

Relazione sulla Performance anno 2019
(Art.10, comma 1 punto b), D.Lgs. 27 ottobre 2009, n°150

Il presente documento: “Relazione sulla performance 2019 viene proposto per approvazione nella seduta del CdA del 28 aprile 2020, 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	9
2.1 L’attuazione del piano strategico.....	9
3. L’AZIONE DELL’AMMINISTRAZIONE: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE	14
3.1 La performance organizzativa di ateneo.....	14
3.2 La performance organizzativa della Direzione Generale.....	15
3.3 La performance organizzativa delle Aree dirigenziali	16
3.4 La performance organizzativa dei Dipartimenti e Poli Territoriali.....	19
3.5 Un focus sulle indagini di customer satisfaction	21
3.6 La performance individuale	24
4. BENESSERE ORGANIZZATIVO, WELFARE E PARI OPPORTUNITA’	26
5. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	28

PREMESSA

La relazione sulla performance per l'anno 2019 dà evidenza dei principali dati di interesse per gli *stakeholders* esterni rispetto alle attività istituzionali dell'ateneo quali didattica, ricerca e terza missione. Vengono poi sinteticamente descritti gli esiti raggiunti nel 2019 in merito agli obiettivi strategici e gli esiti di performance organizzativa delle strutture, anche in correlazione con la programmazione finanziaria, sino a fornire un'analisi aggregata della performance individuale del personale tecnico amministrativo coinvolto nel processo di valutazione. Quanto illustrato riporta il quadro degli obiettivi prioritari e non esaurisce il complesso dell'azione dell'ateneo e dell'amministrazione.

Il documento si contestualizza all'interno delle disposizioni normative previste dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dal D.lgs. 74/2017, 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.

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 da allora redige annualmente note di indirizzo puntualmente seguite per la redazione dei documenti relativi alla gestione del ciclo della performance.

La presente relazione tiene conto delle raccomandazioni e dei suggerimenti dell'OIV ricevuti nel tempo (Relazione annuale del Nucleo - Sezione 2 Valutazione della Performance e incontri periodici con l'amministrazione) e dei suggerimenti ricevuti da ANVUR (linee guida che emana annualmente, feedback formulato sul Piano Integrato 2016-2018, incontri tematici tenutisi tra funzionari dell'Ateneo e di ANVUR).

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

Nel presente capitolo si sintetizzano i principali esiti raggiunti dall'ateneo nel corso del 2019 nell'esercizio delle proprie attività istituzionali di didattica, di ricerca e di terza missione, 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.

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 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.

Secondo i dati forniti dall'ufficio di statistica del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR), nell'a.a. 2017/2018 il numero complessivo degli immatricolati ad un corso universitario risultava essere di 278.013 unità, di cui 14.739 stranieri, pari al 5,3% degli immatricolati totali. In particolare, gli studenti di cittadinanza non italiana che hanno scelto di iscriversi ad un percorso universitario di primo livello in Italia negli ultimi 5 anni sono aumentati quasi del 20%. Nel 2017 inoltre si sono laureati complessivamente in Italia 317.792 studenti, di cui il 57% ha conseguito un titolo di primo livello e quasi il 30% un titolo di secondo livello. Dei laureati complessivi del 2017 oltre il 57% è rappresentato dalla componente femminile.

Gli ultimi dati pubblicati nel rapporto OCSE "Education at a Glance 2019" mostrano come tra i giovani italiani (25-34 anni) quasi il 30% ha ottenuto un titolo di laurea nel 2018; dato in aumento del 3% rispetto al 2017 ma comunque inferiore di quasi dieci punti percentuali rispetto alla media dei Paesi OCSE (39%). Se si guarda invece il rapporto di genere tra i giovani laureati tra 25-34 anni, l'Italia si trova sopra la media dei paesi OCSE (30% di donne in più rispetto agli uomini) con una percentuale di donne pari al 60% in più rispetto alla popolazione maschile laureata.

Per quanto riguarda l'occupazione post titolo di educazione universitaria, l'Italia presenta una percentuale di *NEET* - "Not (engaged) in Education, Employment or Training" (giovani che non sono impegnati nello studio, né nel lavoro né nella formazione) tra i 25 e 29 anni pari a oltre il 20%, quasi il doppio rispetto alla media dei paesi OCSE (circa 10%). Inoltre, nel 2018, l'Italia si classifica ultimo tra tutti i paesi OCSE per percentuale di persone inattive (disoccupate e non in cerca di lavoro) tra i giovani tra 25 e 34 anni d'età aventi un titolo di laurea: più di un quinto dei laureati è considerato inattivo rispetto alla media dei paesi OCSE pari al 10% dei laureati.

La spesa dell'Italia per l'istruzione nel 2018 è stata pari al 3,5% del proprio PIL rispetto ad una media dei paesi OCSE del 5% collocandosi nelle ultime posizioni della graduatoria.

Nel 2019 le somme stanziare dal MIUR per il finanziamento ordinario del sistema universitario (FFO) ammontano a circa 7,27 Mld€ (valore inclusivo di 271 Mln€ destinati ai Dipartimenti di Eccellenza), valore leggermente in crescita rispetto a quello degli ultimi anni (7,14 Mld € nel 2018 e 6,8 Mld € nel 2017) ma ancora inferiore dai livelli raggiunti una decina di anni fa (circa 7,5 Mld €). Nel tempo continuano ad aumentare i finanziamenti "vincolati" per specifiche finalità¹ (pari al 6,91% nel 2017, al 12,23% nel 2018 e al

¹Dalle cifre complessive messe a disposizione sul capitolo FFO, negli ultimi tre anni 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. Dal 2017 è stato istituito il fondo a parziale compensazione degli scatti non erogati durante il periodo del blocco e, sempre dal 2017, è stato istituito il fondo No TAX area per compensare l'effetto di riduzione del gettito per l'esonero totale dalle tasse per studenti con ISE inferiore a 13.000 €.

13,54% nel 2019) 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.

1.2 Il Politecnico di Milano: organizzazione e risultati di interesse

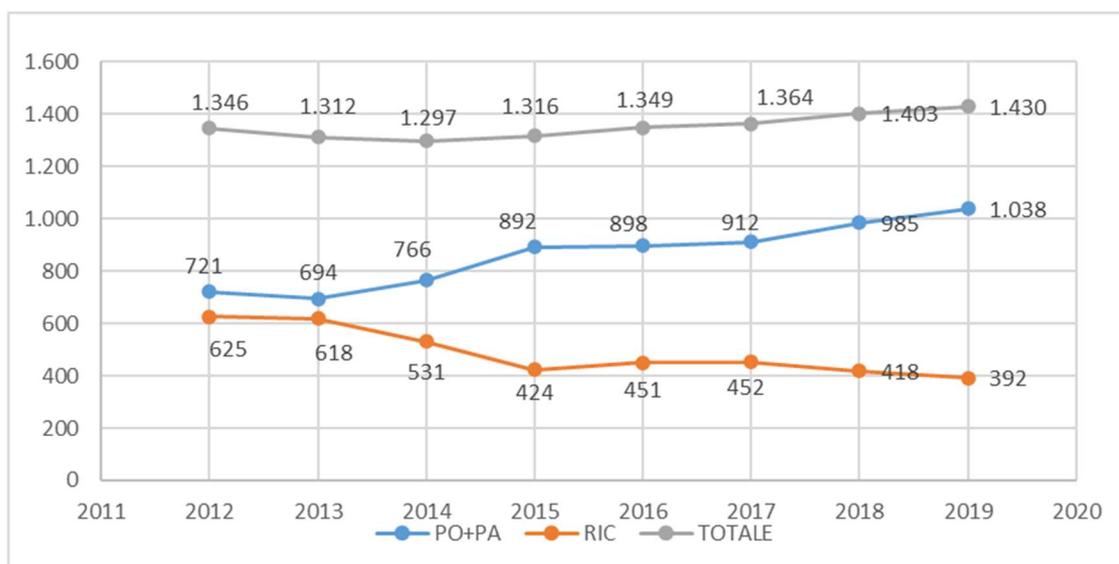
Il Politecnico di Milano è un ateneo specialistico di grandi dimensioni dove studiano circa 45.000 studenti (di cui quasi 6.000 stranieri), fanno ricerca circa 1.000 dottorandi (di cui il 30% stranieri), e 800 Assegnisti (di cui il 10% stranieri).

L'ateneo è organizzato in 12 Dipartimenti, 7 Campus di cui 6 dislocati in Lombardia ed uno in Emilia Romagna, 4 Scuole, oltre alla Scuola di Dottorato.

Come si evince dai grafici 1 e 2, l'organico al 31/12/2019 è costituito da 1.430 unità di personale docente (ordinari, associati, ricercatori, ricercatori a tempo determinato di tipo A e di tipo B) e di 1.232 unità di personale tecnico amministrativo (a tempo indeterminato e determinato).

Il **Grafico n.1.1** evidenzia l'andamento numerico dal 2010 ad oggi del personale docente per fascia.

Grafico n. 1.1: Numero e composizione per fascia del personale docente, 2012 - 2019



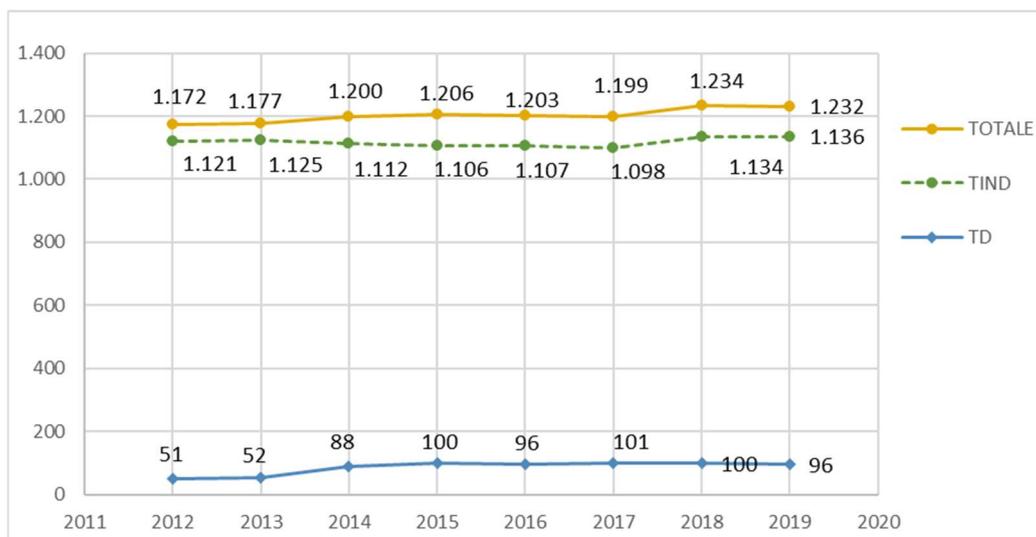
I dati mostrano come sia stato rilevante l'effetto degli ingressi relativi all'attuazione del piano straordinario associati avvenuto nel 2014 e 2015; mentre nell'ultimo triennio sono cresciuti i docenti di prima e seconda fascia, l'ingresso dei molti RIC TD avvenuta nell'ultimo biennio, anche grazie ai nuovi piani straordinari, non ha compensato completamente la riduzione complessiva dovuta alla progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato.

Al personale docente di ruolo si aggiungono oggi 994 docenti a contratto di cui 124 stranieri.

Il **Grafico n. 1.2** mostra l'andamento numerico dal 2010 al 2019 del personale tecnico amministrativo a tempo determinato e tempo indeterminato. I dati mostrano come dal 2018 il numero di unità di personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato, sia tornato pari a quello del 2010 (non sono stati conteggiati nel totale 3 dirigenti in aspettativa nel 2018), mentre il numero di unità di personale a tempo determinato sia progressivamente aumentato nel tempo passando dalle 40 unità nel 2010 alle 96 unità del 2019.

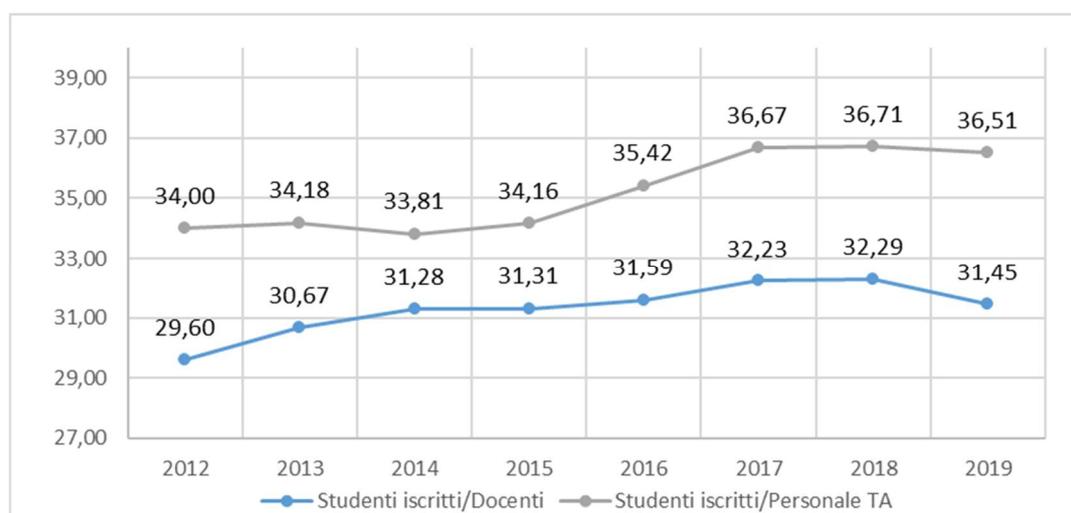
La composizione tra le fasce è rimasta pressoché costante nel tempo con una percentuale di personale di categoria D pari a circa il 40%, di categoria C pari a circa il 46%, di personale B pari a circa il 4% (con una leggera flessione percentuale dal dato del 2012 in quanto non vengono più effettuate assunzioni in tale categoria e di personale EP pari a circa il 9% (con un leggero incremento di circa l'1% dal dato 2010).

