

Relazione sulla Performance anno 2020  
(Art.10, comma 1 punto b), D.Lgs. 27 ottobre 2009, n°150

*Il presente documento: “Relazione sulla performance 2020 viene proposto per approvazione nella seduta del CdA del 27 aprile 2021, 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.....	10
2.1 L’attuazione del piano strategico.....	10
3. L’AZIONE DELL’AMMINISTRAZIONE: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE.....	17
3.1 La performance organizzativa di Ateneo.....	17
3.2 La performance organizzativa della Direzione Generale.....	18
3.3 La performance organizzativa delle Aree dirigenziali.....	20
3.4 La performance organizzativa dei Dipartimenti e Poli Territoriali.....	24
3.5 Un focus sulla relazione con il Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.....	27
3.6 Un focus sulle indagini di customer satisfaction.....	28
3.7 La performance individuale.....	31
4. PARI OPPORTUNITA’, BENESSERE ORGANIZZATIVO E WELFARE.....	33
5. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	37

## **PREMESSA**

La relazione sulla performance per l'anno 2020 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 parziali raggiunti nel 2020 degli obiettivi strategici definiti per il triennio 2020-2022, 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 nella relazione riporta il quadro degli obiettivi prioritari senza esaurire 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 generali 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 (come esito di incontri specifici o secondo quanto riportato nella 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).

## **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 2020 nell'esercizio delle proprie attività istituzionali di didattica, di ricerca e di terza missione, al fine di fornire un quadro sintetico, seppur non esaustivo, agli *stakeholders* esterni.

### **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. Ad aprile 2020 l'Ateneo è venuto a conoscenza dell'esito della visita di Accreditamento Periodico avvenuta a fine 2019. L'Ateneo ha ottenuto come giudizio A – MOLTO POSITIVO. Il Ministero, su proposta dell'ANVUR, ha decretato l'accREDITamento della Sede e di tutti i suoi Corsi di Studio per la durata massima consentita dalla normativa vigente. L'Ateneo ha accolto con grande soddisfazione il giudizio espresso e i numerosi punti di forza evidenziati da ANVUR<sup>1</sup>. Tra i punti di forza sono state anche segnalate alcune prassi meritorie relative per esempio all'internazionalizzazione della didattica o alle modalità di supporto allo studente durante la preparazione alla prova finale.

L'ateneo ha già avviato le prime riflessioni in merito alle osservazioni e raccomandazioni formulate da ANVUR, riportate nel Piano Integrato 2021-2023.

Secondo i dati forniti dall'ufficio di statistica del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR), nell'a.a. 2019/2020 il numero complessivo degli immatricolati ad un corso universitario risultava essere di 309.303 unità, di cui 16.514 stranieri, pari al 5,3% degli immatricolati totali. In particolare, gli studenti di cittadinanza non italiana che hanno scelto di iscriversi per la prima volta ad un percorso universitario in Italia negli ultimi 10 anni sono aumentati quasi del 22%. Nel 2019 inoltre si sono laureati complessivamente in Italia 338.694 studenti, di cui il 57% ha conseguito un titolo di primo livello e quasi il 31% un titolo di secondo livello. Dei laureati complessivi del 2019 quasi il 57% è rappresentato dalla componente femminile.

Gli ultimi dati pubblicati nel rapporto OCSE “*Education at a Glance 2020*” mostrano come tra i giovani italiani (25-34 anni) quasi il 30% ha ottenuto un titolo di laurea nel 2019; dato stabile rispetto al 2018 ma comunque inferiore di oltre dieci punti percentuali rispetto alla media dei Paesi OCSE (40%). Se si guarda invece il rapporto di genere, in Italia il 22% dei giovani uomini tra 25-34 anni consegue un titolo di laurea mentre per le giovani donne lo consegue il 34%, con uno scarto del 12% tra i generi a favore di quello femminile. Tale scarto del 12% a favore delle donne si riscontra anche quando si osservano i dati medi di tutti i Paesi OCSE, ma con percentuali di giovani laureati sul totale dei giovani molto più alte rispetto al nostro paese (39% gli uomini e 51% le donne).

Per quanto riguarda l'occupazione post titolo di educazione universitaria, in Italia nel 2019 sono il 68% i laureati tra i 25 e i 34 anni occupati in un'attività lavorativa, percentuale molto inferiore rispetto a quella della media dei paesi OCSE (85%). Inoltre, nel 2019, così come per il 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

---

<sup>1</sup>La chiara visione della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione, delle relative articolazioni, delle potenzialità di sviluppo anche a livello internazionale; la solida connotazione internazionale dell'Ateneo; la presenza di un *Advisory Board* esterno composto da 15 Alumni eccellenti; un sistema di AQ con ruoli, responsabilità, compiti, tempistiche ben definiti e comunicati ai diversi attori dell'Ateneo; la grande varietà di servizi (Didattica innovativa; Talent Development, Passion in action) offerti agli studenti e ai docenti; la presenza di attività sistematiche di monitoraggio, raccolta e gestione dati in tutti gli ambiti di attività con efficace comunicazione e circolazione delle informazioni; la dotazione di strutture e di servizi supporto assicurati dal Personale Tecnico Amministrativo.

34 anni d'età aventi un titolo di laurea: circa un quinto dei laureati (23%) è considerato inattivo rispetto alla media dei paesi OCSE pari al 10% dei laureati. La spesa dell'Italia per l'istruzione nel 2019 è stata pari al 3,6% del PIL rispetto ad una media dei paesi OCSE del 4.5% collocandosi tra gli ultimi paesi in graduatoria.

Nel 2020 le somme stanziolate dal MIUR per il finanziamento ordinario del sistema universitario (FFO) ammontano a circa 7,49 Mld€ (valore inclusivo di 271 Mln€ destinati ai Dipartimenti di Eccellenza) in crescita rispetto a quello degli ultimi anni (7,27 Mld€ nel 2019 e 7,14 Mld € nel 2018). Nel tempo continuano ad aumentare i finanziamenti “vincolati” per specifiche finalità<sup>2</sup> (pari al 6,91% nel 2017, al 12,23% nel 2018, al 13,54% nel 2019 e al 16,01% nel 2020) 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 disponibili nei bilanci degli atenei per sostenere le proprie politiche di spesa. Nel corso del 2020 il MIUR ha stanziato risorse aggiuntive a valere sul FFO per supportare gli atenei nella gestione dell'emergenza pandemica COVID 19. In particolare, con il D.M. 234 di giugno 2020 sono stati stanziati 165 Ml€ per sostenere l'intervento di innalzamento dell'ISEE per il diritto all'esonero dalle tasse, con il D.M. 294 luglio 2020 sono stati stanziati 75 Ml€ per supportare l'adozione di misure di emergenza e sicurezza, gli interventi a sostegno degli studenti e le misure necessarie per l'erogazione della didattica a distanza. A questi si aggiungono 60 Mld€ a valere sul capitolo del Fondo Edilizia Universitaria finalizzati al potenziamento delle infrastrutture tecnologiche per la digitalizzazione della didattica.

## **1.2 Il Politecnico di Milano: organizzazione e risultati di interesse**

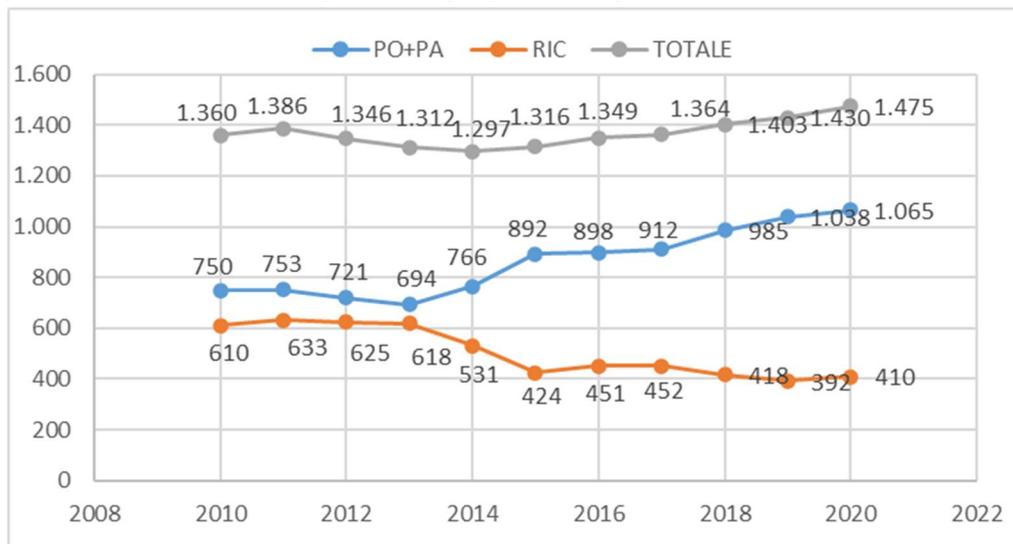
Il Politecnico di Milano è un ateneo specialistico di grandi dimensioni dove studiano circa 46.000 studenti (di cui circa 7.000 stranieri), fanno ricerca circa 1.200 dottorandi (di cui il 20% stranieri), e 800 Assegnisti (di cui il 13% stranieri).

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 31/12/2020 è costituito da 1.475 unità di personale docente (ordinari, associati, ricercatori, ricercatori a tempo determinato di tipo A e di tipo B) e di 1.235 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, 2010 - 2020



<sup>2</sup>Dalle cifre messe a disposizione sul capitolo FFO, negli ultimi 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 ISEE inferiore a 13.000 €, aumentato a 20.000€ a partire dal 2020.

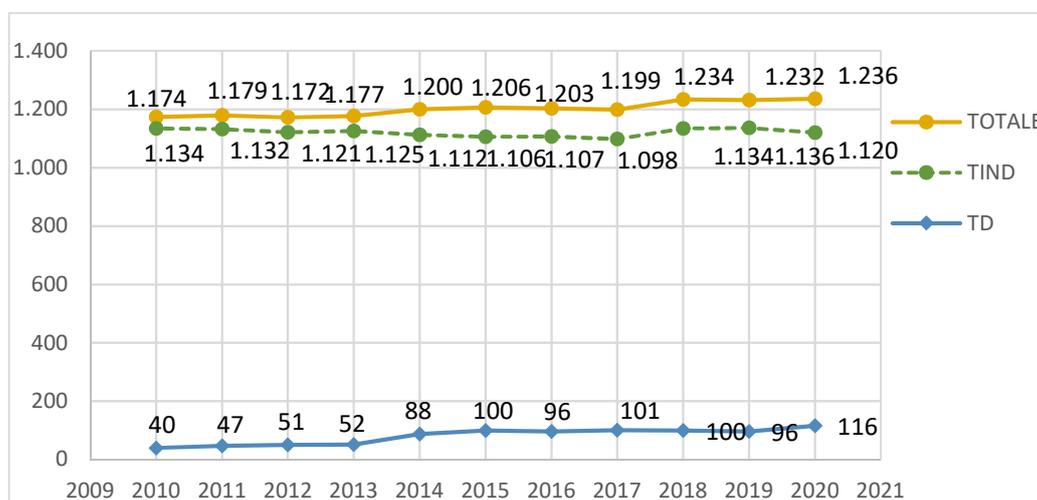
I dati mostrano come sia stato rilevante l'effetto degli ingressi relativi all'attuazione del piano straordinario associati avvenuto nel 2014 e 2015. Nell'ultimo quinquennio sono cresciuti i docenti di prima e seconda fascia, mentre l'ingresso dei molti RIC TD avvenuta nell'analogo periodo, anche grazie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

Al personale docente di ruolo si aggiungono oggi 953 docenti a contratto di cui 112 stranieri.

Il **Grafico n. 1.2** mostra l'andamento dal 2010 al 2020 del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato e determinato. I dati mostrano come dal 2018 il numero di unità di personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato, sia tornato pari a quello del 2010, mentre il numero di unità di personale a tempo determinato sia progressivamente aumentato nel tempo passando dalle 40 unità nel 2010 alle 116 unità del 2020.

