo ed eventuale proposta di ridefinizione dell'architettura organizzativa	X			X
E	Implementazione strutturata cruscotto Direttori di Dipartimento e Corsi di Studio	X	X		X
E	Attivazione delle LM congiunte e Doppie con altri atenei milanesi (Statale, Bocconi, Humanitas)	X	X		X
E	Dematerializzazione delle procedure concorsuali PD	X	X		X
E	Intranet della ricerca: completamento ed integrazione	X	X		X
T	Nuovo sistema informativo HR – sistema di gestione e sviluppo a supporto dei processi HR	X	X		X
E	Revisione del processo di ingresso per i corsi di laurea di Ingegneria	X	X		X
T<E	Soddisfazione servizi ricevuti - Docenti		X		
T<E	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Personale Tecnico Amministrativo		X		
T<E	Soddisfazione servizi ricevuti - Studenti		X		
E	Introduzione di Gradle e Continuous integration nel processo di sviluppo del software		X	X	
E	Piano triennale AgID per ICT nella PA (progetto pluriennale 2018 - 2020)		X	X	
E	Sicurezza: Completamento implementazione misure minime di sicurezza dei servizi ICT (progetto pluriennale 2017 - 2019)		X	X	
T<E	Sostituzione dell'attuale tecnologia a supporto delle Chat studenti		X	X	X
E	Evoluzione di Polimobile – 2019 [progetto pluriennale 2019 - 2020]		X		
E	Nuovo framework di sviluppo del software 2019 [progetto pluriennale 2019 - 2020]		X		
E	WiFi: manutenzione evolutiva per supporto alle azioni di didattica innovativa		X		
E	Sicurezza – Firewall (progetto pluriennale 2017 - 2019)		X		
E	Infrastrutture di rete per edifici di nuova realizzazione o ristrutturati		X		
E	Applicativo per la gestione delle RDA		X		
E	Integrazione nuove funzionalità nell'applicativo PABX		X		
E	Telefonia mobile: adesione a CONSIP TM7		X		
E	Gestione delibere dipartimenti		X		X
E	Gestione dematerializzata del processo bandi "Tutorato"		X		X
E	Gestione orario attività didattiche (progetto pluriennale 2018 - 2020)		X	X	
E	Passaggio a Windows 10 (completamento progetto pluriennale 2018-19)		X		
T	Revisione del processo di gestione degli asset software (completamento progetto pluriennale 2018-19)		X		
E	Studio di fattibilità per il passaggio in cloud dell'infrastruttura di fruizione dei pacchetti sw per la didattica		X		
E	Revisione processo rimborsi		X		X
E	Registri della didattica: interventi per garantirne la compilazione e consegna		X		
E	Servizi di storage di Ateneo (progetto pluriennale 2017- 2019)		X		
E	Database Oracle: adeguamento infrastruttura e migrazione ver 12.2.0.1 (progetto pluriennale 2018 – 2019)		X		

ASICT è un'area che con la propria attività fornisce supporto a tutte le strutture. Infatti, molte delle attività, dei processi e dei progetti gestiti dalle varie strutture dell'Ateneo richiedono un'infrastruttura di supporto in termini di hardware, software e applicativi messi a disposizione e gestiti proprio dall'area ICT dell'ateneo. Questa trasversalità si riflette anche sul fatto che tutti gli obiettivi organizzativi assegnati a livello di Area, data la loro rilevanza e complessità, oltre ad essere condivisi tra i suoi servizi interni sono tutti condivisi con altre strutture di Ateneo (aree, servizi, dipartimenti e poli). Vi sono poi alcuni obiettivi sviluppati in condivisione tra i diversi servizi dell'Area, ed altri assegnati solo a livello dello specifico servizio.

In relazione al supporto fornito al Piano Strategico 2017-2019, gli obiettivi assegnati a livello di Area possono essere relazionati a due linee strategiche.