Grafico n. 1.2: Numero del personale tecnico amministrativo TD e TIND 2010 – 2019



Dai dati riportati 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 del personale strutturato, almeno di mantenere dal 2010 al 2017 costante il numero di personale in servizio. Infatti il MIUR, a fronte di un vincolo normativo che ha stabilito per il sistema universitario una possibilità di reintegro delle uscite di personale con una percentuale nel tempo oscillante tra il 20% e il 100%, ha definito un sistema premiale in termini di facoltà di assunzione per i singoli atenei, determinato in base alla solidità finanziaria degli stessi, misurata attraverso opportuni indicatori (rapporto tra entrate correnti e spese correnti e tra spese fisse di personale e FFO). In virtù di tale meccanismo, e del rilassarsi dei vincoli a livello nazionale, che hanno conferito all'ateneo possibilità di assunzione di personale superiore a al doppio delle uscite avvenute l'anno precedente, l'ateneo ha potuto finanziare scenari di crescita (come si evince dall'andamento crescente nell'ultimo biennio in particolare del numero di docenti), ma che non ha ancora completamente bilanciato, come evidente dai dati riportati nel **grafico 1.3**, il significativo incremento della componente studentesca avvenuto negli ultimi anni.

Grafico n. 1.3: Numero di studenti rapportato al numero di personale 2012 – 2019



La **tabella n. 1.1** mostra il posizionamento “di sintesi” dell'ateneo raggiunto negli ultimi cinque anni nei principali ranking internazionali. I diversi ranking usano vari parametri di valutazione pesati in modo differente e vengono creati punteggi “di sintesi” e per “materia”.

Tabella n. 1.1: Il posizionamento del Politecnico nei principali ranking internazionali

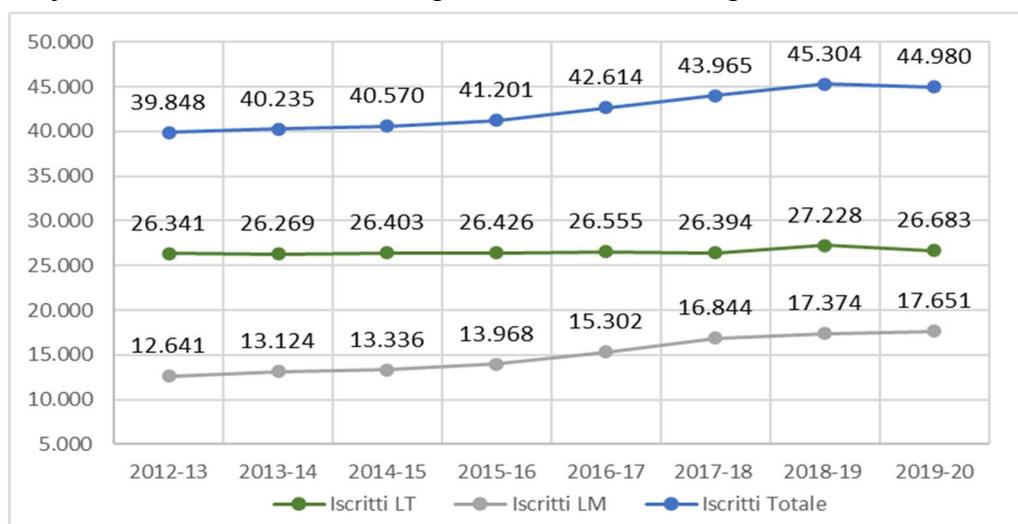
	World score	World Rank	Europe Rank	Italy Rank
QS 2019	50,4	149	61	1
QS 2018	48,7	156	66	1
QS 2017	50,9	170	77	1
QS 2016	48,8	183	85	1
THES 2019	44,6	348	168	9
THES 2018	45,4	315	157	8
THES 2017	44,1	319	161	8
THES 2016	47,2	238	118	5
ARWU 2019	15,6	289	111	7
ARWU 2018 ²	16,0	259	103	7
ARWU 2017	16,4	243	101	7
ARWU 2016	16,2	232	91	6
Green metric 2019		115		10
Green metric 2018		115	-	6
Green metric 2017		212	-	8
Green metric 2016		110	-	4

Nel contesto nazionale il Politecnico di Milano è il primo ateneo per il ranking QS e nei primi 10 negli altri ranking. Anche a livello europeo e mondiale l'ateneo mantiene un ottimo posizionamento, considerato che gli atenei italiani sono fortemente penalizzati nel parametro strutturale di rapporto studenti/docenti.

Per quanto riguarda la *Didattica*, di rilievo è la capacità attrattiva dell'offerta formativa, articolata in 24 corsi di laurea triennale, 34 corsi di laurea magistrale e 1 a ciclo unico (anno accademico 2019/2020).

Il **Grafico n. 1.4** mostra l'andamento degli iscritti degli ultimi anni, evidenziando, i dati per i corsi di laurea e di laurea magistrale (si aggiungono gli iscritti all'unico corso di laurea a ciclo unico pari a circa 700).

Grafico n. 1.4: Iscritti Totali, dettaglio Lauree e Lauree Magistrali, 2013 – 2020³



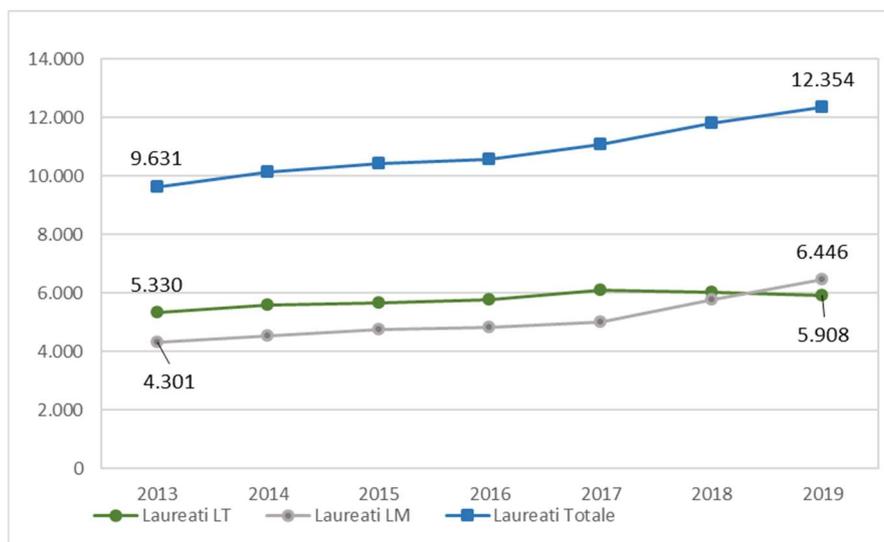
Gli studenti iscritti alle lauree magistrali sono aumentati di più di 5.000 unità e la percentuale di studenti stranieri (cittadinanza estera) iscritti alla laurea magistrale è passata dal 17% al 28% passando dai 2.093 studenti nel 2012/13 a circa 5.000 del 2019/2020.

Il **grafico n. 1.5** mostra l'andamento dei laureati negli ultimi 7 anni. Dall'incrocio dei dati sugli iscritti e sui laureati, si evidenzia come in 7 anni il tasso di laureati rispetto agli iscritti sia passato dal 24% al 26%.

² Elaborazione interna: posizionamento dell'ateneo nel 2018: 201-300 nel Mondo, 81-120 in Europa, 2-8 in Italia.

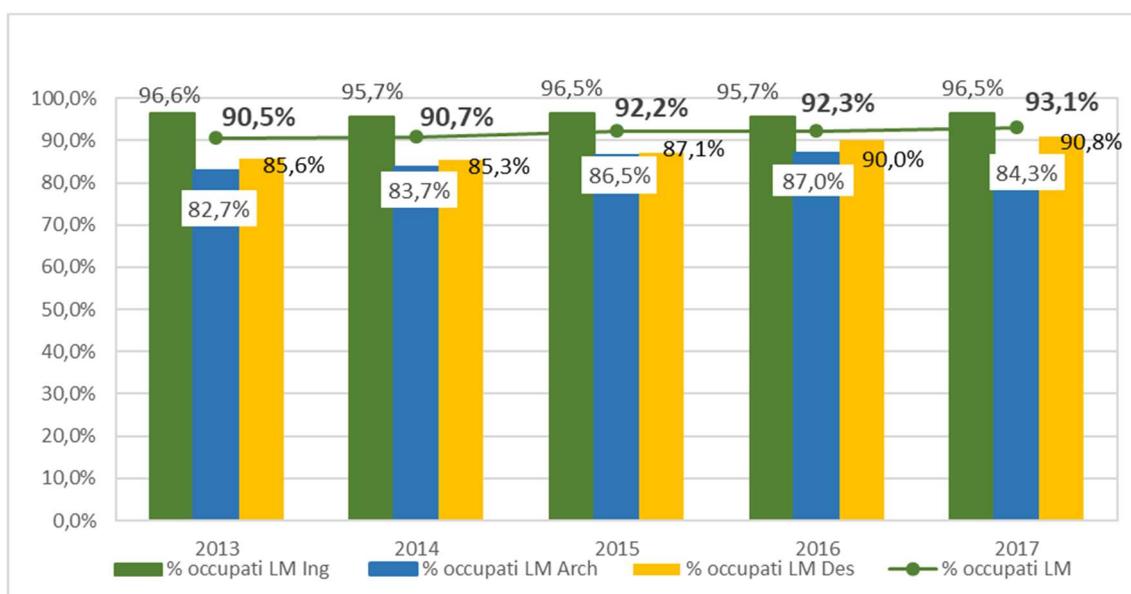
³ Dati provvisori estratti il 4 aprile 2020 (il numero potrebbe ancora assestarsi con una lieve crescita).

Grafico n. 1.5: Laureati totali, Lauree e Lauree Magistrali, 2013-2019



Il **grafico n. 1.6** mostra il tasso di occupazione a 12 mesi dalla laurea magistrale⁴ negli gli ultimi 4 anni (laureati 2013-2017) evidenziando gli alti tassi, prossimi alla piena occupazione per Ingegneria ed in forte crescita per Architettura (che denota una flessione nell’ultima rilevazione) e per Design.

Grafico n. 1.6: 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, ad oggi, ottenuto, con 312 progetti finanziati, oltre 134 Ml€ di finanziamento nel programma H2020, di cui 219Ml€ su call 2019. Con questi risultati, si colloca al 12° posto tra le università europee e supera di molto gli altri atenei italiani in termini di finanziamento ricevuto. La Legge di Bilancio 2017 ha istituito il finanziamento dei dipartimenti universitari “*di eccellenza*”⁵, assegnato con un procedimento che ha previsto una prima graduatoria di 350 dipartimenti ammessi alla richiesta del finanziamento in funzione dei risultati ottenuti nella VQR 2011-2014; successivamente sono stati finanziati

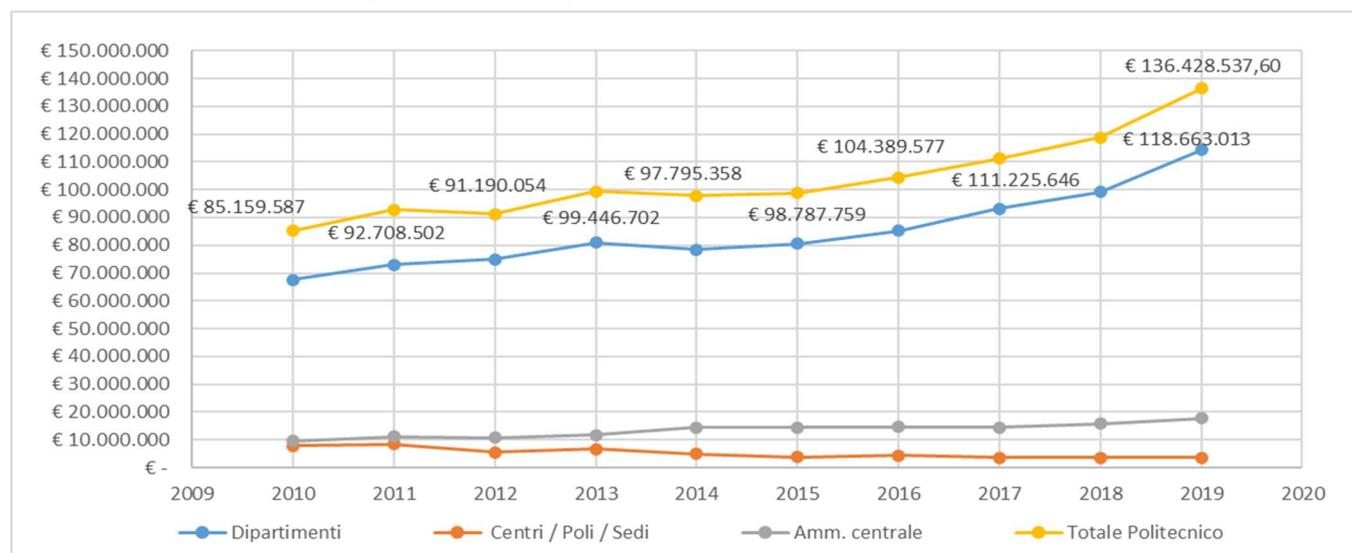
⁴ Il calcolo è così determinato: occupati/(occupati+ disoccupati) non considerando coloro che dichiarano di studiare.

⁵ Si tratta di una misura 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”.

180 dipartimenti in funzione di un calcolo che teneva conto dei risultati ottenuti nella VQR 2011-2014 e della valutazione del progetto presentato. Per il nostro ateneo sono stati finanziati i progetti di 4 dipartimenti: Meccanica, Energia, Design e Architettura e Studi Urbani, con un finanziamento di 37 M€ in 5 anni.