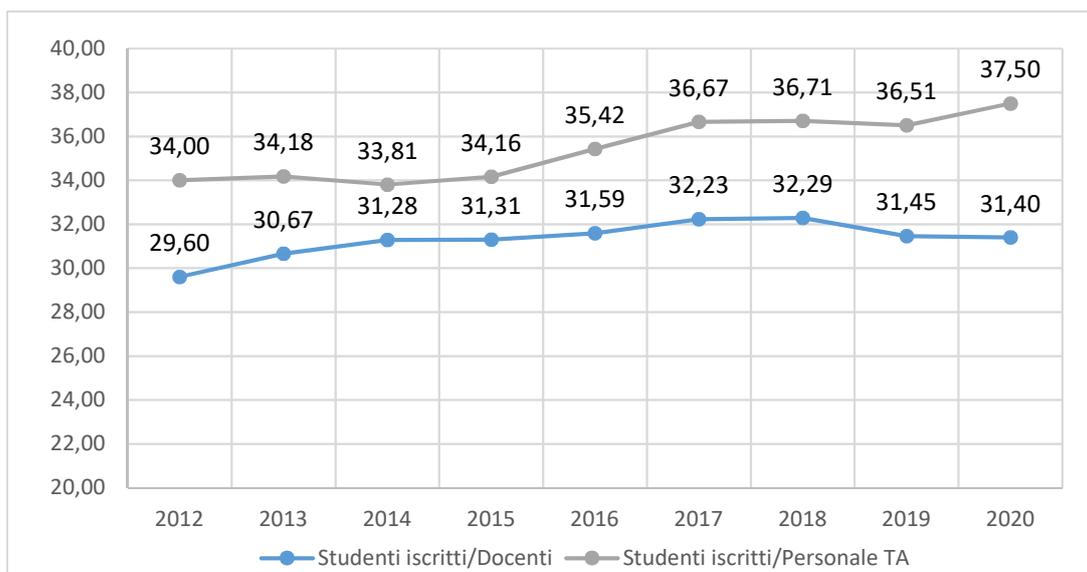
La composizione tra le fasce è rimasta pressoché costante nel tempo con una percentuale di personale di categoria D pari a circa il 40%, di categoria C pari a circa il 46%, di personale B pari a circa il 4% (con una leggera flessione percentuale dal dato del 2012 in quanto non vengono più effettuate 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 – 2020



Il MIUR, a fronte di un vincolo normativo che ha stabilito per il sistema universitario una possibilità di reintegro delle uscite di personale di ruolo con una percentuale nel tempo oscillante tra il 20% e il 100%, ha definito un sistema premiale di assegnazione delle facoltà di assunzione per i singoli atenei in funzione della solidità finanziaria degli stessi (rapporto tra entrate correnti e spese correnti e tra spese fisse di personale e FFO). In virtù di tale meccanismo, 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 costante dal 2010 al 2017 il numero di personale in servizio. Il rilassarsi dei vincoli a livello nazionale dal 2018, combinato con tale meccanismo premiale, ha concesso all'ateneo possibilità di assunzione di personale di ruolo superiore al doppio delle uscite avvenute l'anno precedente. L'ateneo ha potuto così finanziare dal 2018 (come si evince grafico 1.2) scenari di crescita. Tale crescita non ha, però, 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 – 2020



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 2020	52,4	137	54	1
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 2020	44,6	371	175	8
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 2020	15,7	281	105	7
ARWU 2019	15,6	289	111	7
ARWU 2018 <sup>3</sup>	16,0	259	103	7
ARWU 2017	16,4	243	101	7
ARWU 2016	16,2	232	91	6
Green metric 2020		104		7
Green metric 2019		115		10
Green metric 2018		115	-	6
Green metric 2017		212	-	8
Green metric 2016		110	-	4

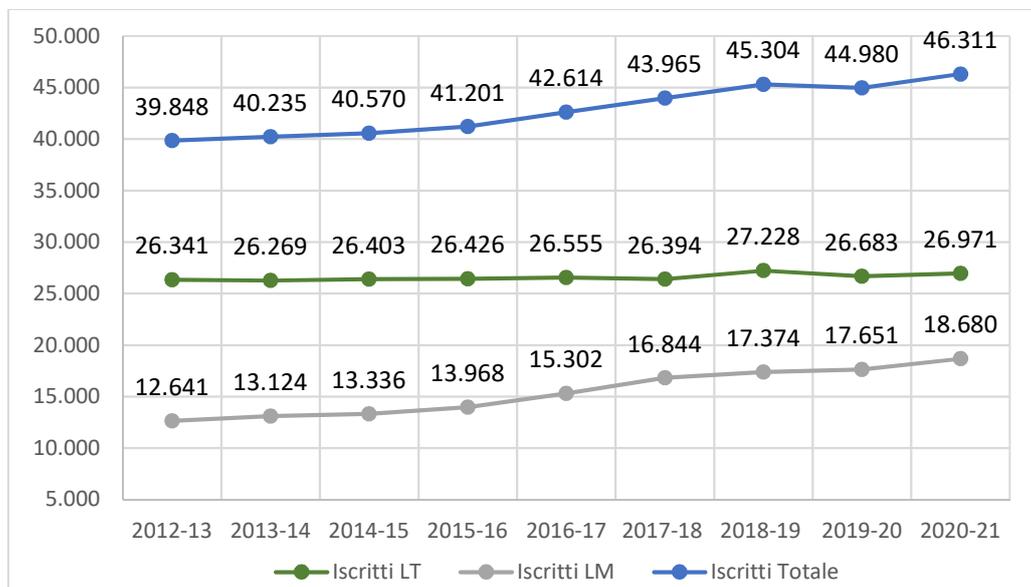
Nel contesto nazionale il Politecnico di Milano è il primo ateneo per il ranking QS e nei primi 8 negli altri ranking. Anche a livello europeo e mondiale l’ateneo mantiene un ottimo posizionamento, considerato che gli atenei italiani sono fortemente penalizzati nel parametro strutturale di rapporto studenti/docenti.

Per quanto riguarda la *Didattica*, di rilievo è la capacità attrattiva dell’offerta formativa, articolata in 25 corsi di laurea triennale, 44 corsi di laurea magistrale e 1 a ciclo unico (anno accademico 2020/2021).

<sup>3</sup> Elaborazione interna: posizionamento dell’ateneo nel 2018: 201-300 nel Mondo, 81-120 in Europa, 2-8 in Italia.

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).

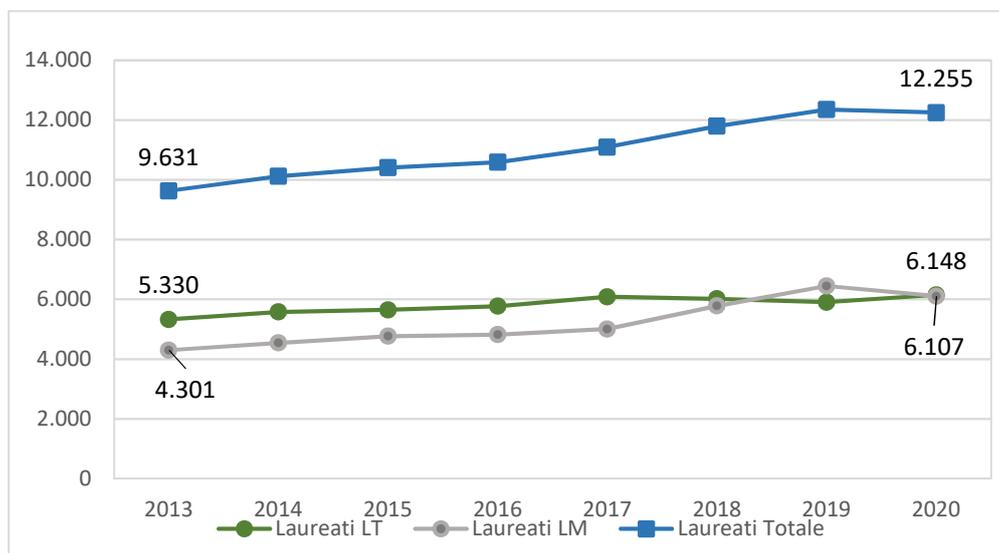
**Grafico n. 1.4:** *Iscritti Totali, dettaglio Lauree e Lauree Magistrali, 2013 – 2020*



Gli studenti iscritti alle lauree magistrali sono aumentati di più di 6.000 unità e la percentuale di studenti stranieri (cittadinanza estera) iscritti alla laurea magistrale è cresciuta dal 17% al 29% passando dai 2.093 studenti nel 2012/13 a 5.450 del 2020/2021.

Il **Grafico n. 1.5** mostra l'andamento dei laureati negli ultimi 8 anni. Dall'incrocio dei dati sugli iscritti e sui laureati, si evidenzia come in 8 anni il tasso di laureati rispetto agli iscritti sia passato dal 24% al 26%.

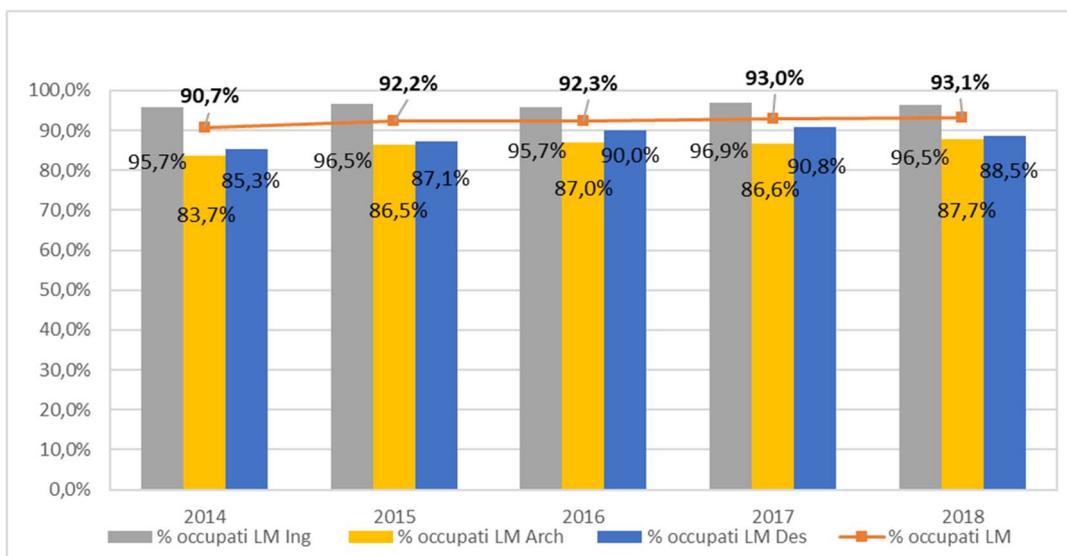
**Grafico n. 1.5:** *Laureati totali, Lauree e Lauree Magistrali, 2013-2020*



Il **Grafico n. 1.6** mostra il tasso di occupazione a 12 mesi dalla laurea magistrale<sup>4</sup> negli ultimi 5 anni (laureati 2014-2018) evidenziando gli alti tassi, prossimi alla piena occupazione per Ingegneria e la forte crescita per Architettura e per Design (che denota una flessione nell'ultima rilevazione).

<sup>4</sup> Non considerati gli studenti che proseguono negli studi e i NEET (Neither in Employment or Education or Training)

**Grafico n. 1.6:** Tassi di occupazione laureati magistrali a 12 mesi dalla laurea

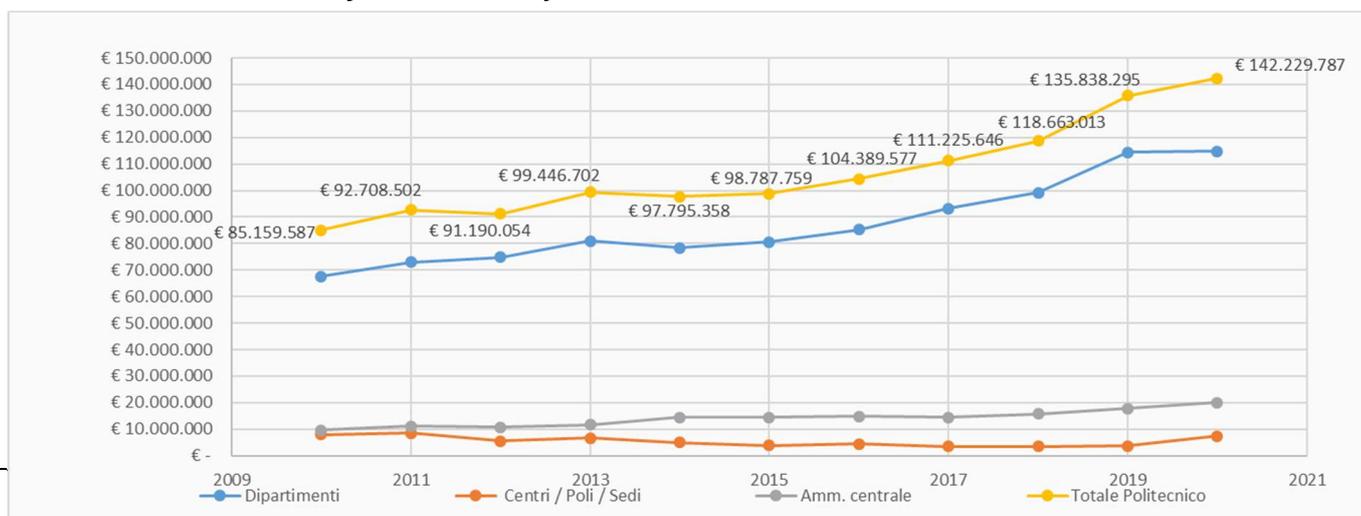


La qualità della *Ricerca* dell’ateneo è riconosciuta a livello internazionale: il Politecnico, nell’acquisizione di progetti di ricerca dell’Unione Europea ha, infatti, ad oggi, ottenuto, con 390 progetti finanziati, oltre 169 M€ di finanziamento nel programma H2020. Con questi risultati, si colloca al 23° 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*”, assegnato con un procedimento che ha previsto una prima graduatoria di 350 dipartimenti ammessi alla richiesta di finanziamento; successivamente sono stati finanziati 180 dipartimenti in funzione di un calcolo che teneva conto dei risultati ottenuti nella VQR 2011-2014 e della valutazione del progetto presentato. 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.