A sostegno della linea strategica - *Un ateneo attento alla formazione*, che guarda al cambiamento delle competenze richieste in uscita e alle caratteristiche degli studenti in ingresso al Politecnico, l'Area ha lavorato in particolare su due obiettivi, entrambi in condivisione con l'Area Servizi agli Studenti e ai Dottorandi: alla revisione del processo di ingresso per i corsi di laurea di Ingegneria, finalizzato a

incrementare la qualità degli studenti in ingresso e a governarne i numeri sui primi livelli di Ingegneria attraverso la gestione delle graduatorie, e all'obiettivo finalizzato a supportare l'attivazione delle Lauree Magistrali congiunte con altri atenei milanesi: *Bionformatics for Computational Genomics*, con l'Università degli Studi di Milano e *Cyber Risk, Strategy and Governance*, con l'Università Bocconi e un corso di Laurea Magistrale a ciclo unico (titolo di doppia laurea), MedTec, in collaborazione con Humanitas University, attraverso l'implementazione delle opportune modalità di gestione e scambio dei dati riguardanti la carriera degli studenti, l'organizzazione congiunta dei calendari accademici e la definizione degli incarichi e delle modalità di comunicazione con gli studenti.

In relazione alla linea strategica - *Un Ateneo sostenibile, efficiente e attento alla qualità*, che mira, tra i diversi interventi, ad attivare percorsi di semplificazione ed efficienza amministrativa e ad offrire servizi innovativi, l'Area è stata impegnata per la realizzazione di molti obiettivi.

Tra i più impegnativi in termini di complessità ed ampiezza delle strutture coinvolte si trovano: il completamento dell'applicativo "intranet della ricerca", finalizzato alla gestione integrata dei progetti di ricerca, la cui versione 1.0, ad uso sia delle strutture dipartimentale che di quelle centrali, è stata completata, in condivisione con i responsabili gestionali di Dipartimenti e Poli Territoriali; gli obiettivi di implementazione strutturata del cruscotto dei Direttori di Dipartimento e del cruscotto dei Corsi di Studio, realizzati in collaborazione con i servizi di staff delle Direzione Generale, entrambi attualmente in uso da parte degli utenti. In condivisione con l'Area Risorse Umane e Organizzazione l'Area è stata impegnata su due obiettivi finalizzati a migliorare il sistema informativo di alcuni processi di gestione delle risorse umane. Il primo riguarda la dematerializzazione delle procedure concorsuali del personale docente, la cui gestione è stata resa più snella attraverso la definizione di una nuova procedura telematica (presentazione della domanda da parte dei candidati, gestione del concorso da parte della commissione e supporto nella gestione del bando da parte del Servizio Gestione Personale Docente con relativa richiesta di attivazione bando), che sarà estesa anche alla gestione dei concorsi del personale tecnico amministrativo. Il secondo era finalizzato allo sviluppo del nuovo sistema informativo HR, per una più efficace gestione delle informazioni relative alle risorse umane dell'ateneo: è stato individuato il fornitore e si è dato avvio allo sviluppo di moduli applicativi dedicati alla gestione delle anagrafiche, delle posizioni organizzative e alla mappatura delle competenze.

Infine, come ogni Area, anche ASICT è stata assegnataria dell'obiettivo legato alla riorganizzazione ed è stata valutata in base all'esito della soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti, obiettivi assegnati a livello di Area e non nuovamente assegnati come obiettivi diretti anche dei servizi.

I questionari di soddisfazione dei servizi, rivolti a studenti, docenti e personale tecnico amministrativo, hanno indagato nello specifico la soddisfazione degli studenti sulla rete (efficacia della connettività, prese di corrente e di rete dati sufficienti), rilevando qualche criticità; la soddisfazione dei docenti su servizio wi-fi, rete, assistenza, con esito positivo e infine la soddisfazione del personale tecnico amministrativo sugli stessi aspetti indagati per il personale docente cui si aggiunge una domanda di valutazione sull'adeguatezza degli applicativi gestionali (disponibilità, velocità, semplicità e funzionalità) e delle postazioni di lavoro (tempi di avvio macchina e frequenza di aggiornamenti software): anche in questo caso si sono rilevati esiti positivi e superiori a quelli espressi dal personale docente.