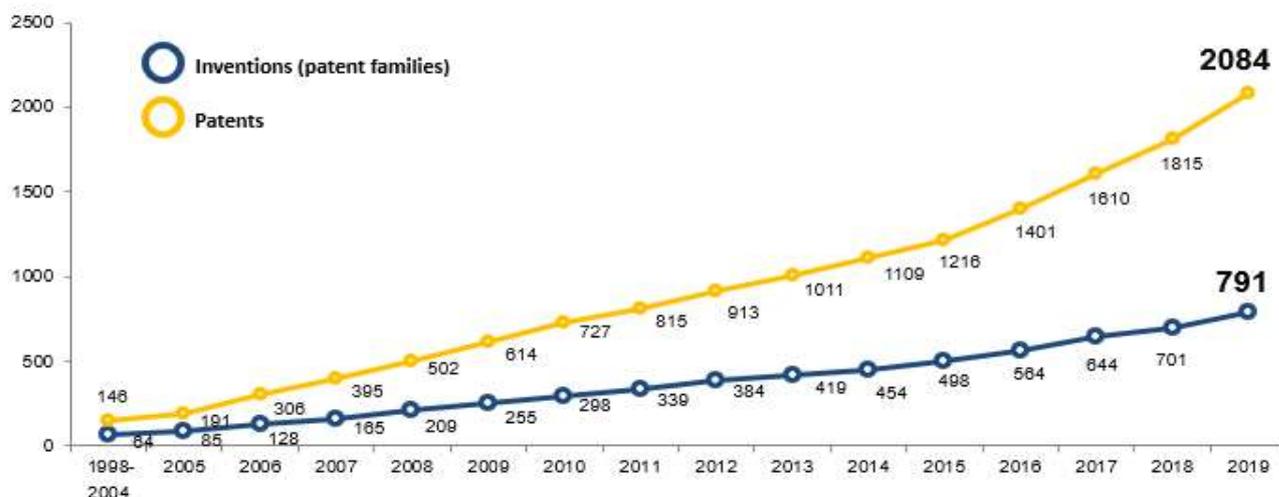
Per quanto riguarda la *Terza Missione*, l'ateneo ha riportato risultati eccellenti nella capacità di trasferire il proprio *Know how* ad imprese e partner esterni e di mantenere elevata la propria capacità di autofinanziamento (**grafico n. 1.6**): l'ateneo, grazie all'intensa interazione con il territorio nazionale e internazionale, ha introitato circa 136 M€ nel 2019, con un trend in costante crescita e particolarmente positivo nel 2019. A tale cifra si sommano circa 50 M€ considerando la fondazione e gli enti consorziati.

Grafico n. 1.6: Autofinanziamento e conto terzi 2010-2019



Il portafoglio brevetti di Politecnico di Milano è cresciuto negli anni fino a contare, al 31/12/2019, 791 famiglie brevettuali, costituite da 2.084 brevetti (**grafico n. 1.7**), circa la metà dei quali ottenuti nell'ambito dei progetti di ricerca commissionati da imprese. Nel solo 2019 sono state realizzate 103 innovazioni (brevetti, know how, software, design e marchi) e sono state depositate 93 domande di brevetto, contando le estensioni brevettuali all'estero, si arriva a 269 brevetti depositati nell'anno. Sempre nel 2019 sono state valorizzate 83 innovazioni tramite contratti di licenza, opzione o cessione di proprietà intellettuale ad aziende, di cui: 70 tecnologie brevettate, 1 software, 12 know-how.

Grafico n.1.7: Il portafoglio brevetti fino al 2019



2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI

L'esercizio 2019 è stato il terzo anno del mandato rettorale 2017-2022. Nei primi mesi del 2017 sono stati definiti gli obiettivi strategici per il triennio 2017-2019, riportati nel piano di mandato 2017-2019, di cui il 2019 è stato l'anno conclusivo. Nel corso di un incontro aperto in data 05.02.2020, sono stati presentati al personale docente e tecnico amministrativo gli esiti del primo triennio di mandato rispetto agli obiettivi programmati e gli obiettivi definiti per il secondo triennio.

2.1 L'attuazione del piano strategico

Nel presente paragrafo si riportano i principali esiti conseguiti al termine del triennio in relazione agli obiettivi strategici definiti per il triennio 2017-2019. L'implementazione di tali obiettivi, sia ad opera della parte politica che di quella gestionale, ha consentito la realizzazione degli importanti risultati illustrati nel capitolo precedente e ha guidato l'azione dell'amministrazione, come descritto nel capitolo successivo.

1. *Un ateneo attento alla formazione*

Il continuo cambiamento delle competenze richieste in uscita e delle caratteristiche degli studenti in ingresso ha richiesto un ripensamento dei modelli didattici, al fine di formare studenti in grado di gestire la complessità, 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, 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:

- allargare la sperimentazione "iniziative di didattica innovativa" curricolare: nell'a.a. 2019/2020 495 insegnamenti hanno attivato sperimentazioni didattiche nell'ottica di supportare lo sviluppo di competenze trasversali e *soft skills*, implementare approcci flipped/blended classroom, valorizzare le opportunità digitali (fruizione di contenuti MOOC), promuovere iniziative in co-tutela con il mondo delle imprese. Tutti gli insegnamenti hanno previsto l'attivazione di approcci di didattica innovativa;
- sperimentare opportunità che valorizzino passioni e attitudini degli studenti anche al di fuori di attività strettamente curriculari ma tracciabili nella carriera (*diploma supplement*): è stato creato "*Passion in Action*", un catalogo di attività non strettamente curriculari, per lo sviluppo di competenze trasversali e per un arricchimento del proprio bagaglio culturale e professionale.

Ad oggi l'ateneo eroga 59 (57 a fine 2019) corsi MOOC, con più di 160.000 iscrizioni e ha sviluppato un'intensa attività di formazione e informazione rivolta al personale docente, con il coinvolgimento complessivo, di più del 30% dei docenti dell'ateneo (dic 2019: 20% su innovazione didattica, 31,10% formazione complessiva). Sono stati attivati anche 6 percorsi di formazione rivolti a tutti i RIC TD A e B in ingresso (a dicembre 2019 son stati formati 134 ricercatori pari al 57% degli RTD).

Per il prossimo triennio, sulla base della sperimentazione effettuata con l'aula Educafè di METID, è in programma la realizzazione di 6 nuove aule attrezzate con tecnologie innovative.

Nel corso del 2019 è stato avviato, in via sperimentale, il progetto "Data Analytics", che ha individuato un modello di previsione degli abbandoni della carriera universitaria tra gli studenti delle lauree triennali e analizzato l'esito delle carriere degli studenti internazionali delle lauree magistrali. Il progetto evolverà nel 2020 per consolidare il sistema di analisi ed estenderlo ad altri ambiti.

La **Tabella n. 2.1** riporta i risultati attesi per il triennio 2017-2019 e l'esito raggiunto a termine del 2019

Tabella 2.1: Formazione - i risultati attesi nel triennio 2017-2019 e l'esito a fine triennio

I KPI	Target nel triennio	Valore dicembre 2019
% corsi di studio con iniziative curriculari di didattica innovativa	100%	100%
N. MOOCs realizzati	50	57
% docenti coinvolti in percorsi di formazione	30%	31,1%
N. nuovi corsi di laurea magistrale su tematiche strategiche	4	5
Incremento % studenti coinvolti in competizioni internazionali	+ 100%	N.D.

2. Un ateneo motore di ricerca e innovazione

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.

Dall'avvio del programma H2020, alla fine del 2019, 29 ricercatori sono risultati vincitori di progetti ERC (*European Research Council*) e 68 progetti (di 28 il Politecnico è il coordinatore, di 40 partner) sono risultati vincitori al bando europeo competitivo MSCA (*Marie Skłodowska Curie Actions Innovative Training Network*). Anche nel 2019 i fondi destinati dal piano strategico, pari a 300.000 €, sono stati utilizzati per attività di promozione, formazione e supporto alle proposte progettuali.

Da anni il Politecnico di Milano investe per rendere i propri dottorati più internazionali, interdisciplinari, intersettoriali. Il Politecnico di Milano prosegue i suoi investimenti sull'internazionalizzazione di ogni suo percorso didattico: a livello di dottorato di ricerca, l'aumento degli accordi e degli scambi internazionali ha consentito che nel 2019 nell'accreditamento MIUR del 35° ciclo di dottorato tutti e 19 i corsi di dottorato attivati dal Politecnico di Milano sono stati accreditati come "corsi di dottorato internazionali". Dal 2017, ogni anno l'ateneo investe 1.300.000 € per finanziare, in aggiunta alle altre borse, 20 borse interdisciplinari, ciascuna delle quali viene assegnata a supporto di un progetto che coinvolga collaborazioni tra due gruppi di ricerca di discipline diverse, in ricerche su uno dei seguenti cinque temi strategici di Ateneo: Salute, Industria 4.0, Smart Cities, Beni Culturali, Obiettivi Horizon Europe. Durante il 2019 il progetto "borse di dottorato interdisciplinari" è stato finanziato per i prossimi tre cicli di dottorato.

L'intersettorialità, intesa come interazione tra dottorato di ricerca e imprese è un obiettivo strategico dell'Ateneo: per rinforzarla, durante il 2019 è stato lanciato un progetto, che ha portato per gli ingressi del 35° ciclo, l'assegnazione di 10 borse di dottorato finanziate per 1/3 da Fondazione Cariplo, per 1/3 da aziende e per 1/3 da gruppi di ricerca del Politecnico di Milano.

È stata alta l'attenzione dell'Ateneo ad investire in infrastrutture di ricerca (polifab, officina meccanica, laboratori di Energia, nuovi laboratori di Chimica, laboratorio della Moda), parallelamente allo sviluppo di un "Laboratorio virtuale di Ateneo" finalizzato a far diventare patrimonio comune di ateneo i laboratori e le attrezzature scientifiche fisicamente dislocati nelle diverse strutture. Nel triennio 2017-19 sono stati creati complessivamente 9 nuovi laboratori interdipartimentali⁶, di cui 4 attivati nel 2019, con un finanziamento complessivo di 1.763 k€.

Nel corso del 2019 sono state formalmente accreditate 13 nuove società spin off del Politecnico di Milano. Questo numero va ad aggiungersi alle altre accreditate a partire dal 2000, per un totale di 77 società spin off dell'Ateneo (60 ancora attive), che hanno generato nel 2019 un fatturato complessivo di 14 M€.

Al termine del 2019, il numero complessivo di start up ad alta tecnologia dell'ateneo è pari a 139, di cui 123 nate con il supporto dell'incubatore PoliHub, fondato nel 2000 e riconosciuto tra i primi 5 incubatori universitari al mondo. Dalla sua fondazione, PoliHub ha accolto complessivamente 12.500 idee progettuali e supportato più di 750 di esse in fase di start up, di cui il 56% fondate da Alumni del Politecnico. In particolare, nell'ultimo anno sono state "incubate" in PoliHub 48 imprese in fase di start up, a cui si sommano più di 25 progetti imprenditoriali accelerati e 12 imprese nella fase *scaleup*, per un fatturato cumulato di oltre 40 M€ e l'impiego di oltre 1.000 persone. Con l'intento di supportare l'ecosistema di spin off e start up nate dalla ricerca dell'Ateneo, Politecnico sta lavorando con i fondi di Venture Capital che investono su operazioni di trasferimento tecnologico per valorizzare il deal flow delle università.

⁶ 2017: Laboratory for Circular Dichroism (CD Lab), CRYOLAB; 2018: High Strain Rate Lab, Circular Factory for the Electrified Vehicles of the Future (CIRC-eV), Caratterizzazione di materiali dell'architettura tradizionale ed innovativa (ArchMat Lab), 2019: Solid-Liquid Interface Nanomicroscopy (SoLINano); 2019 DataCloud, WE-COBOT LAB Wearable and collaborative robotics Laboratory, Laboratorio di Fluidodinamica computazionale (CFDHub@Polimi).

La **Tabella 2.2** riporta i risultati attesi per il triennio 2017-2019 e l'esito raggiunto nel 2019.

Tabella 2.2: Ricerca e Innovazione - i risultati attesi nel triennio 2017-2019 e l'esito a fine triennio

I KPI	Target nel triennio	Valore dicembre 2019
Incremento % N. borse di dottorato con istituzioni e imprese	+ 20%	+ 32,6%
N. ERC attratti	20	29
€ finanziamento da progetti H2020	100 MI€	134 MI€
N. startup innovative	130	139
Incremento N. grandi Infrastrutture	+ 2	+ 2

3. Un ateneo aperto e internazionale

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 hanno previsto, oltre all'avvio del nuovo piano di reclutamento dei docenti internazionali, con l'ingresso nel 2019 di 11 docenti stranieri assunti in ruolo, il consolidamento delle politiche e delle azioni messe in campo dall'amministrazione, destinate a favorire la mobilità studentesca: sono oggi attivi 978 accordi con una mobilità di 1.650 studenti in uscita e 2.000 studenti in entrata (registrando circa il 10% in più di studenti in mobilità, in entrata e in uscita, rispetto allo scorso anno).

Nell'ambito del programma Idea League, di cui l'ateneo ha acquisito la presidenza per il biennio 2018-19 sono stati finanziati 14 *Student Grants*, che servono a dare un finanziamento ulteriore rispetto a quello standard previsto, per il periodo all'estero che i dottorandi svolgono presso sedi IDEA League e sono stati sviluppati scambi programmi di mobilità internazionale quali *Summer School e Challenge Programme* per studenti di tutti i cicli. Nel programma Alliance4tech, 18 studenti del Politecnico di Milano sono stati selezionati per l'a.a. 19/20 per effettuare due semestri in due delle sedi partner.

L'intensificarsi dei rapporti con la Cina ha portato alla definizione di due rilevanti *partnership* di natura strategica: rispettivamente con *Tsinghua University* (la più importante università della Cina) e *Xi'an Jiaotong University* (tra le prime cinque università tecniche della Cina). In particolare, *Tsinghua University* ha deciso di aprire a Milano il suo unico campus europeo (grazie all'acquisizione di edifici presso il Campus Bovisa-Bovisa Tech) e di costituire nel 2018 con Politecnico di Milano una NewCo (Sidera) finalizzata a favorire iniziative di trasferimento tecnologico, progetti di innovazione e incubazione di start up. A settembre 2019 è stato invece inaugurata a Xi'an, insieme a *Xi'an Jiaotong University*, la prima sede fisica del Politecnico di Milano fuori dall'Italia: la creazione della *Joint School of Design and Innovation Centre* ha come obiettivo la realizzazione di nuovi Bachelor Degree a forte contenuto interdisciplinare e alla realizzazione di progetti di innovazione nell'ambito dell'*automotive*, dell'ingegneria elettrica, dell'architettura e dei nuovi modelli di business conseguenti alla crescente rilevanza della *digital transformation*.

È proseguita la collaborazione con *Tongji University* grazie alla sottoscrizione di un accordo di attività di didattica e di ricerca: attività di workshop, seminari dedicati agli studenti iscritti nei programmi di Double Degree; la gestione della mobilità di docenti (*Flying Faculty*) in e out per attività di seminari, laboratori, workshop, corsi per i PhD e attivazione di stage in e out.

Si sono consolidate una serie di importanti *partnership* di natura più verticale con importanti università cinesi sia sul fronte della didattica (Double Degree, Faculty Exchange) che della ricerca (progetti congiunti, Double PhD program). Tra le numerose, assumono particolare rilevanza gli accordi con *Beihang* sul fronte dell'aerospazio e con Shanghai Jiaotong University sui temi dell'architettura.