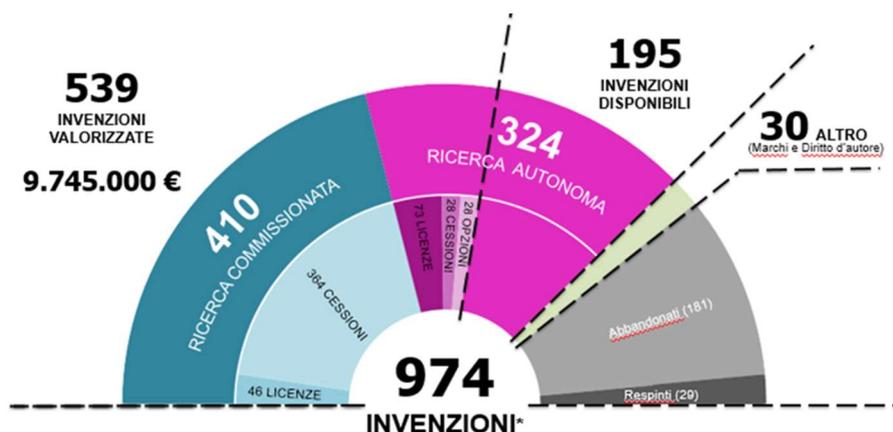
Per quanto riguarda la *Terza Missione*, l’ateneo ha riportato risultati eccellenti nella capacità di trasferire il proprio *Know how* ad imprese e partner esterni e di mantenere elevata la propria capacità di autofinanziamento (**Grafico n. 1.7**): l’ateneo, grazie all’intensa interazione con il territorio nazionale e internazionale, ha introitato circa 142 M€ nel 2020, con un trend in costante crescita e particolarmente positivo anche nel 2020, nonostante la crisi economica generata dal perdurare della pandemia COVID 19. A tale cifra si sommano circa 50 M€ considerando la fondazione e gli enti consorziati.

**Grafico n. 1.7:** Autofinanziamento e conto terzi 2010-2020



Dal 2000 ad oggi sono state 974 le invenzioni generate da docenti, ricercatori e studenti del Politecnico di Milano (**Grafico 1.8**). Di queste, 869 sono famiglie di brevetti a cui corrispondono 2.324 singoli brevetti (**Grafico 1.9**), 43 *know how*, 12 design, 9 software, 29 marchi e 1 diritto d'autore. Circa la metà delle invenzioni sono ottenute nell'ambito della ricerca commissionata da imprese.

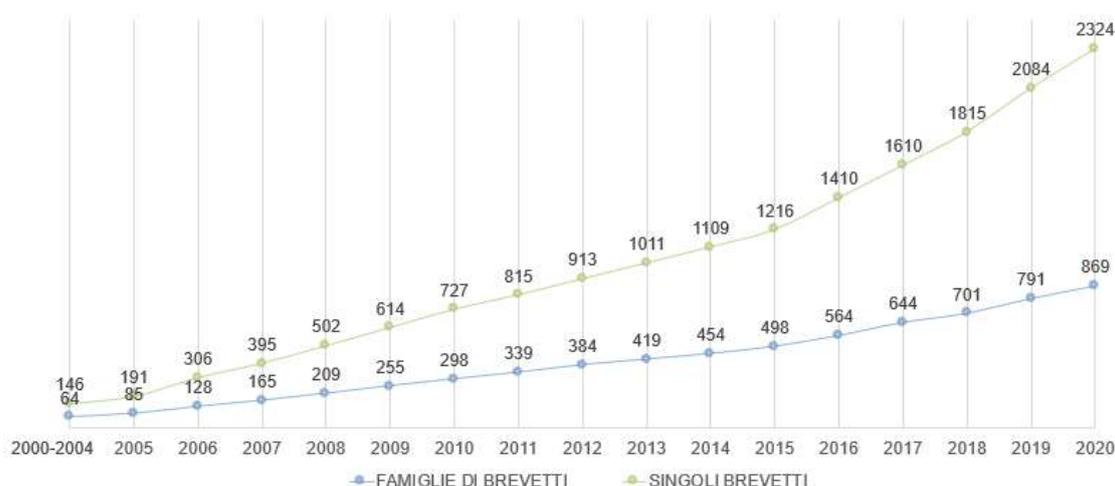
**Grafico n. 1.8: Il portafoglio invenzioni 2000-2020**



Nel solo 2020 sono state valutate 264 idee, 93 delle quali sono state classificate come invenzioni; sono state depositate 78 domande di brevetto e, considerando le estensioni brevettuali all'estero, si arriva a 241 brevetti depositati nell'anno. Sempre nel 2020 sono state valorizzate 81 invenzioni (di cui 71 tecnologie brevettate, 3 software, 6 know-how, 1 design) tramite contratti di licenza, opzione o cessione di proprietà intellettuale ad aziende per un valore di circa un milione di euro.

Nello scorso anno sono state inoltre accreditate 9 nuove società spin off e 7 progetti tecnologici e startup del Politecnico di Milano hanno ricevuto investimenti da fondi di Venture Capital per un totale di circa 4 M€.

**Grafico n. 1.9: Il portafoglio brevetti dal 2000 a 2020**



## **2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI**

L'esercizio 2020 è stato il quarto anno dell'attuale mandato rettorale 2017-2022. Nei primi mesi del 2017 è stato definito un piano strategico per il triennio 2017-2019. Al termine del 2019 è stato definito un nuovo piano strategico per il triennio 2020-2022, i cui contenuti sono stati riportati nel Piano integrato 2020-2022. Durante i mesi dell'emergenza sanitaria, il Piano Strategico è stato riletto con occhi nuovi e con una diversa consapevolezza del ruolo che il Politecnico può svolgere nella Società. Il "nuovo" piano Strategico 2020-2022 conferma l'impianto esistente in termini di visione, missione e di obiettivi da raggiungere nel triennio e consolida le politiche avviate nel corso del 2020 con uno sguardo al futuro. Gli aggiornamenti del piano sono stati riportati nel Piano integrato 2021-2023.

### **2.1 L'attuazione del piano strategico**

Nel presente capitolo si riportano sinteticamente gli esiti parziali raggiunti nel 2020 rispetto agli obiettivi definiti per il triennio 2020-2022.

L'insorgere della pandemia COVID 19 ha parzialmente rallentato il conseguimento dei risultati attesi per il 2020, determinando anche la revisione di alcuni processi/servizi in un'ottica di erogazione a distanza.

Le aree maggiormente influenzate sono state l'internazionalizzazione, e l'attrattività dell'ateneo in generale, sia sul versante docenti/ricercatori che su quello studentesco, con la chiusura delle frontiere e la cancellazione della mobilità in entrata ed in uscita; e la didattica, sia dal punto di vista delle infrastrutture che del processo di erogazione, che sono stati adeguati alle nuove modalità di svolgimento a distanza. Fortemente penalizzato dalla pandemia è stato anche il settore edilizio, che ha subito forti rallentamenti per il fermo dei cantieri prima e per le nuove misure di sicurezza da adottare dopo, ma che non ha comunque condizionato il risultato finale dei diversi obiettivi connessi.

Ciononostante, gli obiettivi triennali non sono stati modificati contando nella capacità dell'ateneo di recuperare nei prossimi due anni. Durante il corso del 2020, l'Ateneo è infatti comunque riuscito ad avviare numerose iniziative per dar corso alle diverse politiche, i cui effetti intermedi, a fine 2020, si possono osservare nelle Tabelle n. 2.1, 2.2 e 2.3 dove sono stati riportati i KPI definiti per monitorare il raggiungimento degli obiettivi strategici nel triennio 20-22.

#### *A. Individuo: la centralità dell'essere umano*

**Individuo** è il primo dei tre pilastri a cui si possono ricondurre le politiche intraprese dal Politecnico di Milano per il triennio 2020-2022 nell'ottica di perseguire la propria *mission*, ovvero di essere una *European Leading University* capace di guidare la ricerca e l'innovazione scientifica e tecnologica e contribuire ad uno sviluppo sostenibile e inclusivo.

Le politiche perseguite relative a questo pilastro mirano a valorizzare il potenziale ed il talento degli individui appartenenti alla comunità degli studenti, dei docenti e ricercatori e del personale tecnico-amministrativo, tenendo ben presente come la tecnologia abbia rivoluzionato il modo di vivere, di lavorare e di relazionarsi gli uni con gli altri.

Le azioni implementate puntano a migliorare la qualità del reclutamento di studenti, docenti e personale, oltre che a fornire sempre maggiori opportunità di sviluppo professionale all'interno dell'ateneo, offrendo percorsi di crescita anche personalizzati, con particolare attenzione al mondo del dottorato di ricerca e a quello dei giovani ricercatori. Ulteriori obiettivi fondamentali nell'ottica della valorizzazione dell'eccellenza consistono nell'accrescere la mobilità degli studenti per permettere loro, e all'ateneo, di poter competere a livello europeo ed internazionale.

L'attenzione all'individuo comprende anche lo sviluppo di programmi di welfare per il personale e di programmi di sostegno per le pari opportunità.

In particolare, per il Dottorato di ricerca, il Politecnico, nel 2020, ha mantenuto anche per il 36° ciclo, il finanziamento di ateneo ad integrazione alle borse ministeriali, cui si sono aggiunte 20 borse interdisciplinari. Inoltre sono state cofinanziate dall'Ateneo in collaborazione con le imprese ulteriori 10

borse all'interno del Programma "PhD per Innovazione di imprese e territorio". Tali azioni, insieme all'incremento delle borse di studio finanziate direttamente dai Dipartimenti attraverso programmi di collaborazione con gli enti esterni, hanno consentito di incrementare di circa 200 unità il numero di dottorandi.

Per quanto riguarda l'attrazione di *individual european grants*, l'Ateneo si è attivato identificando il gruppo di giovani ricercatori ad alto potenziale da supportare per la presentazione di ERC e Marie Curie Individual Fellowship, definendo un programma di supporto di formazione e azioni per il rafforzamento del curriculum vitae, da implementare negli anni successivi. Nel 2020 sono stati assegnati 4 progetti ERC e 4 MSCA e il bando scaduto a febbraio 2021 ha visto l'assegnazione di ulteriori 6 premi MSCA.

Il 2020 è stato un anno particolare che ha posto un freno alla mobilità degli studenti. L'Ateneo si era infatti posto l'obiettivo di revisionare le linee guida per gli accordi di Doppia Laurea coerentemente con le politiche europee nell'ottica di incrementare il numero di studenti aderenti a tali iniziative. Nonostante la pandemia in corso, il Politecnico è riuscito comunque ad accrescere il numero degli studenti in mobilità all'estero nel 2020 di circa il 5,5%, includendo in tale computo anche le mobilità effettuate "virtualmente".

Per quanto riguarda invece l'integrazione degli studenti stranieri al Politecnico, l'Ateneo ha avviato una procedura per rendere obbligatoria a tutti gli studenti internazionali la partecipazione ad un corso di lingua italiana.

Nel corso dell'anno è stato studiato un piano importante di sostegno al welfare dedicato al personale d'Ateneo con la previsione di estendere le convenzioni per la mobilità e la polizza di assistenza sanitaria anche al personale docente, di incrementare, attraverso iniziative di promozione, le adesioni al fondo pensioni di comparto Perseo Sirio disponibile per il personale tecnico amministrativo, di attivare, per tutto il personale una polizza assicurativa. Per il sostegno di tali iniziative sono state destinate risorse pari a circa 1 ml€ a valere sull'utile 2020. Già nel corso del 2020 si è avuta una adesione alle varie iniziative del 7,7% degli aventi diritto.