Per quanto riguarda, invece, gli obiettivi assegnati a solo livello di servizio, tutti correlabili alla linea strategica - *Un Ateneo sostenibile, efficiente e attento alla qualità*, alcuni sono stati condivisi con altre strutture dell'ateneo. È questo il caso di tre obiettivi condivisi con l'Area Servizi agli Studenti e ai Dottorandi o con i suoi servizi interni: l'obiettivo di sostituzione della tecnologia a supporto delle chat studenti, che ha determinato l'installazione e l'entrata in produzione di un nuovo servizio chat a disposizione degli studenti; l'obiettivo di gestione dematerializzata del processo relativo ai bandi di tutorato, grazie al quale la gestione delle domande di tutorato e della successiva stipula del contratto è adesso totalmente dematerializzata (generazione del bando, format di partecipazione, validazione amministrativa, chiusura del processo concorsuale e generazione e gestione del contratto) e l'obiettivo di revisione del processo rimborsi, reso più celere grazie alla revisione sia del processo che dell'applicativo sottostante la gestione dei rimborsi agli studenti, tramite l'inserimento di una classificazione dei rimborsi, la loro calendarizzazione e il tracciamento costante dello stato del rimborso

(accertato, in gestione, accreditato). Rientra in questa categoria anche l'obiettivo di gestione delle delibere dipartimentali, in condivisione con il Servizio di staff Organi collegiali, che ha prodotto un applicativo delibere a supporto delle attività degli organi collegiali dipartimentali.

Altri obiettivi, invece, sono stati prettamente interni all'area ed hanno coinvolto, per taluni casi, un numero considerevole dei suoi servizi. A titolo di esempio si citano l'obiettivo di introduzione di *Gradle e Continuous integration* nella gestione del ciclo di vita dei progetti software per la gestione delle dipendenze e della standardizzazione del processo di costruzione delle applicazioni; l'obiettivo di adeguamento al Piano triennale per l'informatica nella PA (AGiD) che prevede la progressiva dismissione degli asset hardware che implementano servizi applicativi a supporto di attività gestionali ed amministrative per passare ad un'architettura che si basi su risorse in cloud. Nel merito sono stati individuati possibili scenari di migrazione sulla base dell'offerta del marketplace AgID e delle convenzioni CRUI attivate ed è stato predisposto un documento di sintesi; sempre in adeguamento del rispetto a quanto indicato da AgID in termini di sicurezza sono stati identificati gli interventi prioritari per l'implementazione di misure di sicurezza di livello alto ed in taluni casi implementati.

Anche gli altri obiettivi assegnati a livello di singolo servizio sono finalizzati, nella quasi totalità dei casi, al miglioramento dei servizi offerti. Ne sono esempio obiettivi destinati ad aumentare la sicurezza della rete di Ateneo o di software in uso, obiettivi di revisione/integrazione, sviluppo di nuove funzionalità per applicativi già in uso (quali la richiesta di acquisto), l'evoluzione di infrastrutture e servizi di storage, la gestione del passaggio alla nuova convenzione CONSIP per la telefonia mobile.

Fanno eccezione alcuni obiettivi di servizio correlabili alla linea strategica - *Un ateneo attento alla formazione*, come l'obiettivo di generazione automatica dell'orario delle attività didattiche, proseguito dal 2018 che ha portato alla generazione di simulazione dell'orario per l'a.a. 2020/2021 sia per il Campus Leonardo, che per il Campus Bovisa; l'obiettivo finalizzato a rivedere il processo di gestione dei registri della didattica per garantirne la compilazione e la consegna nei tempi previsti: sulla base della bozza di regolamento portata in senato a dicembre sono state definite le specifiche per rendere noti eventuali impedimenti all'approvazione della richiesta e vincolare l'approvazione al corretto assolvimento dei compiti istituzionali, visualizzati attraverso opportuni indicatori; l'obiettivo "WiFi - manutenzione evolutiva", finalizzato all'adeguamento dell'infrastruttura di rete delle aule per garantire supporto alla didattica innovativa; l'obiettivo di revisione dell'applicazione *Polimobile*, utilizzata dagli studenti per prenotazione appuntamenti, gestione code, ricerca aule, piani di studio; infine l'obiettivo finalizzato allo studio di fattibilità per il passaggio in cloud dell'infrastruttura di fruizione dei pacchetti sw per la didattica.

Un obiettivo risponde infine alla linea strategica - *Un ateneo aperto e internazionale*, ovvero la realizzazione di infrastrutture di rete per edifici di nuova realizzazione o ristrutturati, oggetto di interventi da parte delle aree competenti dell'Ateneo.