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).

Al fine di adeguare il Campus agli standard internazionali e renderlo accogliente e confrontabile ai migliori atenei europei e internazionali anche in termini di spazi e vivibilità degli stessi, molte azioni di riqualificazione degli spazi sono state avviate, ed alcune di esse sono già in fase avanzata di realizzazione.

A completamento di quanto realizzato nel biennio precedente, il 2019 è stato un anno di fortissimo impegno e di attività importante sia per concludere cantieri già avviati, sia per avviarne di nuovi.

Come meglio evidenziato nel capitolo successivo finalizzato a descrivere sinteticamente i risultati ottenuti dall'attività della struttura tecnico amministrativa, si sono conclusi i lavori dei primi due edifici (A e B) per la riqualificazione del nuovo Campus Internazionale di Architettura, con la previsione della chiusura del cantiere entro il 2020 che porterà alla totale trasformazione del Campus.

Nel corso del 2019 si sono conclusi i primi interventi relativi al progetto “Vi.vi.Polimi” (finalizzato ad investimenti in spazi studio, impianti sportivi, strutture residenziali, cui è stato destinato un finanziamento di 6 M€ nel triennio 2017-2019). In particolare, si sono conclusi dopo l'estate gli interventi relativi:

- a) al progetto “Agorà degli studenti” nel Campus di Architettura, per allestire maggiori spazi studio;
- b) al progetto “Riconfigurazione degli spazi interni” del Campus Leonardo, finalizzato ad aumentare le aree verdi e ad incrementare gli spazi studio all'aperto;
- c) al progetto “Illuminazione facciate ed. 1”, finalizzato ad ammodernare l'illuminazione e a migliorare l'insonorizzazione e il confort ambientale (nel corso del 2020 si completeranno anche gli ed.2 e 3).

Nel corso del 2020 sarà avviato il cantiere “Collina degli Studenti e Piazza degli Eventi”, finalizzato a dotare il campus La Masa di uno spazio dedicato alla convivialità, creando nuovi spazi vivibili e una piazza per accogliere eventi. È ancora in corso il progetto di rifacimento del campus sportivo Giuriati con l'obiettivo di creare un'offerta sportiva che risponda ai bisogni degli studenti e quindi ne amplifichi l'uso e la frequentazione. Il progetto prevede il rifacimento dei due campi da calcio, della pista di atletica, del campo da rugby, la costruzione di un campo da beach volley e di un campo da tennis e l'allargamento della palestra.

La **Tabella 2.3** riporta i risultati attesi i per il triennio 2017-2019 e l'esito raggiunto nel 2019.

Tabella 2.3: Internazionalizzazione - i risultati attesi nel triennio 2017-2019 e l'esito a fine triennio

I KPI	Target nel triennio	Valore dicembre 2019
N. iniziative congiunte con Idea League e Alliance4Tech	5	11
N. progetti Vi.Vi. Polimi avviati per la qualità degli spazi in Ateneo	4	4
Apertura dell'Innovation Hub a Xi'An (Cina)	SI	SI
N. cantieri, progettualità di innovazione a Milano: mobilità, sicurezza, beni culturali, periferie, connettività 5G	3	3
Opening della Newco con Tsinghua University	SI	SI

4. Un Ateneo responsabile

Obiettivo strategico è offrire pari opportunità di studio e di crescita a tutti coloro che se lo meritano, essere un ateneo attento alle diversità come punto di forza della formazione e della ricerca, fare in modo che studenti, docenti e personale si sentano parte di una comunità scientifica che condivide imprese e successi.

La comunità degli *Alumni* è in continua crescita: con il n. di 46.000 *Alumni* raggiunto nel 2019 si è registrato un valore delle donazioni che, nel triennio 2017-2019 ha superato i 5 M€. Oltre 200 “*Notable Alumni*” sono in continuo contatto con il Politecnico per condividere strategie e creare collaborazioni, 50 accordi strategici di didattica o innovazione e ricerca nascono ogni anno grazie agli *Alumni*.

Le politiche di attenzione al gender sono state rinforzate, con un importante impegno dell'ateneo a sostenere con diverse iniziative le pari opportunità. Nel triennio si è dato avvio a 7 nuove iniziative, tra le più importanti si annoverano l'attivazione di un fondo ricerca disponibile per le ricercatrici al rientro dalla maternità, il sostegno al pagamento della retta per la frequenza all'asilo del Politecnico anche per le dottorande, l'attivazione dell'iniziativa *Techcamp* che prevede l'assegnazione annuale di 10 borse di studio a ragazze particolarmente promettenti dagli esiti del test di ammissione online e che si iscriveranno ai corsi di

Ingegneria dell'Automazione, Ingegneria Elettronica, Ingegneria Informatica, Ingegneria Meccanica; la redazione nell'estate 2019 è stata realizzata la prima edizione del bilancio di genere.

Con l'iniziativa *Polisocial Award* sostenuta dai fondi 5x1000 IRPEF, l'ateneo promuove la ricerca scientifica ad alto impatto sociale. Delle 214 proposte di ricerca presentate, dal 2013 sono stati finanziati 41 progetti che hanno visto il coinvolgimento di oltre 160 professori e ricercatori, 70 assegnisti di ricerca e 35 dottorandi. L'edizione 2019 ha finanziato sette percorsi di ricerca multi-dipartimentali, avviati a marzo 2020 e dedicati al tema "Sport e Inclusione sociale", che è stato recepito secondo diverse declinazioni: sviluppo tecnologico, sostegno a persone e popolazioni fragili, rigenerazione territoriale, fino a intercettare l'agenda delle Olimpiadi invernali del 2026. A fine del 2019 sono stati finanziati progetti per circa 2,5 MI€, cui si deve aggiungere una cospicua quota di cofinanziamento da parte dei vari enti partner.

Il tavolo di lavoro "Polimi 2040" è stato chiamato a delineare i processi di trasformazione futuri che attendono il nostro ateneo. Gli esiti dello studio condotto, illustrati nel mese di febbraio in un incontro rivolto a studenti e personale, hanno fornito importanti stimoli per condividere nuove visioni sulla formazione e sulla ricerca e hanno orientato la formulazione del Piano strategico 2020-2022. Il materiale documentale prodotto e gli esiti dello studio sono disponibili in una sezione dedicata della intranet di ateneo.

La **Tabella 2.4** riporta i risultati attesi per il triennio 2017-2019 e l'esito raggiunto nel 2019.

Tabella 2.4: Responsabilità – i risultati attesi nel triennio 2017-2019 e l'esito a fine triennio

I KPI	Target nel triennio	Valore dicembre 2019
N. nuove azioni per promuovere la parità di genere	5	7
€ destinati a progetti di sostenibilità sociale	2MI€	2,5MI€
Polimi 2040: un quadro di scenari per il futuro	SI	SI
€ da fundraising dalla comunità <i>Alumni</i> nel triennio	5MI€	5,8MI€

5. *Un Ateneo sostenibile, efficiente e attento alla qualità*

Dalla gestione degli spazi e dei servizi dipende la qualità della vita di coloro che lavorano e studiano nell'Ateneo. Per competere con i principali Atenei esteri è necessario continuare ad adeguare e gestire gli spazi e i servizi agli standard internazionali con attenzione ai diversi aspetti legati alla sostenibilità ambientale.

Nel 2019 sono proseguite le attività finalizzate ad incrementare gli spazi studio per gli studenti e la riqualificazione degli spazi per la didattica. I molti cantieri in lavorazione e avviati nel corso del 2019 permetteranno di mitigare la carenza di metri quadri disponibili per gli studenti evidenziata in diverse sedi. Nel corso del 2019 si è dato luogo, inoltre, a numerosi interventi di ammodernamento di facciate e serramenti e diverse opere di riqualificazione degli spazi.

A questo si è affiancato l'impegno di tutta l'amministrazione ad attivare percorsi di semplificazione, dematerializzazione ed efficienza amministrativa, ad offrire servizi innovativi soprattutto anche grazie all'utilizzo delle tecnologie ICT, a sviluppare nuovi applicativi o incrementarne le funzionalità, e a rafforzare i processi di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca. Nel mese di novembre 2019 l'ateneo ha ricevuto la visita di accreditamento periodico da parte di ANVUR che ha richiesto un forte impegno di tutto l'ateneo e della struttura tecnico amministrativa, e che, seppur ancora in assenza di feedback formali, ha evidenziato una generale buona qualità dei processi di gestione attivati dall'ateneo. Una volta ricevuto il rapporto Anvur l'Ateneo potrà definire azioni puntuali per migliorare ulteriormente il proprio sistema di Assicurazione Qualità.

3. L'AZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

La performance organizzativa⁷ rappresenta il contributo che un'entità apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'organizzazione di appartenenza ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Al fine di raggiungere obiettivi complessi, che richiedono l'integrazione di competenze presidiate in diverse strutture, sono stati promossi sistemi di lavoro trasversali e sono stati assegnati obiettivi il cui esito è stato condiviso dalle diverse strutture coinvolte. Al Politecnico di Milano la performance organizzativa viene valutata ai diversi livelli: sia a livello complessivo di ateneo, sia al livello delle diverse strutture (Direzione generale, Aree, Dipartimenti e Poli Territoriali) che, con diverse missioni e obiettivi contribuiscono alla realizzazione degli obiettivi strategici e alla gestione ordinaria dei processi di supporto alla didattica e alla ricerca.

3.1 La performance organizzativa di ateneo

A partire dal 2018, come elemento di misurazione della performance organizzativa sono stati definiti obiettivi di Performance Organizzativa a livello di Ateneo: essi sono finalizzati a rilevare gli impatti dell'azione dell'ateneo sulla collettività e direttamente collegati agli obiettivi di sviluppo definiti nel Piano Strategico. In particolare, essendo il 2019 l'ultimo anno del primo periodo di pianificazione, uno degli elementi in valutazione è stato il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici definiti per il triennio 2017-2019 e monitorati attraverso i 19 KPI il cui risultato è stato illustrato nel precedente capitolo 2.

Gli obiettivi di Performance organizzativa e i risultati raggiunti nel 2019 sono rappresentati in una scheda di dettaglio (**Allegato n. 1.1** - Resoconto obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo 2019).

Di seguito si sintetizzano i risultati conseguiti che determinano per la performance organizzativa di ateneo un punteggio complessivo di 858,4 (risultato parametrato rispetto ad una scala che raggiunge valore 1.000, considerando il range fra 700 e 1.000 quale esplicitazione di un livello di performance superiore al target):

1. *Posizionamento dell'Ateneo nel ranking QS World University Rankings (peso 20%)*, che valorizza sinteticamente l'impatto di tutte le azioni dell'ateneo nei diversi ambiti di attività.

Il QS Global Score 2020 (giugno 2019) assegna un punteggio al Politecnico di Milano pari a 50,4 permettendo all'ateneo di posizionarsi al 149° posto su 1.001 istituzioni universitarie classificate (e 1.620 considerate), sette posizioni in più rispetto all'anno scorso. Il risultato per l'indicatore individuato [1-(Posizione Polimi/N. atenei valutati)] risulta così pari a 85,12%, determinando un esito tra target ed eccellenza dell'obiettivo, avendo posto come target l'esito dell'anno precedente e come valori soglia ed eccellenza una oscillazione del 5% rispettivamente in meno o in più rispetto al valore target.

Il QS World University Rankings by Subject 2020 riconferma l'ateneo tra i primi 20 Atenei al mondo nella categoria Engineering & Technology; per l'Architettura si colloca al 7° posto (11° posto del 2019 e 9° nel 2018) per Design rimane stabile in (6° posto, 5 nel 2018).

2. *Posizionamento dell'Ateneo nella capacità di autofinanziamento (peso 20%)* che valorizza la capacità dell'ateneo di essere polo di attrazione per la ricerca e l'imprenditorialità.

Nel 2019 il Politecnico ha totalizzato un valore complessivo di autofinanziamento di circa 136,4 M€, registrando un incremento di circa il 15% rispetto al 2018 (118,6 M€). Il risultato raggiunto colloca l'esito dell'obiettivo in eccellenza, posta pari ad un incremento pari al 10% dell'anno precedente.

3. *Posizionamento dell'Ateneo nella capacità di dare occupazione ai propri laureati (peso 20%)* che valorizza la capacità dell'ateneo di realizzare didattica di elevata qualità.

L'indagine effettuata nel 2019 sull'occupazione dei laureati a un anno dal conseguimento del titolo di studio (laureati 2017) ha evidenziato un tasso di occupazione:

- del 88,5 % per i laureati alla triennale (peso 10%), con un leggero decremento rispetto alla rilevazione effettuata sui laureati 2016 (90,6%) e quindi un posizionamento tra soglia e target (target posto pari all'esito dell'anno precedente (soglia ed eccellenza pari ad un'oscillazione del 5% rispetto al target).

⁷ Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ANVUR, documento del 20 dicembre 2017.

- del 93,6% per i laureati alla magistrale (peso 10%), con un incremento rispetto alla rilevazione effettuata sui laureati 2016 (92,20%), e quindi un posizionamento tra target e eccellenza, (target posto pari all'esito dell'anno precedente (soglia ed eccellenza pari ad un'oscillazione del 5% rispetto al target).

4. Numero di studenti in mobilità all'estero (peso 20%), al fine di completare il quadro delle iniziative attuate per l'internazionalizzazione dell'Ateneo. Nel 2019 (2° semestre 2018/2019 e 1° semestre 2019/2020) gli studenti in mobilità sono stati 1.664, con incremento del 12% rispetto al 2018 (2° semestre 2017/2018 e 1° semestre 2018/2019) in cui gli studenti in mobilità sono stati 1.482. Il risultato raggiunto ha portato ad un esito pari all'eccellenza, posta pari al 10% in più rispetto all'anno precedente.

5. Grado di raggiungimento degli obiettivi del piano strategico 2017/2019: che sintetizzano gli obiettivi prioritari definiti dagli Organi di Vertice per il triennio.

Nel capitolo 2 si sono riportati nel dettaglio gli esiti per ciascuno dei 19 KPI individuati per la misura degli obiettivi, per 18 di essi è stato raggiunto, o superato, il valore atteso definito, portando l'esito complessivo dell'obiettivo ad un valore prossimo all'eccellenza che prevedeva il raggiungimento di tutti i target.