Per quanto riguarda le pari opportunità, durante il 2020 l'ateneo ha costituito una unità organizzativa ad hoc denominata "*Equal Opportunities unit*" con il fine di concentrare e sviluppare tutte le attività inerenti al tema, ed è stato, lanciato un portale dedicato alla diversità e all'inclusione (<https://diversityandinclusion.polimi.it>). L'ateneo ha inoltre continuato ad impegnarsi in alcune iniziative già promosse da alcuni anni quali la pubblicazione del Bilancio di Genere e il sostegno alla maternità mediante l'erogazione di sostegni economici post-maternità. Nel corso del 2020 si è rilevato un incremento del 3,5% dei corsi in equilibrio di genere.

Il Politecnico ha inoltre avviato i lavori per lo sviluppo di una piattaforma di formazione continua (Lifelong learning) che sarà disponibile a giugno del 2021 e sono stati progettati due percorsi formativi pilota.

Infine, l'Ateneo, con l'obiettivo di riuscire a fornire un percorso di crescita personalizzato a ciascuno studente, durante il 2020 ha esplorato, grazie alle competenze del proprio centro di Data Analytics, 4 diversi ambiti d'analisi. In particolare, il centro si è occupato di stimare quali siano i fattori determinanti che possono spiegare la maggiore probabilità di abbandonano del percorso di laurea di primo livello: gli esiti dello studio hanno permesso di offrire un supporto mirato in termini di tutorship. Il centro si è anche occupato di profilare la carriera degli studenti internazionali di laurea magistrale, di analizzare gli esiti del test d'ammissione ai corsi di laurea di primo livello di ingegneria al fine di comprendere il grado di correlazione con un successivo *dropout*. Il centro si è anche occupato dell'andamento delle valutazioni degli insegnamenti erogati al primo e secondo anno di laurea di primo livello di ingegneria aerospaziale, energetica e meccanica, con l'obiettivo di individuare gli insegnamenti aventi distribuzione dei voti statisticamente inferiore agli altri e che quindi possono essere considerati esami "scoglio".

L'attività di fidelizzazione nei confronti del personale, degli *Alumni*, e della cittadinanza ha portato alla raccolta di 2,7 ml€ (circa 1 ml da privati 1,5 ml da aziende, 200 k€ per iniziative sportive) che hanno permesso di finanziare borse di studio e progetti specifici.

La **Tabella n. 2.1** riporta, per il pillar *Individuo* i risultati attesi per il triennio 2020-2022 e l'esito parziale raggiunto a termine del 2020

**Tabella 2.1: Individuo – KPI, target attesi nel triennio 2020-2022, esito 2020**

A) INDIVIDUO: LA CENTRALITA' DELL'ESSERE UMANO				
A) 1. Migliorare la qualità del reclutamento e i programmi di crescita professionale				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito intermedio 2020
A) AZ. 1.1 Rafforzare la qualità del reclutamento di studenti docenti, anche internazionali	KPI 1 - N. dottorandi	1.133 (cicli 31, 32,33,34)	+20%	<b>+18,3% (1.340)</b> (cicli 32,33,34,35)
A) AZ.1.2 Potenziare il dottorato di ricerca, anche su temi interdisciplinari	KPI 2 - Numero di <i>individual european grants</i>	44	30	<b>8</b>
A) AZ.1.3 Incentivare i programmi di talent development per i ricercatori		(dal 2014 al 2019)	(dal 2020 al 2022)	2020
A) 2. Valorizzare gli studenti, i docenti e il personale tecnico-amministrativo				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2020
A) AZ. 2.1 Accrescere la mobilità A) AZ. 2.2 Sostenere i programmi di integrazione A) AZ. 2.3 Promuovere programmi di welfare per i dipendenti	KPI 3 - Incremento N. studenti in mobilità all'estero	1.578 (a.a. 2018/2019)	+25%	<b>+5,57%</b> (1.666 a.a. 2019/2020)
	KPI 4 - N. aderenti a nuove iniziative (pensione integrativa, tutela delle situazioni di difficoltà, cura della persona e della famiglia)	-	30% aventi diritto	<b>7,7%</b> aventi diritto
	KPI 5 - % studenti stranieri che ha frequentato un corso di italiano	40,7% (a.a. 2018/2019)	100%	<b>41,7%</b> (a.a. 2019/2020) Avvio procedura per corso obbligatorio LM
A) 3. Favorire le pari opportunità (POP Polimi)				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2020
AZ.3.1 Intensificare il Programma di Pari Opportunità, a partire dalle politiche di genere	KPI 6 - % di corsi in equilibrio di genere (rapporto F/M compreso tra 35% e 65%)	32,80%	+20%	<b>+3,5%</b> 33,8% (22 su 65)
AZ.3.2 Riconoscere le diversità e incoraggiare misure a favore dell'inclusione AZ.3.3 Supportare il diritto allo studio e misure dedicate ai più meritevoli		KPI 7 <b>risorse finanziarie dedicate</b>	<b>25 MI€</b>	<b>+15%</b>
A) 4. Aumentare il livello di personalizzazione dei percorsi di crescita				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2020
AZ.4.1 Valorizzare i dati di ateneo (centro di data analytics)	KPI 8 - N. di nuovi ambiti indagati dal centro di Data Analytics	0	6	<b>4</b>
AZ.4.2 Promuovere un nuovo programma di Lifelong Learning	KPI 9 - Implementazione della piattaforma di Ateneo per il lifelong learning, e realizzazione di contenuti per il target Alumni	NO	SI	<b>Work in progress,</b> definito il rilascio in via sperimentale della piattaforma Giu 2021
A) AZ.4.3 Rafforzare la comunità degli Alumni anche a livello internazionale	KPI 10 - Valore del fundraising da donors	5 Mln (2017-2019)	10 Mln (2020-2022)	<b>2,7 Mln</b> (2020)

### B. Campus globale: ateneo aperto, internazionale e multiforme

**Campus globale** è il secondo pilastro su cui si basano le politiche strategiche d'Ateneo per il triennio 2020-2022, intorno al quale si raccolgono tutte le azioni mirate a garantire che il Politecnico di Milano si confermi un ateneo aperto, internazionale e multiforme, offrendo spazi, fisici e virtuali, e servizi innovativi che favoriscano l'integrazione di studenti, docenti, ricercatori e *Alumni*, anche internazionali.

Le politiche implementate mirano a rafforzare la presenza dell'ateneo su scala globale e ad arricchire l'offerta formativa con un approccio multiculturale e umanistico, implementando un innovativo programma di digitalizzazione, rafforzando il legame tra teoria e pratica e potenziando i laboratori e le strutture di ricerca. Inoltre, l'Ateneo intende confrontarsi con i migliori standard di sviluppo sostenibile degli spazi, proseguendo con maggiore intensità nelle iniziative volte al miglioramento della vita nei campus e tenendo conto delle esigenze di vivibilità, di studio e di aggregazione.

In particolare, durante il 2020, nella prospettiva di incrementare la dimensione internazionale d'Ateneo, il Politecnico di Milano ha svolto numerose iniziative presso il campus cinese sito a Xi'an, inaugurato a settembre 2019, dove ha sede la *Joint School of Design and Innovation Center* del Politecnico e della *Xi'an Jiaotong University (XJTU)*. Tali iniziative, che hanno coinvolto direttamente gli utenti frequentanti il campus cinese, sono state organizzate ed erogate sia in loco, per quanto riguarda seminari e *summer school*, che in modalità virtuale per ciò che concerne la didattica. Inoltre, l'Ateneo ha attivato un'offerta formativa rivolta al continente africano, costituendo una fondazione e contattando numerose università africane proponendo loro accordi di mobilità virtuale. La conclusione di tali accordi è prevista per il 2021.

In prospettiva di realizzare un "*phygital campus*", che coniughi gli strumenti digitali alla qualità dello spazio reale e dei servizi fisici, l'ateneo si è attivato predisponendo due ulteriori aule di didattica innovativa, una presso il Campus Bovisa e una presso il Campus Leonardo, per un totale di quattro aule ad oggi utilizzabili. Inoltre, nell'ottica di integrare discipline diverse con un progetto dedicato a *science, technology e humanities*, durante l'anno accademico 2020/2021 l'Ateneo ha offerto 3 nuovi corsi "META" ovvero corsi di filosofia, epistemologia, etica e problemi sociali direttamente connessi ai temi della scienza, della tecnologia e dell'innovazione, che si aggiungono ai 15 già erogati lo scorso anno, per un totale di 18 corsi e di 1.912 iscritti nei due anni accademici, tra studenti e dottorandi.

Per quanto riguarda l'obiettivo strategico di potenziare i laboratori dipartimentali e di realizzare nuovi laboratori sperimentali, nel corso del 2020 il Politecnico di Milano ha finanziato e ha iniziato ad allestire il laboratorio *Labora*, il nuovo laboratorio *Modelly phygital* all'interno del nuovo campus Bonardi a supporto delle attività di didattica e ricerca della Scuola AUIC e dei dipartimenti DABC e DASTU, la cui inaugurazione è prevista nel primo trimestre del 2021. L'ateneo ha inoltre deciso di ampliare l'iniziale progetto di riqualificazione dell'Area Gasometri in Bovisa, integrando le nuove esigenze emerse per il trasferimento di Polifab, LNESS, e i Laboratori del Dipartimento di Fisica e di Elettronica Informazione e Bioingegneria. Sono già stati avviati i lavori per la realizzazione del laboratorio sperimentale, in compartecipazione con le imprese del settore, negli ambiti dell'aerospazio, dell'economia circolare, della mobilità, della transizione energetica. Grazie anche ad un cofinanziamento specifico della Regione Lombardia è stato possibile avviare i lavori per la realizzazione del laboratorio *Quantum Infrastructure PoliQI* del Dipartimento di Elettronica Informazione e Bioingegneria e del laboratorio *Materiali e manifattura avanzati e sostenibili per le scienze della vita e la transizione energetica* proposto dai dipartimenti di Energia, Chimica e Meccanica. È stata, infine, finanziata la realizzazione del *Cryo Laboratory* proposta dal Dipartimento di Ingegneria Civile ed Ambientale.

Nonostante il blocco dovuto alla gestione dell'emergenza pandemica COVID, sono state molto intense le attività finalizzate a portare avanti il progetto ViViPolimi@green e di riqualificazione degli spazi: tra i vari progetti proseguiti, di cui si darà evidenza nei paragrafi successivi, si evidenzia la conclusione dei cantieri relativi alla realizzazione del nuovo Campus Giurati, con la realizzazione della nuova palazzina con annesso campo coperto e della nuova pista e campo scoperti, completi di illuminazione; il cantiere relativo al completamento del competence center nel Campus Bovisa e alla predisposizione delle aule previste, la chiusura dei lavori previsti per l'utilizzo degli spazi all'interno del nuovo Campus Internazionale di Architettura, frutto dell'idea donata dall'architetto Renzo Piano, con l'avvio delle attività didattiche con l'inizio del nuovo anno accademico. Sono inoltre stati piantati all'interno del campus 126 nuovi alberi e ne saranno piantati di nuovi nel Campus Bovisa.

Collegato alla sostenibilità, vi è l'obiettivo d'Ateneo di agevolare ed incentivare l'attività sportiva degli utenti della comunità politecnica, promuovendo il tesseramento a PoliSport; tuttavia nel 2020 a causa della pandemia e della chiusura degli impianti sportivi sottoposti a rinnovamento strutturale, la possibilità di tesserarsi è stata sospesa e rimandata ad aprile 2021.

La **Tabella 2.2** riporta per il pillar Campus Globale i risultati attesi per il triennio 2020-2022 e l'esito parziale raggiunto a termine del 2020.