Area Servizi agli studenti e ai dottorandi (ASED)

FASCIA RISULTATO	OBIETTIVI Area Servizi agli Studenti e ai Dottorandi	STRUTTURA		CONDIVISIONE ALL'INTERNO DELL'AREA O CON ALTRE STRUTTURE DI ATENEO	
		Area	Servizio	Condiviso tra servizi dell'Area	Condiviso con altre strutture di ateneo
* E = Risultato pari all' Eccellenza, T<E = Risultato tra Target ed Eccellenza, T = Risultato pari al Target, S<T = Risultato tra Soglia e Target, S = ed Eccellenza Risultato pari alla Soglia, <S = Risultato Inferiore alla Soglia					
E	N. di studenti che fanno un'esperienza all'estero	X	X	X	X
E	Attivazione delle LM congiunte e Doppie con altri atenei milanesi (Statale, Bocconi, Humanitas)	X	X	X	X
T<E	Completamento dell'applicativo "Gestione mobilità internazionale"	X			
T<E	Implementazione degli interventi a supporto del progetto "Didattica Innovativa" con impatto curricolare (azione 1) ed extra curricolare (azione 2) (progetto pluriennale 2017-2019)	X	X	X	
E	Revisione del processo di ingresso per i corsi di laurea di Ingegneria	X	X		X
T<E	Sostituzione dell'attuale tecnologia a supporto delle Chat studenti	X	X		X
S<T	Soddisfazione Servizi Ricevuti - Studenti Internazionali	X	X		X
T<E	Soddisfazione servizi ricevuti - Studenti	X	X		X
E	Gestione dematerializzata del processo bandi "Tutorato"		X	X	X
E	Gestione allocazione Piani degli Studi Architettura e Design (progetto pluriennale 2018 - 2019)		X	X	
E	Prevenzione insuccesso formativo degli studenti		X	X	
E	Processo di ammissione alle LM di Architettura e Design (obiettivo pluriennale 2017-2019)		X	X	
E	Supporto agli studenti per la compilazione del Piano degli Studi		X	X	
E	Revisione del processo di ingresso per i corsi di laurea di Ingegneria		X		
E	Revisione processo rimborsi		X		X
T<E	Sostituzione SuperStud, prosecuzione del progetto pluriennale del 2018		X		
E	Bandi e immatricolazione Dottorato.		X		
E	Carriera Dottorato.		X		
T	Piani di Studio Dottorato.		X		
E	Riorganizzazione del Servizio Dottorato di Ricerca.		X		
T<E	Attività di benchmarking del processo di gestione della mobilità internazionale		X		
E	Competizioni studentesche internazionali		X		
T<E	Diritto allo Studio - Interventi migliorativi applicativo di gestione delle borse DSU e avvio sistema CHATBOT sul DSU		X		
E	implementazione pagine web sugli accordi per mobilità studenti		X		
T	Partecipazione ad un gruppo di lavoro ristretto su Erasmus Without Paper (EWP)		X		
E	Soddisfazione utenti sui corsi di lingua erogati agli studenti		X		
<S	Dematerializzazione Bando attività culturali studenti		X		
E	Gestione studenti DSA: dal test di accesso agli esami di profitto		X		
E	Progetto pilota per la gestione centralizzata degli appelli di esami (L e LM) di Ingegneria		X		

L'Area è stata impegnata su un notevole numero di obiettivi a sostegno di più linee strategiche.

A sostegno della linea strategica - *Un ateneo attento alla formazione*, molti obiettivi: l'obiettivo finalizzato a supportare l'attivazione delle Lauree Magistrali congiunte con altri atenei milanesi: *Bionformatics for Computational Genomics*, con l'Università degli Studi di Milano e *Cyber Risk, Strategy and Governance*, con l'Università Bocconi e un corso di Laurea Magistrale a ciclo unico (titolo di doppia laurea), *MedTec*, in collaborazione con Humanitas University, attraverso l'implementazione delle opportune modalità di gestione e scambio dei dati riguardanti la carriera degli studenti, l'organizzazione congiunta dei calendari accademici e la definizione degli incarichi e delle modalità di comunicazione con gli studenti; l'obiettivo di revisione del processo di ingresso per i corsi di laurea di Ingegneria, anch'esso condiviso con l'Area ICT, che attraverso la gestione delle graduatorie, ha consentito di incrementare la qualità degli studenti in ingresso e di governarne i numeri sui primi livelli di Ingegneria; l'obiettivo, gestito interamente all'interno dell'Area e dei suoi servizi, di implementazione degli interventi a supporto del progetto "Didattica Innovativa" con impatto curricolare (azione 1) ed extra curricolare (azione 2), destinato ad attuare gli interventi dell'azione 2 tramite lo sviluppo di uno strumento ad uso delle presidenze per il monitoraggio dell'andamento delle attività di didattica innovativa extracurricolare.