3.2 La performance organizzativa della Direzione Generale

La performance della Direzione Generale viene valutata tramite la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi ad essa assegnati dal Consiglio di Amministrazione.

Gli obiettivi assegnati alla Direzione Generale e i risultati raggiunti trovano rappresentazione in una scheda di dettaglio (**Allegato n. 1.2** - Resoconto obiettivi di Performance Organizzativa Direzione Generale 2019 e relative evidenze) - Evidenze di dettaglio Direzione Generale 2019 obiettivi 1a, 1b, 2, 3, 4 e 5). Di seguito si sintetizzano i risultati conseguiti, approvati dal Rettore e validati dall'OIV, che determinano per la performance organizzativa della Direzione Generale un punteggio complessivo di 880,4 (risultato parametrato rispetto ad una scala che raggiunge il valore 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 espressa dal personale docente e di ricerca, (peso 5%) e dagli studenti (peso 10%), i principali *stakeholders* esterni ed interni dell'ateneo. Al fine di incentivare le opportune azioni è stato, inoltre assegnato anche alla Direzione Generale l'obiettivo di incrementare il tasso di risposta del personale docente (ordinari, associati, ricercatori - peso 5%).

1.a. Per quanto riguarda il personale docente, hanno risposto al questionario 1.072 docenti (tra ordinari associati e ricercatori) su 1.437 invitati a rispondere, con un tasso del 75%, portando l'esito dell'obiettivo ad un valore pari all'eccellenza (posta al 60%) mentre comprendendo anche dottorandi assegnisti e personale di ricerca il tasso di risposta complessivo si abbassa al 56%. Il risultato di soddisfazione è pari a 4,40, superiore al target (posto pari a 4 su una scala di valutazione [1-6]).

1.b. Per quanto concerne la soddisfazione espressa dagli studenti, hanno risposto in 11.311 su 13.127 invitati, con tasso di risposta pari al 86,2% e un risultato di soddisfazione generale pari a 4,03 che si colloca su un valore *pari al target*, (posto pari a 4 su una scala di valutazione [1-6]).

Si rimanda al successivo par. 3.5 per un focus specifico sugli esiti delle *customer satisfaction*.

2. Risultati sull'avanzamento dei più importanti cantieri edilizi (peso 25%)

2.a. Riqualificazione del Campus Internazionale di Architettura - Campus Leonardo, Milano (peso 5%)

Nell'ambito della riqualificazione complessiva del campus Bonardi, sono stati realizzati i nuovi edifici A e B, conclusi nel rispetto del cronogramma. Il risultato raggiunto è pari all'eccellenza.

2.b. Riqualificazione interna e facciate dell'Ed. 12 (peso 5%)

Nell'ambito dei lavori presso il campus Bonardi, l'edificio 12 è stato oggetto di riqualificazione interna ed esterna. I lavori sono stati portati a termine entro i tempi previsti con risultato pari all'eccellenza.

2.c. Città Studi - Riassetto complessivo Dip. Chimica - nuovo edificio (peso 5%)

Il cantiere per la riqualificazione del dipartimento di Chimica è stato avviato con lo spostamento della piattaforma ecologica dal campus Bassini al campus Bonardi. A seguito di ciò sono state avviate le lavorazioni relative ai restanti interventi previsti dal progetto. Il risultato è pari all'eccellenza.

2.d. Città Studi, Rifacimento Campo sportivo Giurati: palazzina polifunzionale e tensostruttura (peso 5%)

Il progetto della palazzina servizi e campo coperto ha richiesto il coordinamento con gli altri interventi previsti presso il centro sportivo, rendendo necessaria l'acquisizione del parere della Soprintendenza per il raggruppamento di tutti gli interventi, e del parere del Comune di Milano per il progetto del centro servizi, rendendo possibile l'inizio dei lavori nel mese di settembre. Il risultato raggiunto è pari alla soglia.

2.e. Vi.Vi.PoliMi L3 (Campus Città Studi): pedonalizzazione Leonardo (peso 5%)

A causa di alcune modifiche e aggiornamenti del progetto iniziale, una prima parte dei lavori, comprensiva di alcune lavorazioni aggiuntive, si è conclusa a metà settembre 2019, mentre la chiusura del cantiere è avvenuta nel mese di novembre. Il risultato raggiunto è pari al target

3. Analisi dell'attuale assetto organizzativo dell'Amministrazione di Ateneo e proposta di ridefinizione dell'architettura organizzativa (peso 20%)

Nel corso del 2019 l'Ateneo, al fine di garantire una maggiore efficienza dei servizi forniti dall'Amministrazione, ha progettato e realizzato una riorganizzazione delle Aree Dirigenziali e dei relativi processi. Il nuovo disegno organizzativo ha previsto una macrostruttura caratterizzata da 9 Divisioni, presentata a tutto il personale (docente e tecnico-amministrativo) nell'ambito di una conferenza di Ateneo in data 20/09/2019. Il risultato raggiunto è pari all'eccellenza. Tale obiettivo è stato perseguito congiuntamente dalla Direzione Generale e dai Dirigenti delle Aree, ai quali è stato assegnato come obiettivo individuale.

4. Miglioramento del processo di acquisto di beni e servizi per progetti e ricerca sperimentale (peso 15%)

L'obiettivo è stato misurato, in valore soglia, mediante la verifica della emanazione del nuovo "Regolamento per l'affidamento contratti per l'acquisto di beni e servizi sotto soglia di rilevanza comunitaria" finalizzato a snellire procedure e tempi degli acquisti legati ad attività di ricerca (progetti e ricerca sperimentale), approvato dal CdA nel mese di aprile, e in valore target ed eccellenza, tramite la rilevazione del grado di soddisfazione espressa dai docenti alle specifiche domande sugli acquisti presenti nel questionario di soddisfazione somministrato annualmente.

La valutazione media espressa dal corpo docente è risultata pari a 4,32, in crescita rispetto allo scorso anno e ponendo il risultato ad un livello superiore al target.

5. Miglioramento della gestione del processo di manutenzione ordinaria (peso 20%)

L'obiettivo, assegnato dal 2018 (anno nel quale il processo era stato oggetto di reingegnerizzazione) è stato misurato in relazione al grado di soddisfazione espressa dagli utenti in merito ai ticket aperti per la richiesta di intervento a guasto, ponendo come target un numero di valutazioni negative contenute entro il 20% rispetto ai ticket valutati e come eccellenza un numero di valutazioni negative contenute entro il 10% (si considera negativa una valutazione con punteggi 1 e 2 su scala 1-6). Il periodo preso a riferimento è gennaio-dicembre 2019, durante il quale sono stati aperti 15.636 ticket, ne sono stati valutati 2.264 di cui 196 con valutazione negativa. Il risultato raggiunto è pari all'eccellenza, essendo il rapporto tra i ticket negativi e il totale ticket valutati pari a 8,66%.

3.3 La performance organizzativa delle Aree dirigenziali

Gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alle Aree dirigenziali sono riconducibili a tre dimensioni:

- la soddisfazione degli utenti finali sui servizi di supporto erogati;
- la realizzazione di obiettivi di innovazione e sviluppo (legati agli obiettivi strategici o allo sviluppo di nuove tecnologie/sviluppo di sistemi e applicativi/interventi organizzativi);
- l'incremento di efficacia ed efficienza di processi specifici presidiati dalla struttura.

Nel 2019, inoltre, è stato assegnato anche ai dirigenti, a titolo di obiettivo individuale, l'obiettivo di predisporre, insieme al Direttore Generale, la revisione dell'architettura organizzativa delle Aree al fine di garantire una maggiore efficienza dei servizi forniti.

Ad ogni area sono stati assegnati degli obiettivi specifici sulla base dei processi e delle competenze caratterizzanti, oltre che obiettivi comuni, ossia obiettivi il cui raggiungimento ha richiesto l'intervento di

diverse strutture, ciascuna per la propria peculiare competenza. Di seguito una sintetica analisi dei principali obiettivi realizzati a supporto degli obiettivi strategici.

Nell'ambito del supporto agli obiettivi strategici riguardanti la *Formazione*, gli obiettivi principali hanno riguardato il supporto per l'attivazione delle Lauree Magistrali "*Bionformatics for Computational Genomics*", attivata con l'Università degli Studi di Milano e "*Cyber Risk, Strategy and Governance*", attivata con l'Università Bocconi; il supporto per l'attivazione del corso di Laurea Magistrale a ciclo unico (titolo di doppia laurea) "MedTec" in collaborazione con Humanitas University e la revisione del processo di selezione per i corsi di laurea di ingegneria, allo scopo di incrementare la qualità degli studenti in ingresso. Per il raggiungimento di tali obiettivi sono state coinvolte le Aree Servizi agli Studenti e Dottorandi e l'Area Servizi ICT.

Il Servizio Metid e l'Area Risorse Umane e organizzazione hanno realizzato le attività di supporto sia per l'erogazione della formazione ai docenti sui temi legati alla didattica innovativa, sia per l'accompagnamento nella produzione di nuovi MOOC (15 nel solo 2019).

Infine, si segnalano diverse iniziative rivolte agli studenti, quali azioni di orientamento per studenti della scuola superiore che hanno già superato il test di ingresso e la revisione del sistema di promozione delle lauree magistrali.

Nell'ambito della *Ricerca*, grazie alle attività del servizio di Trasferimento Tecnologico si registra un incremento degli investimenti di Venture Capital a sostegno dell'attività degli spin off di ateneo, con otto nuovi progetti finanziati. Inoltre, grazie alle attività dell'Area Sviluppo e Rapporti con le Imprese, è stato creato un gestionale CRM (*Customer relationship Management*) al fine di strutturare e intensificare i rapporti con le imprese e con i JRC (*Joint Research Centre*) e sono stati gestiti nuovi rapporti con 30 imprese a capo dei JRC di Ateneo e con 25 imprese partner; grazie all'attività del Servizio Ricerca di Ateneo sono stati individuati nuovi strumenti di finanziamento delle infrastrutture di ricerca, ed è stato sviluppato un programma di *Talent development* finalizzato a favorire lo sviluppo di ricerca di qualità.

Per quanto riguarda *l'Apertura del Campus e la sua internazionalizzazione*, si segnala l'impegno dell'amministrazione a proseguire con i progetti di riqualificazione degli spazi, migliorandone la funzionalità e la qualità e di conseguenza, gli standard di vivibilità per gli studenti. I principali progetti edilizi sono stati sinteticamente illustrati nel paragrafo 3.2 tra gli obiettivi di performance assegnati alla Direzione Generale. Oltre ai progetti sopra menzionati, nel 2019, L'Area Tecnico Edilizia è stata fortemente impegnata nella gestione delle molteplici procedure di gara, nell'avvio e nella gestione di innumerevoli cantieri.

Sempre in tema di spazi, nel dicembre 2019 è stato sottoscritto, mediante il contributo dell'Area Amministrazione e Finanza, dal Politecnico e dal Comune di Milano il contratto preliminare di compravendita dell'immobile di Via Durando 38/A, che sarà ceduto al Comune entro la fine del 2020, con la possibilità, da parte dell'Ateneo, di utilizzare le aule didattiche presenti nell'edificio fino al 31 luglio 2020.

In materia di internazionalizzazione sono proseguite le azioni dell'Area Servizi agli Studenti e Dottorandi e dell'Area Comunicazione e Relazioni Esterne, tra cui il completamento dell'applicativo "Gestione mobilità internazionale", finalizzate a offrire la possibilità di esperienze di studio all'estero ad un numero sempre maggiore di studenti dell'Ateneo che nel 2019 sono aumentati del 12% pari a 1664. Si segnala, inoltre, il potenziamento della comunicazione verso gli studenti internazionali "*prospective*" e ammessi alle Lauree magistrali attraverso l'implementazione di un piano editoriale e di strumenti di comunicazione appositi.

Per quanto riguarda la *Responsabilità sociale*, oltre alla prosecuzione delle attività già consolidate nel tempo, è stato costituito un apposito gruppo di lavoro, che ha visto coinvolte diverse Aree e servizi dell'ateneo per redigere il primo Bilancio di Genere, presentato agli organi di Governo nel mese di giugno 2019 e pubblicato sul sito web di ateneo. Si segnala, inoltre, il forte incremento degli articoli in open access, aumentati rispetto al 2018 di ben 5.419 unità.

Molti degli obiettivi assegnati alle Aree hanno avuto come finalità *l'incremento dell'efficienza, della sostenibilità e della qualità dei servizi offerti*. Si è così lavorato, in continuità con gli anni scorsi, allo sviluppo di nuovi applicativi, in particolare di supporto alla didattica, alla dematerializzazione di alcuni processi e alla revisione di altri. In tale ottica, si segnalano *l'upgrading* dell'attuale tecnologia a supporto delle Chat studenti per consentirne un uso massivo da parte degli stessi e la revisione, in ottica di semplificazione di tutti gli applicativi di gestione della carriera degli studenti.

Finalizzato a migliorare i processi di gestioni interni era l'obiettivo finalizzato all'acquisizione di un nuovo sistema informativo per la gestione e lo sviluppo delle Risorse Umane di Ateneo, ancora in fase di test. Sul fronte della dematerializzazione, si è lavorato sulle procedure concorsuali del personale docente, sono state portate a termine le attività riguardanti due cruscotti di indicatori, il cruscotto per i Direttori di Dipartimento e il Cruscotto per i Direttori di Corsi di Studio, attualmente consolidati e in uso agli utenti. E' proseguita, anche quest'anno con attività trasversale tra le strutture centrali (Area servizi ICT, Area Ricerca ed Innovazione Didattica, Area Amministrazione e Finanza) e i responsabili gestionali dei dipartimenti e dei poli, l'attività di sviluppo di un'applicazione web di ateneo finalizzata alla gestione dei progetti di ricerca. La versione 1.0 è stata completata, ed è attualmente in via di sviluppo la versione 2.0.

Oltre agli obiettivi di snellimento delle procedure di acquisto e di miglioramento del sistema di gestione delle manutenzioni, illustrati tra gli obiettivi della Direzione Generale nel paragrafo 3.2, su cui è stata fortemente coinvolta l'Area Gestione Infrastrutture e Servizi, è stato assegnato all'Area Amministrazione e finanza e a tutti i Dipartimenti, l'obiettivo di effettuare l'analisi e la certificazione dei crediti iscritti a bilancio, con lo scopo di adottare comportamenti uniformi per la gestione dei crediti di Ateneo.