**Tabella 2.2: Campus Gobale – KPI, target attesi nel triennio 2020-2022, esito 2020**

<b>B) CAMPUS GLOBALE: ATENEO APERTO, INTERNAZIONALE E MULTIFORME</b>				
B) 1. Incentivare le attività su scala internazionale				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2020
B) AZ.1.1 Intensificare le iniziative in Cina, a partire dalla nuova sede di Xi'an (Cina)	KPI 11 - N. Iniziative a Xi'An	0	30	<b>8</b>
B) AZ.1.2 Attuare un'iniziativa di formazione universitaria in Africa	KPI 12 - Offerta formativa in Africa	NO	SI	<b>Si</b>
B) 2. Realizzare un "phygital campus" per coniugare gli strumenti digitali alla qualità dello spazio reale e dei servizi				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2020
B) AZ.2.1 Perfezionare gli strumenti e i metodi della formazione a distanza per cogliere le trasformazioni post covid	KPI 13 - N. di aule di didattica innovativa	2 aule (MEL1 e MEL2)	300%	<b>4 aule</b> (MEL 1 e MEL2 e 90% L.04 e N.1.2)
B) AZ.2.2 Rinnovare l'aula universitaria grazie a tecnologie digitali e di didattica innovativa				
B) AZ.2.3 Rafforzare il rapporto tra teoria e pratica nella formazione	KPI 14 - N. studenti iscritti a un insegnamento META 2.0	0	2.000	<b>1.912</b> (LM + PHD AA 19/20 e 20/21)
B) AZ.2.4 Facilitare l'integrazione tra le discipline con un progetto dedicato a science, technology e humanities (META)				
B) AZ.2.5 Promuovere le associazioni studentesche				
B) 3. Potenziare i laboratori sperimentali				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2020
B) AZ.3.1 Creare nuove strutture di laboratorio su temi strategici	KPI 15 - Numero di laboratori strategici	4	7	<b>5</b>
B) 4. Continuare il percorso di Sostenibilità (Campus sostenibile; Vi.Vi Polimi)				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2020
B) AZ 4.1 Completare il progetto VIVIPOLIMI@GREEN	KPI 16 - Numero di nuovi alberi piantati	0	500	<b>126</b> Campus Leonardo
B) AZ 4.2 con un progetto di sviluppo di servizi e riqualificazione degli spazi	KPI 17 - N. cantieri conclusi		7	<b>3</b> (Campus Leonardo, Durando 10, Giuriati)
B) AZ. 4.3 Incrementare l'attività di Sport@Polimi	KPI 18 - Incremento N. di tesserati di PoliSport	3.000	+100%	<b>0</b>

### C. Impatto

**Impatto** è l'ultimo pilastro a cui si possono ricondurre le politiche strategiche intraprese dall'Ateneo per il triennio 2020-2022. Questo pilastro raccoglie tutte le misure messe in atto per aumentare il contributo che l'Ateneo, insieme alla propria comunità, è in grado di offrire a favore della società, dell'innovazione scientifica e tecnologica per uno sviluppo sostenibile.

La **Tabella 2.3** riporta per il pillar Impatto i risultati attesi per il triennio 2020-2022 e l'esito parziale raggiunto al termine del 2020.

Una prima misura di impatto, che valorizza la capacità di contribuire allo sviluppo della ricerca, è rappresentata dalla capacità di accesso ai fondi Europei: nel solo 2020 l'ateneo ha visto approvati progetti per un valore di 31 ml€. L'apertura al mondo esterno e l'interazione con altri atenei internazionali è testimoniata inoltre dall'adesione alla rete europea *Enhance*, l'alleanza di sette importanti università europee

specializzate in scienze e ingegneria, nata per potenziare il settore dell'istruzione in Europa<sup>5</sup>. Il progetto ha ricevuto un iniziale finanziamento da parte dell'Unione Europea pari a 200.000€ e per il Politecnico ha visto il coinvolgimento di quattro coordinatori di corsi di studio.

**Tabella 2.3: Impatto – KPI, target attesi nel triennio 2020-2022, esito 2020**

<b>C) IMPATTO</b>				
<b>C) 1. Massimizzare l'impatto delle nostre attività su scala internazionale</b>				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2020
C) AZ.1.1 Interagire con il sistema universitario europeo attraverso la rete Enhance	KPI 19 - Posizione ranking QS	149	100	<b>137</b> QS Ranking Giu 2020
C) AZ.1.2 Incoraggiare il trasferimento tecnologico, con iniziative di Venture Capital su scala europea e attraverso PoliHub	KPI 20 - Costituzione di una università Europea	NO	SI	<b>SI</b> (rete Enhance avviata - progetto UE)
C) AZ.1.3 Valorizzare la Fondazione Politecnico di Milano in ambito internazionale	KPI 21 - Costituzione Fondo europeo di Venture Capital	-	300 Mln	<b>NO</b> (fondo non ancora costituito)
C) AZ.1.4 Aderire attivamente al nuovo programma Horizon Europe	KPI 22 - Finanziamento dal programma Horizon Europe	-	60 Mln	<b>31 Mln</b> (H2020)
<b>C) 2. Partecipare alle politiche industriali del paese</b>				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2020
C) AZ.2.1 Creare un Corporate Office per rispondere alle esigenze del settore produttivo	KPI 23 - Valore dei contratti da ricerca multidisciplinare congiunta con una o più imprese - JRC	32 Mln (2017-2019)	50 Mln	<b>24 Mln</b> (2020)
C) AZ. 2.2 Sviluppare una collaborazione più stretta con le piccole e medie imprese				
C) AZ. 2.3 Rafforzare le partnership con le imprese: Joint Research Center (JRC)	KPI 24 - Numero di accordi quadro di collaborazione scientifica con le medie imprese	0	10	<b>Work in progress,</b> in corso attività di fidelizzazione
C) AZ. 2.4 Adoperarsi con attività di ricerca e innovazione nella fase di ripartenza post covid				
<b>C) 3. Consolidare il public engagement</b>				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2020
C) AZ.3.1 Ampliare il programma OFF Campus nelle periferie milanesi	KPI 25 - N. di iniziative "Off campus"	1	4	2
C) AZ.3.2 Predisporre il primo bilancio di impatto sociale	KPI 26 - pubblicazione dei report di impatto sociale nel 2021 e attivazione processo di raccolta	NO	SI	<b>Work in progress,</b> definizione del piano di pubblicazione
<b>C) 4. Rafforzare il foresight tecnologico e la ricerca in aree di punta</b>				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2020
C) AZ.4.1 Realizzare un centro di technology foresight al servizio del paese e delle industrie	KPI 27 - Costituzione del centro di technological foresight e stesura del primo rapporto	NO	SI	<b>Work in progress</b> Conclusioni del sondaggio finalizzato a definire le attività da includere
<b>C) 5. Comunicare in modo efficace</b>				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2020
C) AZ. 5.1 Accrescere l'autorevolezza dell'ateneo				
C) AZ. 5.2 Promuovere i nostri campus come luoghi di cultura politecnica aperti alla cittadinanza				

<sup>5</sup> Alla rete Enhance aderiscono la Technische Universität Berlin, Warsaw University of Technology, Politecnico di Milano, RWTH Aachen, University, Norwegian University of Science and Technology, Chalmers University of Technology e Universitat Politècnica de València.

L'Ateneo intende perseguire politiche industriali sia attraverso una stretta collaborazione con i grandi gruppi multinazionali sia attraverso una maggiore collaborazione con le grandi e medie imprese italiane, verso le quali il Politecnico intende porsi come piattaforma di sviluppo tecnologico e di crescita dimensionale e di visibilità. Nel corso del 2020 è stato definito il progetto di sviluppo ed avviata l'attività di fidelizzazione che porterà nel 2021 allo sviluppo di collaborazioni con nuove medie imprese. L'ateneo, durante il 2020, è riuscito a rafforzare le partnership con le imprese JRC (Joint Research Centre) mediante contratti da ricerca per un valore complessivo di circa 24 ml€. Per quanto riguarda la costituzione di un fondo europeo di Venture capital, che vede come obiettivo nel triennio la raccolta di 300 ml€, l'attività di raccolta fondi è stata rallentata causa pandemia e la decisione a favore della effettiva attivazione del fondo sarà assunta durante il 2021.

Altri risultati che dimostrano l'impatto delle attività del Politecnico di Milano su scala globale sono misurati attraverso il posizionamento nei ranking internazionali più importanti: nel 2020 l'ateneo ha migliorato di dodici posizioni il risultato nel ranking QS, passando dalla 149° posizione del 2019 alla 137° del 2020,

Per ciò che concerne le iniziative di public engagement, la presenza dell'Ateneo nel tessuto cittadino di Milano è stata rafforzata dalla costituzione del secondo Off-Campus d'Ateneo nell'area di NOLO ("North of Loreto"), inaugurato a settembre 2020, che si aggiunge al primo inaugurato a San Siro ad aprile 2019. Con gli spazi "Off-Campus", delocalizzati all'interno di vari quartieri periferici della città milanese, l'Ateneo intende sviluppare iniziative di didattica innovativa, di ricerca responsabile e di co-progettazione con le realtà locali in ottica di produrre un impatto positivo sulla collettività milanese. Il Politecnico di Milano si è attivato, inoltre, per la definizione di un piano di pubblicazione del primo Bilancio Sociale la cui pubblicazione è prevista entro il 2022: in particolare sono stati prodotti report specifici di sostenibilità ambientale e di public engagement ed è stata pianificata nel corso del 2020 la metodologia complessiva di lavoro che pone in relazione la stesura del Bilancio Sociale con la partecipazione dell'Ateneo all'Impact Ranking prevista per il 2021.

Infine, il Politecnico, in ottica di rafforzare le proprie competenze sul tema *technology foresight*, ha concluso durante il 2020 l'indagine finalizzata a definire le attività da includere nel centro di *technology foresight* d'Ateneo, la cui costituzione è prevista entro fine del triennio, congiuntamente alla stesura del primo rapporto in merito alle attività svolte.

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

La performance organizzativa<sup>6</sup> rappresenta il contributo che una struttura apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'organizzazione di appartenenza e, 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 varie strutture coinvolte. Al Politecnico di Milano la performance organizzativa viene valutata a diversi livelli: sia a livello complessivo di ateneo, sia al livello delle singole strutture (Direzione generale, Aree Dirigenziali, Dipartimenti e Poli Territoriali) che, con differenti 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 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. Il 2020 rappresenta l'inizio del secondo triennio di mandato rettorale, dopo il primo triennio 2017-2019. Gli obiettivi 2020 sono stati definiti in generale in continuità con quelli del 2019, essendo rimaste stabili alcune priorità dell'Ateneo, pur a fronte di un aggiornamento del Piano Strategico in linea con l'evoluzione dello scenario geopolitico, sociale, economico e tecnologico di contesto.

Gli obiettivi di Performance organizzativa e i risultati raggiunti nel 2020 sono rappresentati in una scheda di dettaglio (**Allegato n. 1.1** - Resoconto obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo 2020).

Di seguito si sintetizzano i risultati conseguiti che determinano per la performance organizzativa di ateneo un punteggio complessivo di 844,1 (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). Si specifica che uno degli obiettivi definito in fase di pianificazione, legato all'internazionalizzazione (incremento del numero di studenti in mobilità all'estero), in fase di revisione è stato sospeso a causa dell'emergenza epidemiologica in corso, a seguito della comunicazione da parte di molte sedi partner della cancellazione della mobilità in entrata ed in uscita ed è stato sostituito con un obiettivo riguardante l'allestimento delle aule per l'erogazione della didattica in modalità blended. A seguito di tale revisione le relative risorse destinate all'obiettivo revisionato sono state utilizzate solo parzialmente.

1. Posizionamento dell'Ateneo nel ranking QS World University Rankings (peso 25%), che valorizza sinteticamente l'impatto di tutte le azioni dell'ateneo nei diversi ambiti di attività.

Il QS Global Score 2021 (10 giugno 2020) assegna un punteggio al Politecnico di Milano pari a 52,4 permettendo all'ateneo di posizionandosi al 137° posto su 1.002 istituzioni universitarie classificate (e 1.604 considerate), dodici posizioni in più rispetto all'anno scorso. Il risultato per l'indicatore individuato [1-(Posizione Polimi/N. atenei valutati)] risulta così pari a 86,33% e determina un esito dell'obiettivo tra target ed eccellenza, 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. Questo obiettivo si pone in linea con l'obiettivo strategico triennale che ambisce a vedere l'ateneo tra i primi 100 nel ranking.

2. Posizionamento dell'Ateneo nella capacità di autofinanziamento (peso 25%) che valorizza la capacità dell'ateneo di essere polo di attrazione per la ricerca e l'imprenditorialità.

Nel 2020 il Politecnico ha totalizzato, nonostante l'emergenza pandemica, un valore complessivo di autofinanziamento molto positivo, pari a circa 142,2 M€, registrando un incremento di circa il 16% rispetto al 2019 (122,4 M€). Il risultato raggiunto colloca l'obiettivo in eccellenza, posta pari ad un incremento di almeno il 10% rispetto al valore medio dell'ultimo triennio.

---

<sup>6</sup> Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ANVUR, documento del 20 dicembre 2017.

3. Posizionamento dell'Ateneo nella capacità di dare occupazione ai propri laureati (peso 25%) che valorizza la capacità dell'ateneo di realizzare didattica di elevata qualità.