Ancora a sostegno della linea strategica riguardante la formazione anche numerosi obiettivi gestiti a livello di servizi interni all'area.

Si tratta dell'obiettivo di gestione dei Piani degli Studi Architettura e Design, proseguito dal 2018 con il rilascio del nuovo applicativo per le allocazioni che consente alle scuole di lavorare in autonomia; dell'obiettivo riguardante il processo di ammissione alle Lauree magistrali di Architettura e Design, che prosegue anch'esso dal 2018 e che ha prodotto un applicativo che consente, lato studenti, la gestione della domanda di ammissione e lo scorrimento delle graduatorie e, lato scuole, le valutazioni delle domande di ammissione; dell'obiettivo di supporto agli studenti per la compilazione del Piano degli Studi, riducendo conseguentemente il numero di studenti gestiti per tale ragione dalle scuole; dell'obiettivo riguardante il progetto pilota per la gestione centralizzata degli appelli di esami (lauree e lauree magistrali) di Ingegneria, che ha determinato l'implementazione in via sperimentale di un calendario centralizzato per alcuni corsi di laurea e, infine, dell'obiettivo di prevenzione dell'abbandono degli studi attraverso una maggiore efficacia del servizio di tutorato e di supporto psicologico, per effetto del quale sono state previste alcune attività di peer tutoring e tutorato a sostegno di alcuni insegnamenti.

Altri obiettivi erano invece correlati alla linea strategica - *Un ateneo aperto e internazionale*, e più precisamente alle politiche di mobilità studentesca.

Si inseriscono in questo ambito due obiettivi volti a favorire la mobilità studentesca: il primo, previsto anche a livello di performance organizzativa di Ateneo, è l'obiettivo di incremento del numero di studenti che fanno un'esperienza all'estero, per effetto del quale, nel corso del 2019, il numero di studenti in mobilità all'estero è stato di 1.664 pari ad un incremento del 18%. Il secondo è l'obiettivo di completamento dell'applicativo "Gestione mobilità internazionale", finalizzato a incrementare il numero di studenti dell'Ateneo che scelgono di fare un'esperienza all'estero per mobilità semplice o di doppia laurea: l'area ha operato con una semplificazione del processo di selezione delle candidature e di erogazione dei contributi economici. Nel dettaglio, sono state sviluppate alcune funzioni quali, la gestione rientri, con particolare attenzione alla convalida degli insegnamenti seguiti all'estero, la gestione degli incontri con gli studenti e la prenotazione degli appuntamenti per la firma dei contratti, la gestione delle graduatorie in caso di posti liberatisi a seguito di eventuali rinunce, e, in lavorazione, la gestione del monitoraggio delle scelte degli studenti dopo la fase di valutazione/selezione.

riguardante l'attività di benchmarking (con tre atenei italiani - Politecnico di Torino, Università di Bologna e Università di Padova - e tre stranieri - UPM, RWTH Aachen e Ghent University) del processo di gestione della mobilità internazionale, con relativa visita presso ciascuna sede e predisposizione di una relazione finale; l'obiettivo sulle competizioni studentesche internazionali, con censimento delle esperienze già in atto, predisposizione di pagina dedicata sul sito web di ateneo e predisposizione di un database per la raccolta e la gestione delle competizioni; l'obiettivo finalizzato alla digitalizzazione dell'intero processo di mobilità secondo le indicazioni dell'Agenzia Nazionale, per il quale sono state svolte le azioni propedeutiche previste (adesione al progetto, analisi delle informazioni richieste, mappatura dei dati oggetto di scambio con le sedi partner)), e infine l'obiettivo di implementazione di pagine web sugli accordi per mobilità studenti, con la predisposizione di schede informative su ben 183 partner Erasmus da pubblicare sul sito web di ateneo.