Sono stati assegnati alle Aree diversi obiettivi finalizzati a migliorare i processi interni di gestione e i servizi per gli utenti. Tra questi si rileva l'obiettivo di miglioramento dei servizi di pulizia, per i quali si è introdotta una pianificazione informatizzata degli interventi periodici ed un controllo attivo dei servizi e dei servizi generali di Ateneo, per i quali è stata introdotta un'attività di monitoraggio.

Infine si segnala l'importanza delle attività realizzate dall'Area Sistema Archivistico e Bibliotecario di Ateneo finalizzate a rendere maggiormente e meglio fruibili agli utenti le risorse delle tre biblioteche dell'ateneo e della biblioteca storica, così come degli archivi storici.

Nella **tabella n. 3.1** si riportano per le singole Aree dirigenziali le percentuali d'incidenza delle tre dimensioni su cui sono stati assegnati gli obiettivi.

Tabella n. 3.1: Incidenza delle dimensioni della performance organizzativa 2019 - Aree dirigenziali⁸

Performance organizzativa 2019 - Aree dirigenziali	INCIDENZA (100%)	AAF	ACRE	AGIS	ARUO	ASED	ASICT	ARICID	ASAB	ASVI	ATE
Soddisfazione utenti sui servizi	29,1%	30%	27%	34%	31%	31%	31%	30%	27%	31%	20%
Obiettivi di innovazione e sviluppo	46,1%	10%	46%	0%	69%	51%	59%	58%	45%	42%	80%
Incremento efficacia/efficienza	24,8%	60%	26%	66%	0%	18%	11%	12%	28%	27%	0%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

La **tabella n. 3.2** mostra l'esito sintetico di performance complessiva delle Aree secondo le tre dimensioni sopra specificate. 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. 3.2: Esito sintetico di Performance Organizzativa 2019 - Aree dirigenziali

Performance organizzativa 2019 - Aree dirigenziali	N. obiettivi per dimensione	% INCIDENZA (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target	Soglia - Target - Eccell.
Soddisfazione utenti sui servizi	25	29,1%	782,4	+11,77%	[300] - [700] - [1000]
Obiettivi di innovazione e sviluppo	40	46,1%	918,2	+31,17%	
Incremento efficacia/efficienza	22	24,8%	952,0	+36,00%	
Totale	87	100,0%	887,0	+26,7%	

⁸ ARICID-Area Servizi Supporto alla Ricerca e Innovazione Didattica, ARUO-Area Risorse Umane e Organizzazione, AAF-Area Amministrazione e Finanza, 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.

I dati riportati evidenziano come, per le diverse dimensioni, gli esiti siano positivi e superiori al target con esito molto positivo per gli obiettivi finalizzati a migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi.

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.

Nell'**Allegato n. 1.3** – Sintesi della performance organizzativa Aree Dirigenziali e Servizi 2019, si riporta, per ogni Area Dirigenziale l'elenco degli obiettivi assegnati alla singola area e ai servizi con l'evidenza della fascia di risultato. Per ogni Area viene riportata una analisi delle principali attività realizzate attraverso un sintetico esame degli obiettivi realizzati dai diversi servizi, attraverso una descrizione che cerca di evidenziare il contributo degli stessi rispetto alla realizzazione del piano strategico. L'allegato pone in evidenza la numerosità degli obiettivi condivisi tra servizi della stessa area e di aree diverse, confermando il percorso culturale dell'ateneo fortemente orientato al lavoro per processo.

3.4 **La performance organizzativa dei Dipartimenti e Poli Territoriali**

I Dipartimenti e i Poli Territoriali vengono valutati sia in relazione alla performance organizzativa del Dipartimento/Polo, 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 organizzativa delle strutture gestionali che sintetizza i risultati attesi più direttamente correlati all'ambito gestionale.

La performance organizzativa di Dipartimenti e Poli Territoriali è stata valutata rispetto a:

- soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto ricevuti rilevati mediante i questionari somministrati a fine anno, con peso pari al 45%, uguale per tutte le strutture;
- risultato di obiettivi definiti autonomamente da ciascuna struttura in coerenza con il proprio progetto scientifico o piano di sviluppo, ma comunque riferiti alle strategie di Ateneo e i cui temi sono sostanzialmente riconducibili all'internazionalizzazione sia sul fronte della ricerca che della didattica (internazionalizzazione della *faculty*, incremento del numero di studenti stranieri, dottorandi e *visiting professors*), incremento delle attività di ricerca e della loro visibilità, incremento dei progetti di ricerca finanziati in ambito nazionale e internazionale. Alcune strutture hanno deciso di comprendere tra gli obiettivi generali rilevazioni specifiche di indagini di soddisfazione sui servizi.

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 2019 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.

La **Tabella n. 3.3** e la **Tabella n. 3.4** mostrano l'esito sintetico di performance organizzativa complessiva dei 12 Dipartimenti e dei 5 Poli secondo le due dimensioni sopra specificate⁹.

Tabella n. 3.3: Esito sintetico di Performance Organizzativa 2019 - Dipartimenti

Performance organizzativa 2019 - Dipartimenti	N. obiettivi per dimensione	% Incidenza (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target	Soglia - Target - Eccell.
Soddisfazione utenti sui servizi	12	45%	831,5	+18,79%	[300] - [700] - [1000]
Obiettivi generali di Dipartimento (autofinanziamento, internazionalizzazione, obiettivi specifici)	39	55%	931,8	+33,12%	
Totale	51	100%	886,7	26,67%	

⁹ Al Polo di Como non sono stati assegnati obiettivi di performance organizzativa in relazione alla forte riduzione dell'offerta erogata presso il Polo e contestuale ridimensionamento delle attività presidiate dal Polo.

Tabella n.3.4: Esito sintetico di Performance Organizzativa 2019 - Poli Territoriali

Performance organizzativa 2019 - Poli Territoriali	N. obiettivi per dimensione	% Incidenza (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target	Soglia - Target - Eccell.
Soddisfazione utenti sui servizi	4	45%	998,5	+42,64%	[300] - [700] - [1000]
Obiettivi generali di Polo (autofinanziamento, internazionalizzazione, obiettivi specifici)	13	55%	800,6	+14,37%	
Totale	17	100%	889,6	+27,09%	

L'indagine relativa alla soddisfazione sui servizi ricevuti da parte del personale docente conferma anche per il 2019 esiti più che positivi sia per i Dipartimenti che per i Poli Territoriali, tre dei quali superano addirittura il valore dell'eccellenza (posta ad un livello pari a 5 su una scala di valutazione [1-6]) ed uno vi risulta assai prossimo. Per tutti i Dipartimenti gli esiti mostrano valori superiori al target (posto ad un livello pari a 4 su una scala di valutazione [1-6]) e tutti abbastanza simili, a conferma di performance relativamente omogenee, esito al quale si assiste già dallo scorso anno. In nessuna struttura si evidenziano criticità.

Per quanto riguarda l'autofinanziamento, risulta in crescita tanto che tutti i dipartimenti si sono collocati su valori superiori all'eccellenza, con un'unica eccezione di posizionamento tra target e eccellenza. Sul fronte dei Poli Territoriali si notano risultati disomogenei, in quanto due si sono collocati al di sopra dell'eccellenza mentre due non hanno raggiunto il valore soglia.

Gli altri obiettivi generali di performance organizzativa, sia per i Dipartimenti che per i Poli Territoriali, sono stati raggiunti con esito più che positivo, quasi sempre superiore al target o addirittura in eccellenza, tranne qualche caso in cui non sono state raggiunte le aspettative sul numero di visiting, dottorandi internazionali e di docenti internazionali o sul numero di contratti stipulati.

La performance della struttura gestionale di Dipartimento/Polo è stata valutata rispetto:

- agli obiettivi gestionali assegnati dal Direttore Generale;
- agli obiettivi gestionali assegnati dal Direttore di Dipartimento /Prorettore di Polo.

Le due dimensioni incidono per ogni struttura con peso analogo.

La **Tabella n. 3.5** e la **Tabella n. 3.6** 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. 3.5: Performance della struttura gestionale di Dipartimento 2019

Performance struttura gestionale 2019 - Dipartimenti	N. obiettivi per dimensione	% Incidenza (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target	Soglia - Target - Eccell.
Obiettivi assegnati dal Direttore Generale	87	50%	925,5	+32,21%	[300] - [700] - [1000]
Obiettivi assegnati dal Direttore di Dipartimento	29	50%	979,6	+39,95%	
Totale	56	100%	952,6	+36,08%	

Tabella n. 3.6: Performance della struttura gestionale di Polo Territoriale

Performance struttura gestionale 2019 - Poli Territoriali	N. obiettivi per dimensione	% Incidenza (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target	Soglia - Target - Eccell.
Obiettivi assegnati dal Direttore Generale	32	50%	929,3	+32,75%	[300] - [700] - [1000]
Obiettivi assegnati dal Prorettore di Polo	10	50%	919,0	+31,29%	
Totale	56	100%	926,8	+32,40%	

Gli obiettivi assegnati dal Direttore Generale sono stati molteplici, sia per i Dipartimenti che per i Poli Territoriali. Per la maggior parte si tratta di obiettivi comuni, oltre che, eventualmente, all'Area dirigenziale competente in materia, ma la cui valutazione dipende dalla performance della singola struttura (incremento tasso di risposta customer docenti; miglioramento della gestione del processo di manutenzione ordinaria; miglioramento del processo di acquisto di beni e servizi per ricerca e sperimentazione; analisi e certificazione dei crediti iscritti a bilancio). Nella stessa logica rientrano anche altri due obiettivi, assegnati però ai soli Dipartimenti (sperimentazione budget dipartimenti e IRIS RM: verifica e aggiornamento dati). Infine tre obiettivi sono stati assegnati a specifici gruppi di lavoro composti da rappresentanti di Dipartimenti e Poli e

di altre strutture di Ateneo (gestione contratti di collaborazioni della ricerca; dematerializzazione della scheda di collocazione lavorativa; intranet della ricerca).

Gli esiti degli obiettivi assegnati dal Direttore Generale alle strutture di Dipartimento e di Polo, i cui dati sono stati rilevati centralmente, sono stati tutti ampiamente positivi con qualche difficoltà riscontrata nella dematerializzazione della scheda di collocazione lavorativa e, per un numero ridotto di dipartimenti, nella verifica e aggiornamento dati di IRIS RM.

Gli obiettivi assegnati dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo sono obiettivi specifici per ogni struttura. Anche l'esito di tali obiettivi ha dato risultati decisamente positivi e superiori al target.

Dai *Direttori di Dipartimento* sono stati assegnati obiettivi finalizzati alla riorganizzazione di servizi e processi con particolare attenzione ai servizi informatici, alla sicurezza; alla privacy, alle procedure amministrative, alla gestione degli spazi (ottimizzazione del loro utilizzo e manutenzioni) e, avvio di nuovi progetti e linee di ricerca. Altri obiettivi sono stati rivolti al miglioramento della comunicazione interna e verso gli stakeholders, alla riduzione dell'utilizzo di materiali plastici al fine di favorire una maggiore sostenibilità ambientale, all'implementazione di corsi di formazione sull'uso delle tecnologie nella didattica. Infine, è proseguito l'impegno nei progetti "Dipartimenti di eccellenza" con l'assegnazione di obiettivi specifici legati all'implementazione operativa degli stessi.

I *Prorettori di Polo* hanno assegnato obiettivi di potenziamento delle azioni di orientamento e placement, revisione e implementazione della comunicazione rivolta a studenti, famiglie e istituzioni, consolidamento dei rapporti con il territorio per attività didattiche e di ricerca.

Nell'**Allegato n. 1.4** si riporta l'elenco degli obiettivi di performance organizzativa 2019 delle strutture (Direzione Generale, Aree, Dipartimenti, Poli Territoriali). Gli obiettivi sono raccolti con riferimento alla linea strategica correlata e, per ognuno di essi, viene riportata la fascia di risultato assegnata.

3.5 Un focus sulle indagini di customer satisfaction

Tra i diversi elementi di valutazione della performance organizzativa delle strutture, un obiettivo, importante sia in termini di ricaduta sulla valutazione individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti, sia in termini di trasversalità tra le strutture stesse, è quello relativo alla soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti. Gli esiti di tali rilevazioni rappresentano il principale elemento di coinvolgimento dei principali *stakeholders* di riferimento nel processo di valutazione.

Anche nel 2019 sono stati somministrati, a fine anno, questionari di soddisfazione sui servizi ricevuti a studenti dell'ultimo anno di laurea e laurea magistrale, immatricolati stranieri, personale docente e collaboratore alla ricerca, personale tecnico amministrativo e ospiti delle residenze.

Gli esiti delle indagini mostrano che il grado di soddisfazione del personale docente è stabile rispetto all'anno scorso, confermandosi complessivamente su un punteggio pari a 4, mentre quello del personale tecnico amministrativo è in lieve crescita, passando dal 4,34 del 2018 al 4,45 del 2019. In leggera crescita anche il dato di soddisfazione degli studenti che si assesta su un punteggio pari a 4,03 rispetto al 3,98 del 2018. In lieve calo anche il grado di soddisfazione degli ospiti delle residenze pari a 4,3 rispetto al 4,4 del 2018. In tutti i casi ci si riferisce alla domanda di soddisfazione generale, con valutazione su scala [1-6]). Risulta invece in lieve diminuzione il grado di soddisfazione degli immatricolati stranieri, per i quali si passa dal 3,04 del 2018 al 2,98 del 2019 (domanda di soddisfazione generale - su scala [1-4]).

I tassi di risposta (**Tabella n. 3.7**) sia del personale tecnico amministrativo che del personale docente strutturato sono in crescita. L'azione di sensibilizzazione avviata nel 2018, attuata grazie alla collaborazione attiva dei Direttori di dipartimento e dei Responsabili Gestionali, è proseguita anche nel 2019 e ha consentito un ulteriore incremento dei tassi di risposta.

Per quanto concerne invece il personale docente non strutturato (assegnisti, dottorandi, collaboratori), il tasso di risposta è pressoché invariato nonostante le azioni attuate dai dipartimenti. Alla luce di questi dati, per il 2020 è stato assegnato ai Responsabili Gestionali dei dipartimenti, di concerto con il Servizio Studi e sotto la supervisione del OIV, l'obiettivo di progettare un nuovo questionario rivolto ad assegnisti e dottorandi, al fine di migliorare il grado di affidabilità e rappresentatività dell'indagine.