L'indagine effettuata nel 2020 sull'occupazione dei laureati a un anno dal conseguimento del titolo di studio (laureati 2018) ha evidenziato un tasso di occupazione:

- del 86,4% per i laureati alla triennale (peso 15%), con un leggero decremento rispetto alla rilevazione effettuata sui laureati 2017 (88,5%) 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).
- del 93,2% per i laureati alla magistrale (peso 10%), con un risultato pressoché stabile rispetto alla rilevazione effettuata sui laureati 2017 (93%), e quindi un posizionamento di poco superiore al target (target posto pari all'esito dell'anno precedente, soglia ed eccellenza pari ad un'oscillazione del 5% rispetto al target).

4. Allestimento aule per l'erogazione della didattica in modalità blended (peso 25%). Questo obiettivo, inserito tra quelli di ateneo in fase di revisione di metà anno, a seguito delle forti limitazioni alla didattica in presenza causate dalla pandemia da covid19, era finalizzato alla predisposizione dell'infrastruttura fisica e logica, e all'allestimento ed installazione di apparati e impianti a servizio del sistema multimediale delle aule per l'erogazione della didattica in modalità "blended". Nel corso del 2020, in tempo utile per l'inizio delle lezioni dell'anno accademico 2020/2021, previsto per il 14 settembre 2020, sono state allestite (predisposizione cablaggio elettrico, dati, audio video, modifica cattedre) tutte le aule previste.

Il risultato raggiunto ha portato ad un esito pari all'eccellenza, posta pari al 100% delle aule previste allestite in modalità blended.

### **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 ed è rappresentata da alcuni obiettivi prioritari tra quelli assegnati alle diverse strutture organizzative.

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 della Direzione Generale 2020). 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 823,7 (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).

Si evidenzia che la performance della Direzione Generale è stata oggetto di riesame in due occasioni. La prima revisione risale al mese di luglio e ha comportato la sospensione dell'obiettivo riguardante la realizzazione del parco nell'area Gasometri a causa del forte ritardo nella consegna dell'area stessa che ha reso di fatto l'obiettivo non perseguibile. Il secondo, avvenuto in fase di valutazione finale degli obiettivi, ha invece comportato la sospensione della valutazione dell'obiettivo di realizzazione del nuovo edificio EZEN, a causa dell'indisponibilità dell'area da parte dell'ateneo e quindi dell'impossibilità di dare inizio ai lavori.

#### **1. Risultati di soddisfazione degli utenti in merito ai servizi erogati (peso 10%)**

La Direzione Generale è stata misurata sulla soddisfazione espressa dal personale docente e di ricerca, (peso 5%) e dagli studenti (peso 5%), i principali *stakeholders* esterni ed interni dell'ateneo.

**1.a. Per quanto riguarda il personale docente**, nell'ambito di un obiettivo più ampio di semplificazione dei questionari somministrati in ateneo per la valutazione dei servizi nel corso del 2020, è stato revisionato il questionario destinato al personale docente e sono stati predisposti due questionari ad hoc dedicati rispettivamente a dottorandi e assegnisti/collaboratori.

I tre questionari sono stati somministrati da inizio dicembre 2020 a fine gennaio 2021. Hanno risposto al questionario 937 docenti, con un tasso di risposta pari al 63,5% e una soddisfazione media complessiva pari al 4,51, 811 dottorandi, con un tasso di risposta pari al 45,7% e una soddisfazione media complessiva pari al 4,35 e infine 641 tra assegnisti e collaboratori, con un tasso di risposta pari al 36,6% e una soddisfazione media complessiva pari al 4,45.

Il risultato di soddisfazione complessivo, riferito alla media pesata della soddisfazione complessiva espressa da ciascuna delle tre categorie di rispondenti, è pari a 4,43, leggermente **superiore al target** (posto pari a 4,2 su una scala di valutazione [1-6]).

1.b. Per quanto concerne la soddisfazione espressa dagli studenti, il cui questionario è anch'esso stato revisionato nel corso del 2020, hanno risposto in 13.239 su 13.759 invitati, con un tasso di risposta pari al 96,2% e un risultato di soddisfazione generale pari a 4,29. Anche tale risultato, pone l'esito dell'obiettivo su un valore **superiore al target** (posto pari a 4 su una scala di valutazione [1-6]).

Si rimanda al successivo par. 3.5 per una breve descrizione del progetto di revisione dei questionari di *customer satisfaction*.

## 2. Risultati sull'avanzamento dei più importanti cantieri edilizi (peso 35%)

### 2.a. Riqualificazione del Campus Internazionale di Architettura - Via Bonardi, Città Studi, Milano (peso 7%)

Nell'ambito della riqualificazione complessiva del campus Bonardi, i lavori riguardanti l'edificio Trifoglio, l'edificio 4 e il parterre e la lobby sono stati ultimati e gli spazi sono stati resi agibili in tempo utile per l'inizio delle lezioni del nuovo anno accademico 2020/2021, fissato nel 14 settembre 2020.

Il risultato raggiunto è pari all'**eccellenza**.

### 2.b. Adeguamento spazi sede di via Cosenz/Durando 38A, Bovisa (Consegna dell'edificio al Comune di Milano) (peso 7%)

A gennaio 2021 sono state eseguite sostanzialmente tutte le opere inizialmente previste, comprese facciate e impianti, oltre che buona parte delle varianti impiantistiche e di layout richieste dal Comune di Milano rispetto al progetto inizialmente previsto. I lavori, iniziati nel mese di agosto, si sono conclusi a marzo 2021, mese in cui il Comune ha fatto ingresso negli spazi ristrutturati.

Il risultato raggiunto è pari all'**eccellenza**.

### 2.c. Riqualificazione via Durando 10, Bovisa (peso 7%)

Sia il completamento delle aule che quello del competence center, e di conseguenza la disponibilità degli spazi per l'installazione delle macchine, sono avvenuti nei tempi previsti come da certificato di ultimazione lavori del 31.8.2020.

Il risultato raggiunto è pari all'**eccellenza**.

### 2.d. ViVi.Polimi LM1 (La Collina) (peso 7%)

Nell'ambito dell'obiettivo di realizzazione di un nuovo edificio con collina verde e piazza coperta presso il Campus Bovisa La Masa, a dicembre 2020 è stato eseguito il 20% dei lavori previsti dal cronoprogramma.

Il risultato raggiunto è pari all'**eccellenza**.

### 2.e. Riconversione dei gasometri nell'area denominata "Goccia" - PROGETTO DEI GASOMETRI, Bovisa, Lambruschini (peso 7%)

Nell'ambito del progetto che prevede il recupero dei due gasometri presenti nell'area, uno dei quali destinato a "Distretto dell'innovazione" con incubatore di imprese, start-up e spazi per la ricerca, sono stati elaborati e trasmessi al MIUR nel mese di luglio 2020 il progetto definitivo e la documentazione predisposta per la gara. Il MIUR ha fornito in via informale un riscontro positivo.

La procedura di affidamento con alla base il progetto definitivo è stata avviata a settembre 2020, nei tempi previsti, ma revocata nel mese di ottobre per le modifiche richieste dall'amministrazione e ad oggi non si ha ancora accesso all'area, necessario per l'esecuzione di alcune indagini.

Il risultato raggiunto è pari all'**eccellenza**.

## 3. Verifica dell'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo (modelli organizzativi, processi, ruoli e funzioni): (peso 20%)

### 3.a. Monitoraggio e consolidamento del riassetto organizzativo dell'Amministrazione di Ateneo (peso 10%)

A seguito della riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale attuata nel 2019, nel corso del 2020 sono stati monitorati il funzionamento e l'efficacia della riorganizzazione stessa. A tal fine sono stati intervistati tutti i Dirigenti, revisionate le determinate e gli incarichi e raccolti i fabbisogni di personale 2021. È inoltre stata condivisa con tutti i dirigenti una metodologia per la mappatura dei processi di area e dei relativi indicatori, funzionale allo sviluppo di un cruscotto a supporto delle decisioni in materia di soluzioni organizzative e programmazione del personale che verrà realizzato nel corso dell'anno. A fine novembre è stato predisposto il report di resoconto sulla verifica dell'assetto organizzativo delle Aree.

3.b. Analisi delle esigenze dei Dipartimenti funzionali alla pianificazione programmata del personale (peso 10%)

Analogamente a quanto fatto per l'Amministrazione Centrale, sono state verificate l'attualità e l'adeguatezza dei modelli organizzativi dei Dipartimenti attraverso interviste a ciascun Direttore e Responsabile Gestionale di Dipartimento, ai quali è stato sottoposto un protocollo di rilevazione del personale sui processi di lavoro, in una prima versione nel mese di marzo e in versione revisionata ad aprile. Sono quindi stati elaborati due report sperimentali per due strutture che evidenziano alcuni dati di carattere dimensionale, raccolgono i dati di fabbisogno di personale e gli indicatori sui principali processi gestiti dalla struttura. Successivamente è stata avviata la terza somministrazione del protocollo che ha permesso l'alimentazione di una dashboard che riporta le medesime analisi per tutti i dipartimenti e che offre una vista intra-dipartimentale nel tempo. Attualmente è in corso una riflessione sul consolidamento della dashboard e sull'estensione del modello di analisi alle aree dell'amministrazione.

Il risultato raggiunto si pone complessivamente (obiettivi 3.a e 3.b) in **prossimità del target**, non pienamente raggiunto in quanto non si è ancora pervenuti ad analisi conclusive

4. Avvio progetto Life Long Learning (peso 15%)

L'obiettivo era finalizzato alla realizzazione di un sistema (piattaforma e contenuti) di formazione permanente rivolto agli *Alumni* Politecnico.

Sono state svolte le attività di benchmark internazionale atte a valutare l'offerta lifelong learning per *alumni* e *professional* esterni di alcune università straniere che partecipano a Idea League e si è proceduto con la progettazione esecutiva di una piattaforma di ateneo e l'individuazione dei contenuti più significativi per gli *Alumni*, oltre alle competenze chiave in base alle quali definire le profilazioni iniziali. Si è poi proceduto con la creazione di una sezione del portale POK "for professionals", allo scopo di valutare l'approccio del public professional alla fruizione dei percorsi e in particolari dell'assessment delle competenze. Si è dato avvio ad una serie di MOOC sul tema *Artificial Intelligence* articolati in due rami (MOOC tecnici/tecnologici e MOOC trasversali).

Il risultato raggiunto è pari al **target**.

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

5.a. Manutenzione programmata: programmazione triennale dei lavori di manutenzione e relativo monitoraggio (peso 10%)

L'obiettivo, finalizzato a migliorare il livello di servizio di manutenzione del patrimonio edilizio di Ateneo, è stato misurato in relazione alla predisposizione del piano triennale dei lavori di manutenzione 2020-2022 riguardanti impianti, servizi igienici, aule, interventi sugli spazi dipartimentali e di Polo e al grado di implementazione delle azioni pianificate per il 2020 (80%, 90% e 100% delle azioni, rispettivamente, per soglia, target e eccellenza).

È stato assegnato un esito pari al **target**, considerando il blocco di 3 mesi di attività causa pandemia, che ha anche generato il 30% di attività extra inizialmente non previste (allestimento di oltre 300 aule di didattica blended), che si sono rese necessarie ed urgenti sempre a seguito dell'emergenza sanitaria.

5.b. Manutenzione a guasto: monitoraggio dei tempi di intervento e dell'efficacia degli interventi (peso 10%)

L'obiettivo, come già lo scorso anno, 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 soglia un numero di valutazioni negative contenute entro il 30% rispetto ai ticket valutati, come target un numero di valutazioni negative contenute entro il 20% 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 2020, durante il quale sono stati aperti 9.011 ticket, ne sono stati valutati 1.759 di cui 80 con valutazione negativa. Il risultato raggiunto è pari all'**eccellenza**, essendo il rapporto tra i ticket negativi e il totale ticket valutati pari a 4,55%.

### **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.

Ad ogni area sono stati assegnati obiettivi specifici sulla base dei processi e delle competenze caratterizzanti, oltre che obiettivi condivisi, ossia obiettivi il cui raggiungimento ha richiesto l'intervento di diverse strutture, ciascuna per la propria peculiare competenza. Tra questi, due hanno accomunato tutte le aree, in quanto riguardanti processi di comune interesse. Nel dettaglio, si tratta della prosecuzione dell'obiettivo pluriennale *No-Paper*, finalizzato al completamento del processo di dematerializzazione, che ha coinvolto anche i dipartimenti e i poli territoriali e dell'obiettivo di sviluppo di un piano di comunicazione finalizzato alla predisposizione di un programma di comunicazione da parte di ogni singola area verso i propri specifici stakeholder: studenti, docenti e personale.