Altri obiettivi, correlabili alla linea strategica - *Un ateneo motore di ricerca e innovazione*, sono stati orientati nello specifico allo sviluppo dei dottorati di ricerca. Tali obiettivi riguardano bandi e immatricolazione al Dottorato, che ha determinato interventi di semplificazione sulla domanda di partecipazione al bando, sulla gestione delle borse e sulle graduatorie; la carriera di dottorato, con interventi mirati alla semplificazione della gestione di alcuni passaggi, quali ad esempio sospensioni, permanenze all'estero e creazione di reportistica; i piani di studio di dottorato, con l'adeguamento di alcune funzionalità alle specifiche esigenze.

Alcuni obiettivi hanno riguardato la linea strategica - *Un ateneo responsabile*. Si tratta dell'obiettivo relativo alla gestione studenti con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA): dal test di accesso agli esami di profitto, finalizzato a migliorare il riconoscimento e l'erogazione delle misure compensative cui hanno diritto gli studenti certificati portatori di disabilità e DSA: si è stilata una casistica degli ausili possibili per lo svolgimento del test di ingresso e, successivamente, degli esami di profitto, e si sono tracciate le modalità di concessione degli ausili stessi, si sono introdotte modifiche all'applicativo per test di ingresso e immatricolazione per studenti DSA; e dell'obiettivo riguardante il diritto allo Studio per una migliore gestione di alcuni processi specifici: sono stati realizzati interventi migliorativi

dell'applicativo di gestione delle borse per il Diritto allo Studio Universitario ed è stato avviato il sistema CHATBOT per tematiche relative al Diritto allo studio.

Infine, taluni obiettivi sono correlabili alla linea strategica - *Un Ateneo sostenibile, efficiente e attento alla qualità*; uno è stato gestito a livello di area, con il coinvolgimento anche di due suoi servizi e condiviso con L'Area ICT ed è l'obiettivo di sostituzione della tecnologia a supporto delle chat studenti, per effetto del quale è entrato in uso un nuovo servizio chat a disposizione degli studenti; altri due invece sono stati gestiti livello di servizi, sempre delle due are. Si tratta dell'obiettivo di gestione dematerializzata del processo bandi di tutorato, grazie al quale la gestione delle domande di tutorato e della successiva stipula del contratto è adesso totalmente dematerializzata (generazione del bando, format di partecipazione, validazione amministrativa, chiusura del processo concorsuale e generazione e gestione del contratto) e dell'obiettivo di revisione del processo rimborsi, reso più celere grazie alla revisione sia del processo che dell'applicativo rimborsi agli studenti, tramite la classificazione dei rimborsi stessi, la loro calendarizzazione e il tracciamento costante dello stato del rimborso.

Si aggiungono a questa tipologia di obiettivi anche quello relativo alla riorganizzazione del Servizio Dottorato di Ricerca e dei processi da esso presidiati; l'obiettivo di dematerializzazione del bando attività culturali studenti, implementando il profilo studente sull'applicazione di presentazione della domanda di partecipazione (ancora in corso) e infine l'obiettivo di individuare uno strumento idoneo alla rilevazione della soddisfazione da parte degli utenti sui corsi di lingua erogati, che ha comportato l'implementazione, la somministrazione e l'analisi dei risultati di un questionario sui corsi di lingua erogati dall'ateneo e rivolti sia agli studenti che al personale docente e tecnico amministrativo.

Come le altre, anche l'area in oggetto ha avuto assegnati (a livello di area e non anche dei servizi) gli obiettivi di soddisfazione degli utenti (studenti e studenti internazionali).

Gli aspetti indagati dal questionario studenti riguardano l'attività della segreteria [assistenza offerta dagli uffici in relazione a iscrizione, piani di studio, iscrizione a esami, tasse, facilità di utilizzo ed esaustività degli strumenti forniti (es. mail, chat, chat bot), orari di apertura, tempi di attesa, capacità di risolvere i problemi]. Questi ultimi tre aspetti sono stati indagati, oltre che per la segreteria studenti, anche per le segreterie di scuola e di dipartimento. Gli esiti sono risultati complessivamente sopra soglia ma in crescita rispetto al 2018, pur permanendo alcuni singoli aspetti valutati come non completamente soddisfacenti (es. estensione orari di apertura, tempi di attesa e capacità di risoluzione dei problemi).

Per quanto concerne, invece, gli studenti internazionali, sono state oggetto di indagine le *"pre-arrival and welcome activities"*, con esiti stabili rispetto al passato.