Rimangono costanti, e non particolarmente significativi, i tassi di risposta degli ospiti delle residenze mentre calano significativamente quelli degli immatricolati stranieri (su tali dati sarà avviata una riflessione specifica nel corso del 2020). Sono in flessione anche i tassi di risposta degli studenti che si mantengono comunque elevati (86,2%) in quanto la compilazione del questionario viene richiesta quale condizione preliminare all'iscrizione al primo appello d'esame agli iscritti all'ultimo anno di laurea, laurea magistrale o a ciclo unico.

I dati integrali degli esiti per il personale docente, tecnico amministrativo e ospiti delle residenze vengono pubblicati nelle specifiche sezioni intranet dell'Ateneo. Per il 2020 è stato assegnato un obiettivo specifico al Servizio Studi di individuare, insieme all'OIV, un piano per la diffusione degli esiti di tutte le indagini somministrate con particolare attenzione ad informare opportunamente gli studenti.

Tabella n. 3.7: I tassi di risposta alle indagini di customer satisfaction 2019

UTENTI	INVITATI 2019	RISPONDENTI 2019	% RISPONDENTI 2019	% RISPONDENTI 2018	% RISPONDENTI 2017
Personale Docente	1.437	1.072	74,6%	66,4%	43,46%
Assegnisti, Collaboratori alla	2.346	1.046	44,6%	44,5%	18,71%
Studenti	13.127	11.311	86,2%	94,7%	98,10%
Studenti internazionali (II sem. 2018/2019 e I sem. 2019/2020)	2.087	793	32,2%	41,5%	44,7%
Residenze	1.553	485	31,2%	32%	37,42%
Pers Tecnico-Amministrativo	1.242	875	70,5%	64,6%	55,46%

Nella successiva **Tabella n. 3.8** si riporta l'esito, in termini sintetici, dei "punti di forza" e dei "punti di debolezza" rispetto alla soddisfazione espressa dalle tre principali categorie di utenti (studenti, docenti e personale tecnico amministrativo). Si considera "punto di forza" il macro-servizio che mediamente ha ricevuto una valutazione superiore o uguale a 4.5; "punto di debolezza" il macro-servizio che mediamente ha ricevuto una valutazione inferiore o uguale a 3.5; "in linea+" il macro-servizio che ha ricevuto un punteggio nell'intervallo 4-4,5, e infine "in linea -" il macro-servizio che ha ricevuto un punteggio nell'intervallo 3,5-4.

Tabella n. 3.8: Esito sintetico dei questionari di Customer Satisfaction sui servizi

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

Per quanto riguarda gli studenti, dall'analisi dei dati emerge una situazione di generale stabilità dei giudizi sui diversi servizi. Si confermano pressoché stabili e sotto target (posto pari a 4) i giudizi su spazi (3,78), informazione e comunicazione (3,79), ristorazione (3,81) e servizi di segreteria (3,71), mentre si collocano sopra target i servizi di supporto alla didattica (4,14) e risultano maggiormente positivi quelli delle biblioteche (4,55). Si rileva un lieve miglioramento di soddisfazione sui servizi di rete (3,53) che, comunque, si confermano come la voce di maggior insoddisfazione con particolare riguardo alla scarsa disponibilità di prese di corrente e di rete e all'efficacia della connettività tramite rete wireless, al contrario di quanto emerge

dalle risposte fornite sia dai docenti che dal personale tecnico amministrativo, che risultano nel complesso soddisfatti e con un valore sopra target.

Per quanto concerne gli spazi, come già nel 2018 l'item specifico che presenta maggiori criticità rimane la disponibilità di aule o spazi studi (2,63 sulla reperibilità di posti per studiare, fattore in assoluto più critico).

Per quanto riguarda i servizi di ristorazione, la soddisfazione complessiva espressa dagli studenti, pur rimanendo sotto target è in ulteriore crescita rispetto al passato, passando da 3,44 del 2017 a 3,68 del 2018 al 3,84 del 2019, segno che le azioni messe in campo (monitoraggi, sopralluoghi, cambio di fornitore, allestimento di nuovi punti di ristoro e ammodernamento di altri) stanno producendo dei risultati positivi. Le criticità rilevate sugli spazi confermano quanto già noto all'ateneo e rilevato nelle indagini passate, sia nelle relazioni delle commissioni Paritetiche Docenti-Studenti delle Scuole, che negli audit condotti presso i corsi di studio dal Nucleo di valutazione.

A fronte della consapevolezza diffusa della sofferenza di spazi adeguati per gli studenti, carenza strutturale per gli atenei italiani e per il Politecnico di Milano, che ha visto anche un incremento significativo di studenti negli ultimi anni, l'ateneo ha messo in atto molti interventi che hanno già portato un importante miglioramento nella soddisfazione generale per i servizi di ristorazione e che si auspica potranno avere effetti positivi anche sulle altre criticità rilevate. L'ateneo ha oggi in corso una serie significativa di cantieri aperti, con lo stanziamento di investimenti molto rilevanti, per migliorare la quantità e la vivibilità degli spazi a partire dalle aule didattiche, per proseguire con la disponibilità di maggiori spazi aperti per la convivialità, a spazi per lo sport, per lo studio, per la residenzialità e ancora nuove residenze per gli studenti fuori sede e interventi sulle biblioteche.

La percezione da parte degli studenti della qualità della comunicazione e informazione ricevute dall'Ateneo è in lieve calo. La valutazione complessiva infatti si attesta al 3,79 contro il 3,95 del 2018. A tal proposito si segnala l'obiettivo assegnato nel 2020 a tutte le Aree dirigenziali dalla Direzione Generale finalizzato a sviluppare un piano di comunicazione profilato per i diversi *stakeholders* interni (docenti, studenti e personale tecnico amministrativo), con l'individuazione di diversi e specifici strumenti e modalità di comunicazione.

Infine, per quanto concerne i servizi di segreteria, si conferma un miglioramento rispetto al 2018, che riportava valori già in crescita rispetto all'anno precedente. Il gradimento complessivo del servizio passa infatti dal 3,56 del 2018, al 3,71 del 2019. Tuttavia, permangono alcuni puntuali item sotto target, seppur in presenza di segnali di significativo miglioramento rispetto al passato:

- l'estensione degli orari di apertura delle segreterie segnalati come non pienamente adeguati [segreteria studenti (3,31 rispetto a 3,10 del 2018 e 3,06 del 2017), di scuola (3,34 rispetto a 3,06 del 2018 e 2,79 del 2017) e di Dipartimento (3,41 rispetto a 3,18 del 2018 e 2,89 del 2017)],
- i tempi di attesa, ancora troppo lunghi (rispettivamente 3,28 per la segreteria studenti rispetto a 3,03 del 2018 e 2,97 del 2017, 3,38 per la segreteria di scuola rispetto a 3,08 del 2018 e 3,80 del 2017 e 3,58 per la segreteria di dipartimento rispetto al 3,32 del 2018 e 3,05 del 2017);
- la capacità di risolvere i problemi, ritenuta non sempre adeguata con particolare riguardo alla segreteria studenti (3,49 rispetto 3,36 del 2018 e 3,34 del 2017).

Tali risultati sono da porre in relazione alla messa a punto negli ultimi anni di alcuni processi di riorganizzazione dei servizi al fine di potenziare gli strumenti di ricevimento on line alternativi allo sportello in presenza (chat on line), di riorganizzare l'offerta in presenza che aveva solo orari di apertura degli sportelli con "accesso libero" ad orari più ampi ma con "accesso solo su appuntamento" (da aprile 2018), di sperimentare orari prolungati di ricezione da remoto nel tardo pomeriggio-sera (da dicembre 2018).

Il monitoraggio sull'affluenza degli studenti presso le segreterie rileva nel tempo una significativa diminuzione del numero di studenti che si sono recati presso gli sportelli: nel 2019 sono stati ricevuti 38.344 utenti (ad accesso libero 15.191, su appuntamento 23.153) nel 2018 sono stati ricevuti 41.270 utenti, nel 2015 69.922 utenti (anno in cui si sono avviati progetti finalizzati a ridurre il ricevimento presenza).

Infine, si rileva che, già dal 2018, vengono somministrati questionari specifici destinati ad indagare aspetti puntuali apparsi non completamente soddisfacenti. Per i servizi di ristorazione sono stati somministrati nel corso del 2019 tre questionari (marzo, giugno e settembre), anche a seguito delle specifiche azioni introdotte nel 2018 e degli interventi di rifacimento della mensa del Campus Bovisa La Masa e dell'arredamento della mensa del Campus Bovisa di Via Durando, completati nel corso del 2019. Per i servizi di segreteria, a seguito

dei suggerimenti dell'OIV, sono stati completamente allineati gli *items* indagati nei questionari somministrati a valle dell'utilizzo del servizio con quelli presenti nel questionario di fine anno. I questionari sono stati somministrati o con l'ausilio degli studenti 150 ore che, nei giorni di maggiore affluenza, hanno chiesto agli studenti di compilare il questionario tramite apposito *tablet* o grazie all'ausilio degli stessi operatori addetti allo sportello. I questionari raccolti, somministrati da gennaio 2019 a settembre 2019, sono stati 3.084, di questi 2195 hanno riguardato la segreteria su appuntamento e 889 la segreteria nei giorni ad accesso libero.

In relazione ai giudizi espressi dal personale docente e tecnico amministrativo, i temi più critici si confermano, in linea con gli esiti del 2018, per: la gestione degli spazi con valutazione pari a 3,90 per i docenti a 3,95 per il personale tecnico amministrativo, e la ristorazione con valutazione pari a 3,72 per i docenti a 3,56 per il personale tecnico amministrativo.

Nel dettaglio relativamente alla gestione degli spazi, per il personale tecnico amministrativo, la voce più critica riguarda la pulizia che invece non rappresenta una criticità per il personale docente e per il quale la criticità maggiore è relativa al confort termico delle aule didattiche. Sotto target, per i docenti, anche il confort termico degli spazi dipartimentali e l'organizzazione degli spazi, per il personale tecnico amministrativo la sicurezza di cose e persone.

Il livello di attenzione sulla gestione della manutenzione degli spazi rimane alto e oggetto di obiettivi specifici assegnati già da un paio di anni, e ancora nel 2020, alla Direzione Generale, all'Area dirigenziale competente e ai responsabili Gestionali al fine di attivare un presidio coordinato ed efficace a livello di ateneo. Questo ha portato a gradualmente e lenti miglioramenti nel tempo: le valutazioni espresse si attestano sulla valutazione di 3,70 da parte dei docenti e di 4,13 da parte del personale tecnico amministrativo.

Il giudizio espresso dal personale docente e tecnico amministrativo sui servizi di ristorazione non mostra miglioramento rispetto al passato, contrariamente a quanto rilevato dalla componente studentesca verso cui si sono principalmente rivolte le azioni messe in atto negli ultimi due anni.

Per il personale docente e tecnico amministrativo sono molteplici i servizi con valutazione molto positiva (esito maggiore di 5). Per il personale docente sono i fattori principalmente relativi alle attività di supporto alla gestione della carriera e dei processi di gestione del personale e della didattica in cui sono maggiormente coinvolti, il supporto ai processi di accreditamento e dei dottorati di ricerca e i servizi bibliotecari. Per il personale tecnico amministrativo i fattori di maggior soddisfazione sono relativi al supporto per la gestione dell'orario di lavoro e dell'assistenza fiscale, il supporto al ruolo di commissario nei concorsi e il supporto ai processi di accreditamento. Entrambe le componenti sono particolarmente soddisfatte della velocità della connessione di rete via cavo e dei tempi di avvio della macchina per le postazioni di lavoro.

3.6 La performance individuale

Il sistema di valutazione della Performance individuale, descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, rappresenta la modalità con cui, a partire dalla performance delle strutture (performance organizzativa) si passa alla valutazione della performance del singolo individuo: la valutazione individuale tiene conto sia del risultato della performance organizzativa della struttura di appartenenza, ed in taluni casi del risultato della struttura ancora superiore, secondo il meccanismo della "cascata", del risultato degli obiettivi individuali (ove richiesti) e dei comportamenti organizzativi richiesti al ruolo. Il sistema di valutazione della performance individuale è applicato a tutto il personale tecnico amministrativo.

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. Di conseguenza il peso della valutazione dei comportamenti organizzativi si riduce al crescere del livello di responsabilità dell'individuo nell'organizzazione.

Dal 2018 il giudizio su ogni comportamento organizzativo viene espresso su scala numerica [1-10] e il giudizio complessivo corrisponde alla media delle valutazioni espresse sui singoli comportamenti. Il punteggio viene poi riportato su scala 1.000 dove il range fra 700 (che corrisponde al valore 8 della scala [1-10]) e 1.000 esplicita un livello di performance superiore al target ovvero alle attese.

Le **tabelle n. 3.9 e 3.10** riportano l'esito medio delle diverse dimensioni della valutazione del Direttore Generale e dei dirigenti nel 2019.

Tabella n. 3.9 La performance individuale del Direttore Generale 2019

Performance individuale 2019 - Direttore Generale	% Incidenza (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target	Soglia - Target - Eccell.
Performance organizzativa di Ateneo	10%	858,4	+22,63%	[300] - [700] - [1000]
Performance organizzativa Dirigen	90%	880,4	+25,77%	
Totale	100%	878,2	+25,5%	

Tabella n. 3.10 La performance individuale media dei Dirigenti 2019

Performance individuale 2019 - Dirigenti (media)	% Incidenza (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target	Soglia - Target - Eccell.
Performance organizzativa di Ateneo	5%	858,4	+22,63%	[300] - [700] - [1000]
Performance organizzativa Dirigen	10%	880,4	+25,77%	
Performance organizzativa propria struttura	45%	887,0	+26,71%	
Performance comportamenti organizzativi	40%	895,0	+27,86%	
Totale	15%	888,1	+26,9%	

Si precisa che nel caso in cui il Direttore Generale è dirigente ad interim di un'area (nel 2019 per l'Area Servizi Supporto alla Ricerca e Innovazione Didattica e per l'Area Gestione Infrastrutture e Servizi) non riceve la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Le **tabelle n. 3.11 e n. 3.12** riportano l'esito medio delle diverse dimensioni della valutazione dei Responsabili Gestionali di Dipartimento e di Polo nel 2019.