Di seguito una sintetica analisi dei principali obiettivi realizzati in collaborazione con i docenti delegati a supporto degli obiettivi strategici di cui si è rendicontato nel paragrafo 2 e a cui la componente tecnico amministrativa ha collaborato per le proprie competenze anche attraverso l'assegnazione di obiettivi di performance specifici. Come per il capitolo 1 anche in questo caso i contributi vengono distinti sulla base delle politiche intraprese in conformità ai tre pilastri individuati: **Individuo, Campus Globale e Impatto**.

Nell'ambito del pilastro **Individuo**, la componente tecnico amministrativa è stata chiamata a collaborare, attraverso l'assegnazione di obiettivi di performance, al progetto Life Long Learning, già visto in relazione alla performance organizzativa della Direzione Generale (par. 3.2), all'avvio dei lavori dell'unità di Data Analytics con l'implementazione di un'architettura applicativa idonea a rendere disponibili dati previsionali su potenziali abbandoni, e il cui risultato è stata la predisposizione di un cruscotto per la consultazione dei relativi dati. Rientra in questo stesso ambito anche il progetto pluriennale di Data Analytics didattica, finalizzato all'individuazione e all'implementazione di azioni a supporto degli studenti a rischio, allo scopo di ridurre il tasso di abbandono, che ha consentito l'attivazione, presso tutte le Scuole, del servizio di tutorato peer to peer. Altri obiettivi hanno riguardato la gestione degli studenti Free Movers, con la definizione di un Regolamento per la mobilità Free Mover, l'individuazione di azioni di comunicazione/diffusione delle varie opportunità e l'informatizzazione della gestione stessa; l'incremento dei corsi di italiano per stranieri attraverso la stesura di un progetto specifico e la promozione dei corsi, che nel 2020 non ha prodotto un incremento del numero di iscritti a causa delle fortissime limitazioni alle attività in presenza dovute alla pandemia ma che ha determinato un incremento del numero di persone che hanno seguito almeno il 70% delle lezioni. Sono state attivate iniziative di welfare per il personale docente e tecnico-amministrativo, grazie al quale sono stati identificati un set di strumenti e iniziative dedicate alla copertura dei fabbisogni e la definizione di appositi canali di attivazione; è stato redatto un piano di comunicazione per iniziative di parità di genere, finalizzato alla riduzione del gender gap nei corsi di studio, in base al quale sono state realizzate diverse iniziative quali interviste a studentesse, ricercatrici e *Alumnae*, video promozionali da trasmettere durante le attività di orientamento nelle scuole superiori, comunicazioni mirate sui canali social di Ateneo. Si aggiunge l'attiva collaborazione all'obiettivo citato nel par. 2.1, che descriveva gli obiettivi strategici, riguardante il Fund Raising da Donors, e la creazione di una Community internazionale Alumni, a cui sono state messe a disposizione anche un nuovo sito e una newsletter mensile.

Riguardo alle azioni che puntano ad offrire all'individuo opportunità di sviluppo personale e professionale all'interno dell'ateneo, offrendo percorsi di crescita anche personalizzati, si riportano le principali iniziative rivolte alle diverse componenti della nostra comunità.

Al fine di incoraggiare un arricchimento personalizzato del proprio bagaglio personale, culturale e professionale, dal 2018 è attivo per gli studenti il programma *Passion in Action* che offre un catalogo di attività didattiche, in parte in presenza in parte online, a partecipazione libera, per favorire lo sviluppo di competenze trasversali, di soft e social skills che valorizzano le passioni e le attitudini degli studenti. Chi lo desidera può cogliere questa opportunità, spaziando tra le diverse materie in base ai propri interessi e alle attitudini personali. Il riconoscimento delle abilità acquisite avviene mediante menzione sul Diploma *Supplement*. Dal suo lancio sono stati attivati circa 220 corsi, attirando l'attenzione di oltre 15.000 studenti. Dal 2021 l'offerta sarà aperta all'intera comunità (anche se in modo subordinato alla partecipazione degli

studenti) con l'accreditamento delle competenze acquisite attraverso un badge elettronico che potrà essere importato su CV e social network come LinkedIn.

Da alcuni anni il Servizio Ricerca di Ateneo, attraverso il progetto *Talent Development*, sviluppa una serie di attività finalizzate alla definizione di un percorso di crescita e ampliamento delle competenze dei giovani ricercatori per aiutarli a creare delle strategie per sviluppare il loro potenziale e incrementare le possibilità di successo su vari fronti (pubblicazioni, grants, ampliamento della rete personale di collaborazioni).

L'idea di base è quella di strutturare un percorso basato sulle reali necessità del giovane ricercatore e degli obiettivi di medio-lungo periodo che vorrebbe raggiungere. I servizi progettati hanno lo scopo lavorare su competenze trasversali relazionali che siano di supporto alla carriera.

I soggetti coinvolti sono: *Phd Students*, attraverso sessioni di training nell'ambito del corso *Research Skills, Early Stage Researchers*, identificati sulla base di criteri definiti, professori in generale coinvolti in iniziative di formazione su competenze trasversali. Il focus principale sono gli *Early Stage Researchers* che, beneficiando di servizi hanno la possibilità di crescere e poter giungere a risultati molto importanti (ad esempio proposta e partecipazione ai progetti ERC).

I servizi, erogati anche attraverso il supporto di personale esterno qualificato, sono: colloqui personali, formazione su tematiche legate alla ricerca e su soft skills, focus group per valutare le competenze e incentivare il networking interno.

Per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo, l'attenzione all'individuo nasce dalla fase di reclutamento in quanto in tutte le commissioni di concorso è prevista la presenza di uno psicologo del lavoro per indagare gli aspetti motivazionali e le caratteristiche individuali dei candidati.

Sono, inoltre, previsti percorsi di formazione sul ruolo, seminari di approfondimento e iniziative che a vario titolo coinvolgono chiunque voglia intraprendere un percorso volto ad approfondire il proprio ruolo o a migliorare la consapevolezza delle proprie competenze distintive.

È attivo da anni un sistema di rilevazione del clima interno con l'obiettivo di monitorare la qualità delle relazioni di lavoro e i fattori che influiscono sul benessere organizzativo. Inoltre, sono state introdotte iniziative specifiche destinate a particolari fasce di popolazione quali: neo assunti, persone prossime al pensionamento, neo genitori.

Nell'ambito del pilastro **Campus Globale** e quindi dell'integrazione e dell'internazionalizzazione, anche attraverso spazi e servizi innovativi, si inseriscono innanzitutto quegli obiettivi legati alla prosecuzione dei progetti di riqualificazione degli spazi, per migliorarne la funzionalità e la qualità e, conseguentemente, gli standard di vivibilità. I principali progetti edilizi sono già stati sinteticamente illustrati nel paragrafo 3.2 tra gli obiettivi di performance assegnati alla Direzione Generale<sup>7</sup>. Oltre ai progetti sopra menzionati, nel 2020, l'Area Tecnico Edilizia è stata impegnata anche nella riqualificazione del Campo sportivo Giuriati, con la conclusione dei lavori riguardanti il nuovo centro servizi, il campo sportivo coperto, la riqualificazione del campo in erba naturale e il retopping della pista di atletica, oltre all'impianto di illuminazione. Connesso a questo obiettivo anche quello di definizione del piano di sviluppo della Società Sportiva Dilettantistica e del piano di gestione delle nuove attività dell'impianto Giuriati, grazie al quale sono stati definiti attività, budget e allestimenti. Nel mese di febbraio 2021 il nuovo centro sportivo è stato presentato dal Rettore a personale, studenti e *alumni*, in attesa della sua riapertura, compatibilmente con la normativa in materia di contenimento del virus Covid19.

Sempre in tema di spazi, si citano gli obiettivi legati al miglioramento della gestione del processo di manutenzione ordinaria e a guasto (parti A e B), anch'essi già analizzati con la performance organizzativa della Direzione Generale (par. 3.2), a cui si aggiunge la parte C destinata alla creazione di un tavolo di lavoro congiunto Area/Dipartimenti e Poli per la definizione e l'implementazione delle azioni manutentive e per la formazione dei referenti di struttura; l'obiettivo di revisione impiantistica termo-meccanica presso il Campus Bovisa, per il miglioramento del comfort termico ambientale degli edifici, di durata triennale, giunto alla progettazione esecutiva; la definizione delle policy e degli standard di sicurezza per la tutela del patrimonio

---

<sup>7</sup> ViVi.Polimi LM1, La Collina; Riqualificazione del Campus Internazionale di Architettura, Via Bonardi; Adeguamento spazi sede di via Cosenz/Durando 38A; Riqualificazione via Durando 10 e riconversione dei gasometri nell'area denominata "goccia", Progetto dei Gasometri.

e delle persone, grazie al quale è stato completato il risk assessment sulle due sedi di Città Studi e Bovisa e la redazione dei rapporti e dei documenti di raccomandazioni prioritarie. L'Area Gestione Infrastrutture e Servizi ha collaborato dando operatività agli obiettivi legati alla realizzazione di aule per la Didattica Innovativa e all'allestimento di aule per la didattica blended (obiettivo rientrante nella performance organizzativa di Ateneo, par. 3.1), entrambi portati a compimento in tempo utile per l'inizio delle lezioni dell'anno accademico 2020/2021.

Nell'ambito del pilastro **Impatto**, ossia del contributo che il Politecnico può dare alla società in termini di sviluppo sostenibile e inclusivo, gli obiettivi principali assegnati alla struttura tecnico amministrativa hanno riguardato la divulgazione della ricerca e della cultura politecnica con la partecipazione dell'Ateneo alle *Week & City 2020* del Comune di Milano attraverso l'organizzazione di eventi (alcuni in modalità blended e altri in presenza), proiezioni, video, lezioni e alla partecipazione alle *Week Europee (European Mobility Week e European Robotic Week)*; la stesura di un documento sui progetti di responsabilità sociale in cui sono stati riassunti finalità, obiettivi, attività sviluppate negli spazi Off Campus e relativi indicatori per la valutazione dell'impatto sociale dell'iniziativa; l'incremento della visibilità dell'Ateneo sulla stampa internazionale attraverso la diffusione ai media stranieri delle principali notizie dell'Ateneo tramite piattaforme di distribuzione di comunicati stampa e contatti diretti. Rientrano in tale ambito anche gli investimenti di Venture Capital, per i quali si registra un incremento con 11 nuovi progetti di sviluppo tecnologico o di attivazione di start up derivanti dal deal flow del Politecnico; i rapporti e le attività di ricerca con i JRC (Join Research Center), anch'essi in incremento e per finire lo sviluppo dell'open access, destinato al controllo dei prodotti conferiti per la nuova Valutazione della Qualità della Ricerca 2015-2019 che ha determinato il controllo di quasi 3.000 articoli.

Accanto agli obiettivi a supporto del piano strategico, molti degli obiettivi assegnati alle Aree hanno avuto come finalità *l'incremento dell'efficienza e della qualità dei servizi offerti*.

In tale ambito, il processo di gestione Lauree è stato revisionato tramite l'aggiornamento del Regolamento di Laurea di ateneo, in un'ottica di semplificazione, ottimizzazione e maggiore trasparenza nei confronti degli studenti; la gestione dei bandi per il dottorato di ricerca è stata sistematizzata grazie alla definizione di una nuova procedura informatica per la gestione degli insegnamenti dottorali; è proseguita l'implementazione di alcune funzionalità per il nuovo sistema informativo HR; sono state assegnate le progressioni economiche orizzontali per il 2020 con la conclusione delle procedure nel mese di ottobre; la ristorazione collettiva e commerciale è stata affidata ad una nuova gestione che ha garantito l'apertura dei locali in tempo utile per l'inizio delle lezioni del nuovo anno accademico. Anche quest'anno, inoltre, è proseguita l'attività di sviluppo dell'applicazione web di ateneo "Intranet per la ricerca", finalizzata alla gestione dei progetti di ricerca, che ha coinvolto tre aree, oltre ai responsabili gestionali dei Dipartimenti e dei Poli e che ha introdotto nuovi moduli, migliorato alcuni degli esistenti, e rivisto le logiche di integrazione con altri applicativi. In continuità con il 2019 anche l'obiettivo di certificazione dei crediti che ha consentito di gestire oltre il 90% dei crediti di quattro dipartimenti e il 75% di un quinto e quello relativo al cruscotto ricerca che è stato integrato con viste e informazioni aggiuntive richieste dai Direttori di Dipartimento.

Per finire, si citano due obiettivi, uno finalizzato alla contabilizzazione tempestiva del documento gestionale relativo agli stipendi, che garantisce una visione più aggiornata dei saldi di budget e uno che consente ai dipartimenti l'accesso ai dati di pagamento del singolo dipendente.