Tabella n. 3.11 La performance individuale media dei Responsabili Gestionali di Dipartimento 2019

Performance individuale 2019 - RG Dipartimento (media)	% Incidenza (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target	Soglia - Target - Eccell.
Performance organizzativa di Dipartimento	17%	886,7	+26,67%	[300] - [700] - [1000]
Performance organizzativa Dirigen	3%	880,4	+25,77%	
Performance organizzativa struttura gestionale	40%	952,6	+36,08%	
Comportamenti organizzativi	40%	890,0	+27,14%	
Totale	100%	914,2	+30,57%	

Tabella n. 3.12 La performance individuale dei Responsabili Gestionali di Polo Territoriale 2019

Performance individuale 2019 - RG Polo (media)	% Incidenza (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target	Soglia - Target - Eccell.
Performance organizzativa di Polo	17%	889,6	+27,09%	[300] - [700] - [1000]
Performance organizzativa Dirigen	3%	880,4	+25,77%	
Performance organizzativa struttura gestionale	40%	926,8	+32,40%	
Comportamenti organizzativi	40%	886,0	+26,57%	
Totale	100%	902,8	+29,0%	

Dai dati riportati si evince come i dati medi rilevino per le diverse dimensioni (performance organizzativa e comportamenti organizzativi) valutazioni molto alte. In particolare, sui comportamenti organizzativi si continua ad assistere nel corso degli ultimi anni ad un progressivo e generale incremento delle valutazioni.

4. **BENESSERE ORGANIZZATIVO, WELFARE E PARI OPPORTUNITA'**

Il benessere organizzativo rappresenta un valore importante per l'ateneo che da anni investe con un insieme di iniziative, servizi ed agevolazioni finalizzate ad incrementare il benessere dei propri collaboratori e delle loro famiglie, anche attraverso azioni di natura non monetaria.

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

L'ateneo nell'ultimo biennio ha promosso e realizzato una serie di azioni per favorire l'uguaglianza sul lavoro e nello studio tra uomini e donne e per promuovere la cultura di genere e parità in tutte le sue componenti. Nell'estate del 2019 l'Ateneo ha pubblicato il primo Bilancio di Genere che ha raccolto una fotografia dell'Ateneo secondo la prospettiva di genere ed esplicitato le politiche e le azioni positive adottate per la promozione delle pari opportunità. Il rapporto è aggiornato annualmente nei dati più significativi ed in linea con le indicazioni CRUI, e di volta in volta sono previsti approfondimenti su tematiche di specifico interesse.

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 welfare in tutti gli ambiti consentiti dal CCNL:

- Asilo Nido (tramite CUG)
- Contributo mobilità
- Sussidi economici
- Assistenza sanitaria integrativa

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.

Dal 2019 è attivo un portale Welfare tramite cui ciascun dipendente, usufruendo di un "borsellino virtuale" pari a 200 € pro-capite può liberamente fruire di servizi e iniziative, negli ambiti di sussidio consentiti dalla normativa. L'ateneo ha garantito anche per il prossimo triennio il finanziamento di tale iniziativa.

Nell'ambito delle agevolazioni a favore della conciliazione tra vita privata e vita professionale l'ateneo da tempo adotta il telelavoro. A partire dal 2018 l'Ateneo ha avviato un progetto sperimentale di applicazione dello *Smart Working* su alcune strutture pilota, e nel corso del 2019 la sperimentazione può considerarsi conclusa. Durante il 2019 hanno partecipato 61 dipendenti. Per quanto riguarda il genere dei beneficiari la fruizione dello smart working è stata equilibrata tra i generi, ed è risulta in linea con la composizione della popolazione del personale tecnico-amministrativo. La **tabella n. 4.1** riepiloga il numero di persone che ad oggi usufruiscono delle due tipologie di agevolazioni.

Tabella n. 4.1: Personale in telelavoro e in smart working

Genere	Telelavoro	%	Smart working	%
F	93	89%	39	64%
M	12	11%	22	36%
TOTALE	105	100%	61	100%

L'Area Risorse Umane e Organizzazione ne ha curato il monitoraggio qualitativo. L'attivazione di questa modalità ha perseguito l'obiettivo di favorire la promozione di un approccio al lavoro per obiettivi e risultati. Allo stesso tempo è evidente come questa esperienza abbia avuto per i partecipanti alla sperimentazione effetti positivi sulla conciliazione di vita personale e vita lavorativa.

I risultati della sperimentazione sono stati utilizzati per la definizione di un Regolamento di Ateneo per la fruizione di smart working, che a partire dal 2020 ne governa la messa a regime e l'applicazione. L'applicazione delle forme di lavoro agile (comprensiva di telelavoro e lavoro agile) è avvenuta secondo la disposizione della legge Madia del 2015, che prevedeva di attivare almeno il 10% della forza lavoro in modalità di lavoro agile nel triennio 2017-2019.

Relativamente al tema dell'indagine di benessere organizzativo, che continua ad essere un importante strumento di monitoraggio del clima interno, si è chiusa l'ultima somministrazione del questionario a gennaio 2019 dopo quella effettuata nel 2016. Ha avuto un tasso di risposta del 55,3% pari a 664 persone. Nel campione di riferimento sono più rappresentate le donne rispetto agli uomini. Dall'indagine risulta un clima positivo, con sensibili miglioramenti rispetto all'ultima rilevazione condotta nel 2016, anche per quanto riguarda la percezione del sistema di valutazione.

A seguito dell'indagine, nel corso del 2019 sono state messe in campo le seguenti azioni:

- evento di restituzione degli esiti dedicato al personale tecnico amministrativo;
- restituzioni individuali a tutti i Responsabili rispetto alle situazioni di clima dei contesti specifici;
- progettazione e/o erogazione di eventi di formazione e di aggregazione per il personale di specifici contesti finalizzati al miglioramento del clima organizzativo;
- tavola rotonda "Alla ricerca del benessere" destinata al personale tecnico amministrativo, durante la quale il confronto tra esperti di diversi ambiti ha permesso di riflettere sulla effettiva possibilità dei singoli individui di contribuire in modo positivo al clima organizzativo;
- avvio della progettazione del questionario di rilevazione del clima e del benessere organizzativo per i docenti del Politecnico di Milano.

Sul tema della parità di genere le principali iniziative avviate nell'ultimo biennio riguardano:

- Il consolidamento dei programmi strategici: l'ateneo ha dato vita al programma "Pari Opportunità Politecniche" - POP, rivolto a studenti, ricercatori, personale docente e tecnico amministrativo,
- La promozione e l'orientamento in ingresso verso le materie STEM
- L'avvio di attività di ricerca sulle tematiche di genere
- La formazione del personale
- Forme di sostegno e accompagnamento rivolte al personale
- Eventi e attività di comunicazione

Il bilancio di genere, nella sua edizione annuale, prevista in estate, riporta il dettaglio dei dati più significativi e delle iniziative annualmente avviate dall'ateneo, anche in collaborazione con il CUG (Comitato Unico di Garanzia), in merito alla promozione delle pari opportunità.

Il CUG esercita, in tema di benessere e pari opportunità, 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, aggiornata dalla più recente Direttiva 2/2019.

Il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione nelle sedute di marzo 2020 hanno approvato la Relazione del Comitato Unico di Garanzia del Politecnico di Milano che presenta alcuni dati, in armonia a quelli rilevati per il Bilancio di Genere, e lo stato di attuazione del Piano triennale delle Azioni Positive 2019-2021 che opera nei seguenti ambiti:

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

Nell'ambito del Piano delle Azioni Positive (<http://www.cug.polimi.it/documentazione>), sono state organizzate molteplici 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. In particolare nel corso del 2019 il CUG ha collaborato all'erogazione di un ciclo di seminari sul benessere organizzativo e di un modulo formativo sulle discriminazioni in collaborazione con la Scuola di Dottorato. In tema di violenza di genere il Comitato ha promosso l'inaugurazione di una Panchina Rossa in piazza Leonardo da Vinci, simbolo di contrasto alla violenza contro le donne, e fornito supporto alla realizzazione della campagna contro le molestie digitali promossa dal Centro Interuniversitario Culture di Genere. Nel 2019, inoltre, ha aderito alla Rete dei CUG della Lombardia e ricevuto la nomina per ospitare l'edizione 2020 della Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università Italiane.

Il CUG è coinvolto nella gestione dei servizi educativi/ricreativi per i figli di lavoratori e studenti (asili nido aziendali, centri di accoglienza durante le vacanze scolastiche): all'interno dell'ateneo sono infatti attivi due asili nido, nei Campus Leonardo e Bovisa. È altresì attivo dal 2014 un accordo con un nido privato presso il

Polo Territoriale di Lecco. Durante i periodi delle vacanze scolastiche, inoltre, è attivo un servizio di accoglienza per i figli dei dipendenti.

Collaborano con il Comitato una psicologa, referente per lo Sportello di Ascolto al Disagio Lavorativo, e la Consigliera di Fiducia, figura professionale esterna particolarmente impegnata nell'ascolto e nell'intervento a sostegno degli utenti, principalmente dipendenti con funzioni tecnico-amministrative ma anche docenti, ricercatori, dottorandi e, da ultimo, anche molti studenti.

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

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

Dopo ormai numerosi anni, 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 avvertono soprattutto in tema di semplificazione e comunicazione.

Su raccomandazione del OIV, che aveva più volte evidenziato come critico il tasso di risposta al questionario di valutazione dei servizi somministrato al personale docente, nel 2019 è stato assegnato un obiettivo al Direttore Generale (par. 3.2) e ai Responsabili Gestionali di Dipartimento che ha portato a mettere in campo importanti azioni di sensibilizzazione degli utenti portando il tasso di risposta complessivo al 56% ed incrementando sensibilmente anche la percentuale di partecipazione del personale non strutturato abitualmente meno sensibile. Per il 2020, inoltre, è stato assegnato l'obiettivo al Servizio Studi di riprogettare le indagini di soddisfazione sui servizi per docenti, tecnici amministrativi e studenti in collaborazione con l'OIV, al fine di semplificarle e migliorare il livello di affidabilità e rappresentatività delle stesse. Inoltre, sarà riprogettato, in collaborazione con le strutture dipartimentali, il questionario per dottorandi, assegnisti e collaboratori alla ricerca con il proposito di riavvicinare alla compilazione anche questa parte della componente accademica, mediante quesiti più mirati.

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 di rilevazione delle valutazioni degli *stakeholders*, dando indicazioni nel definire modalità e strumenti;
- ha accompagnato il processo di rilevazione del benessere organizzativo,
- ha fornito importanti suggerimenti per migliorare il sistema di definizione degli obiettivi, incontrando dirigenti e responsabili gestionali;
- ha dato importanti indicazioni sulla modalità di gestione dei comportamenti organizzativi

Nel corso del 2019 sono stati attivati alcuni momenti di confronto con valutati e valutatori condotti direttamente dall'OIV con lo scopo di approfondire più puntualmente le modalità di gestione del sistema di performance. In particolare, sono state messe in atto due tipologie di azioni:

- interviste individuali finalizzate ad esplorare le modalità attraverso cui vengono definiti gli obiettivi e a verificare le modalità di assegnazione degli stessi; le interviste hanno coinvolto: il Direttore Generale, due Dirigenti, un Responsabile Gestionale, due Capi Servizio e un Referente di Unità Organizzativa Funzionale di Dipartimento. Le interviste, condotte nel mese di aprile 2019, sono state strutturate in continuità con i contenuti dell'attività formativa su "Performance Management e Goal setting" precedentemente erogata ai Responsabili.
- Quattro *focus group* con quattro gruppi distinti di valutati appartenenti alle Aree, ai Dipartimenti e ai Poli territoriali, estratti a campione (per un totale di 37 partecipanti); i *focus group* hanno avuto la finalità di raccogliere la percezione dei Valutati rispetto al funzionamento del sistema di valutazione e alla gestione del feedback da parte dei Capi.

Al termine degli approfondimenti l'OIV ha prodotto una relazione presentata al Direttore Generale che contiene, oltre al report degli elementi raccolti dagli interlocutori coinvolti, suggerimenti per il miglioramento continuo del sistema di valutazione; parte dei suggerimenti potranno già essere contemplati e attuati nel corso del 2020.

Gli esiti dell'indagine hanno inoltre costituito una base di confronto e uno spunto all'interno di incontri formativi che l'OIV ha condotto nel mese di ottobre 2019 e che sono stati indirizzati a Dirigenti, Capi Servizio e Responsabili delle Funzioni di Staff, Responsabili Gestionali.

È opportuno riflettere su alcune criticità che, nonostante gli interventi già attuati, con il passare del tempo e la maturità crescente del sistema diventano sempre più accentuate:

- la scarsa differenziazione delle valutazioni e un trend generalmente in rialzo nel tempo delle stesse, in particolare delle valutazioni relative ai comportamenti organizzativi: se i risultati in crescita possono essere spiegati da una parte dalla continua richiesta di crescita (organizzativa, tecnologica e procedurale), dall'incremento dei carichi di lavoro, dall'altra rischiano nel tempo di ridurre il potenziale di utilizzo del sistema come leva di sviluppo e motivazione dei collaboratori.
- il rischio di disaffezione del personale docente che opera in qualità di valutatore: il modello di valutazione è stato condiviso ormai molto tempo fa e richiede la necessità di un riallineamento in termini di modalità di ingaggio di questi ruoli; in quest'ottica, ad inizio 2020, è stato attuato un piano di incontri con i Direttori di Dipartimento che hanno consentito una nuova condivisione degli obiettivi, delle modalità di attuazione del Sistema di valutazione della performance, e hanno aperto lo spazio di riflessione per possibili miglioramenti dello stesso;
- la necessità di ammodernare il sistema informativo che, pur essendo nel complesso ben funzionante, richiede lo sviluppo di maggiori funzionalità ed un aggiornamento degli aspetti tecnologici; è attualmente in corso l'analisi e l'implementazione del nuovo sistema informativo di gestione integrata delle risorse umane, che al suo interno prevede uno specifico modulo per la valutazione della performance al fine di valorizzare i punti di forza dell'attuale sistema ed allo stesso tempo di sfruttare appieno le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie adottate, con particolare riferimento alla fruibilità ed accessibilità delle informazioni in modo integrato.

I costi della gestione dell'intero sistema rimangono elevati, in quanto data l'estensione del sistema, è attivo un costante presidio centrale del ciclo di pianificazione e valutazione, da parte di un significativo numero di persone, al fine di coordinare l'intero processo e supportare i valutatori e i valutati.