Per quanto riguarda gli obiettivi relativi alla verifica dell'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo, parti A e B, si rimanda al paragrafo 3.2, performance organizzativa della Direzione Generale.

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 2020 - Aree dirigenziali<sup>8</sup>**

Performance organizzativa 2020 - Aree dirigenziali	INCIDENZA (100%)	AAF	ACL	ACRE	AGIS	ARUO	ASED	ASICT	ARES	ATE
Soddisfazione utenti sui servizi	28,2%	30%	28%	30%	30%	28%	36%	28%	24%	20%
Obiettivi di innovazione e sviluppo	39,1%	20%	18%	30%	22%	36%	32%	50%	70%	74%
Incremento efficacia/efficienza	32,7%	50%	54%	40%	48%	36%	32%	22%	6%	6%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

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 2020 - Aree dirigenziali**

Performance organizzativa 2020 - Aree dirigenziali	N. obiettivi per dimensione	% INCIDENZA (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target	Soglia - Target - Eccell.
Soddisfazione utenti sui servizi	26	28,2%	805,7	15,09%	[300] - [700] - [1000]
Obiettivi di innovazione e sviluppo	41	39,1%	940,5	34,36%	
Incremento efficacia/efficienza	35	32,7%	852,3	21,76%	
<b>Totale</b>	<b>102</b>	<b>100,0%</b>	<b>873,6</b>	<b>24,8%</b>	

I dati riportati evidenziano come, per le diverse dimensioni, gli esiti siano positivi e superiori al target con esito molto positivo per gli obiettivi di innovazione (particolarmente rilevanti sono stati gli obiettivi finalizzati all'implementazione di nuove tecnologie e servizi per la gestione della didattica blended).

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**, si riporta l'elenco degli obiettivi 2020 di Performance Organizzativa assegnati alla Direzione Generale e alle Aree dirigenziali. Per ogni obiettivo vengono riportati la fascia di risultato assegnata<sup>9</sup>, l'indicazione se si tratta di obiettivo specifico, comune o condiviso e la correlazione con le specifiche politiche di azione strategiche (brevemente riepilogate nel paragrafo 2.1) secondo la classificazione riportata nel piano integrato 2020-2022.

### 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 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 due dimensioni che incidono per ogni struttura con peso analogo:

- soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto ricevuti, rilevata mediante la somministrazione dei questionari di cui si argomenta nel paragrafo 3.6;

<sup>8</sup> Area Amministrazione e Finanza (Financial Management And Economics Division); Area Campus Life (Campus Life Division); Area Public Engagement e Comunicazione (Public Engagement & Communication Division); Area Gestione Infrastrutture e Servizi (Supplies & Facility Management Division); Area Risorse Umane e Organizzazione (HR and Organizational Development Division); Area Didattica (Education Division); Area Servizi ICT (ICT Services Division); Area Ricerca, Innovazione e Rapporti con le Imprese (Research, Innovation and Corporate Relations Division); Area Tecnico Edilizia (Real Estate, Construction and Development Division).

<sup>9</sup> Fascia di risultato assegnata: <S per esiti con valutazione sotto soglia, S per esiti valutati pari alla soglia, S<T per esiti valutati non linea con il target previsto ma con un valore comunque superiore alla soglia, T per esiti valutati pari al target, T<=E per esiti maggiori del target e in avvicinamento al valore di eccellenza, E per esiti valutati pari all'eccellenza.

- risultato di obiettivi definiti autonomamente, e in numero variabile, 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*), all'incremento delle attività di ricerca in ambito nazionale e internazionale e alla visibilità degli esiti. Alcune strutture hanno deciso di comprendere tra gli obiettivi generali rilevazioni specifiche di indagini di soddisfazione sui servizi. Tra i diversi obiettivi, è stato assegnato a tutte le strutture di Dipartimento/Polo l'obiettivo di consolidamento dell'autofinanziamento (con peso variabile dal 15% al 25%), i cui valori obiettivo sono stati assegnati con criteri standardizzati (target per il 2020 pari alla media dei ricavi realizzati dalla struttura negli ultimi tre anni, soglia pari al 10% in meno, eccellenza pari al 10% in più).

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 specificate<sup>10</sup>.

**Tabella n. 3.3: Esito sintetico di Performance Organizzativa 2020 - Dipartimenti**

Performance organizzativa 2020 - Dipartimenti	N. obiettivi per dimensione	% Incidenza (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target	Soglia - Target - Eccell.
Soddisfazione utenti sui servizi	12	45%	812,5	16,07%	[300] - [700] - [1000]
Obiettivi generali di Dipartimento (autofinanziamento, ricerca, internazionalizzazione e altro)	35	55%	865,1	23,59%	
<b>Totale</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>	<b>841,5</b>	<b>20,21%</b>	

**Tabella n.3.4: Esito sintetico di Performance Organizzativa 2020 - Poli Territoriali**

Performance organizzativa 2020 - Poli Territoriali	N. obiettivi per dimensione	% Incidenza (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target	Soglia - Target - Eccell.
Soddisfazione utenti sui servizi	4	45%	998,1	42,59%	[300] - [700] - [1000]
Obiettivi generali di Polo (autofinanziamento, internazionalizzazione e altro)	13	55%	830,4	18,63%	
<b>Totale</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>905,9</b>	<b>29,41%</b>	

L'indagine relativa alla soddisfazione sui servizi ricevuti da parte del personale docente conferma anche per il 2020 esiti più che positivi, e molto simili a quelli dello scorso anno, pur con la revisione del questionario destinato ai docenti, ai dottorandi, assegnisti e collaboratori alla ricerca.

Per tutti i Dipartimenti gli esiti, dati dalla media dei tre questionari somministrati alle tre categorie di personale, mostrano valori superiori al target (posto ad un livello pari a 4,2 su una scala di valutazione [1-6]) e tutti abbastanza simili, a conferma di performance relativamente omogenee. In nessuna struttura si evidenziano criticità.

Per quanto riguarda i Poli territoriali, invece, i nuovi questionari non hanno previsto domande specifiche sui servizi da loro offerti, per cui, per il 2020, in accordo con la Direzione Generale, sono stati utilizzati, ai fini della performance, gli esiti dei questionari somministrati nel 2019. Dalla prossima somministrazione, la sezione dedicata ai Poli verrà ripristinata.

Per quanto riguarda l'autofinanziamento, nel 2020 si registrano risultati complessivamente in linea con lo scorso anno, nonostante la temuta crisi economica generata dall'emergenza sanitaria, ma con esito disomogeneo sia tra i Dipartimenti che tra i Poli Territoriali. Tra i primi, sei Dipartimenti hanno raggiunto risultati superiori all'eccellenza, tre registrano valori tra target ed eccellenza, uno tra soglia e target, mentre

<sup>10</sup> 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.

due non hanno raggiunto il valore soglia. Analogamente, tra i Poli, uno si è collocato al di sopra dell'eccellenza, uno tra target e eccellenza e 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 in eccellenza e in alcuni casi sopra target. Solo un obiettivo ha riportato un risultato di poco superiore alla soglia in quanto in una struttura le proposte dei progetti europei presentate sono state inferiori a quanto auspicato.

Nell'**Allegato n. 1.4**, si riporta l'elenco degli obiettivi 2020 di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali<sup>11</sup>. Per ogni obiettivo vengono riportate la fascia di risultato ottenuto<sup>12</sup>, l'indicazione se si tratta di obiettivo specifico, comune o condiviso e la correlazione con le specifiche politiche di azioni strategiche (brevemente riepilogate nel paragrafo 2.1) secondo la classificazione riportata nel Piano Integrato 2020-2022.

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 2020**

Performance struttura gestionale 2020 - Dipartimenti	N. obiettivi per	% Incidenza (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target	Soglia - Target - Eccell.
Obiettivi assegnati dal Direttore Generale	80	50%	916,9	30,99%	[300] - [700] - [1000]
Obiettivi assegnati dal Direttore di Dipartimento	30	50%	958,8	36,97%	
<b>Totale</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>	<b>937,9</b>	<b>33,98%</b>	

**Tabella n. 3.6: Performance della struttura gestionale di Polo Territoriale 2020**

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%	
<b>Totale</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>	<b>926,8</b>	<b>32,40%</b>	

Gli obiettivi assegnati dal Direttore Generale sono stati molteplici, sia per i Dipartimenti che per i Poli Territoriali. Alcuni di essi sono stati condivisi tra tutte le strutture di dipartimento/polo e alcune aree dirigenziali (NoPaper - Completamento del processo di dematerializzazione, Miglioramento della gestione del processo di manutenzione ordinaria e a guasto – Parte C: Elevare la qualità/tempestività degli interventi, Intranet della ricerca: completamento ed integrazione) o servizi dell'amministrazione centrale (Questionario per la valutazione dei servizi erogati dall'Amministrazione, rivolto a assegnisti e dottorandi) e comune è stata anche la valutazione; altri invece, pur avendo una formulazione comune, hanno ricevuto una valutazione sulla base della performance della singola struttura (Manutenzione a guasto: monitoraggio dei tempi di intervento e dell'efficacia degli interventi stessi). Altri ancora hanno riguardato solo i dipartimenti (Migliorare l'affidabilità e la qualità dei dati utili alla determinazione del parametro Academic Reputation di QS University Ranking e Certificazione dei crediti), entrambi con valutazione specifica per ogni struttura;

<sup>11</sup> DABC: Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito, DAER: Dipartimento di Scienze e Tecnologie Aerospaziali; DASTU: Dipartimento di Architettura e Studi Urbani; DCMIC: Dipartimento Di Chimica, Materiali e Ingegneria Chimica, DEIB: Dipartimento di Elettronica, Informazione e Bioingegneria; DENG: Dipartimento di Energia; DES: Dipartimento di Design; DFIS: Dipartimento di Fisica; DICA Dipartimento di Ingegneria Civile e Ambientale; DIG: Dipartimento di Ingegneria Gestionale; DMAT: Dipartimento di Matematica; DMEC: Dipartimento di Meccanica.

<sup>12</sup> Fascia di risultato assegnata: <S per esiti con valutazione sotto soglia, S per esiti valutati pari alla soglia, S<T per esiti valutati non linea con il target previsto ma con un valore comunque superiore alla soglia, T per esiti valutati pari al target, T<=E per esiti maggiori del target e in avvicinamento al valore di eccellenza, E per esiti valutati pari all'eccellenza.

un obiettivo ha riguardato invece un gruppo di lavoro composto da rappresentanti di Dipartimenti e Poli e di altre strutture di Ateneo (Dematerializzazione della scheda di collocazione lavorativa), con valutazione condivisa. A due strutture di Polo, infine, sono stati assegnati obiettivi specifici relativi a particolari necessità gestionali.

Gli esiti sono stati tutti positivi con qualche difficoltà riscontrata da alcune strutture nel miglioramento dei dati utili al parametro Academic Reputation di QS University Ranking e nel monitoraggio dei tempi di intervento delle attività di manutenzione e dell'efficacia degli interventi stessi (per qualche struttura l'obiettivo è stato eliminato a causa della mancanza di valutazione dei ticket aperti che ha reso l'obiettivo stesso non valutabile).

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

I Direttori di Dipartimento hanno assegnato obiettivi finalizzati alla gestione degli spazi (ottimizzazione e regolamentazione del loro utilizzo, manutenzioni, trasferimenti presso nuove sedi), al miglioramento della comunicazione interna e verso gli stakeholders, all'incremento della qualità dei servizi, con particolare attenzione a quelli dedicati alla gestione dei progetti finanziati. Altri obiettivi hanno riguardato azioni di sostenibilità in ambito dipartimentale, gestione della privacy, della sicurezza, della formazione del personale, dell'archiviazione e conservazione dei dati di prova, dell'accoglienza di visiting, dottorandi e assegnisti.

I Prorettori di Polo hanno assegnato obiettivi di potenziamento delle azioni di orientamento e placement, consolidamento dei rapporti con il territorio per attività trasversali di carattere socio-culturale, obiettivi di miglioramento dei servizi offerti e delle infrastrutture fisiche e tecnologiche a supporto, accoglimento di start up e corporate presso le sedi territoriali.

Nell'**Allegato n. 1.5** e nell'**Allegato n. 1.6** si riportano gli esiti (fascia di risultato) degli obiettivi 2020 di performance di struttura gestionale di Dipartimenti e Poli, assegnati, rispettivamente, dal Direttore Generale e dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo.

### **3.5 Un focus sulla relazione con il Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**

Nella definizione degli obiettivi di performance organizzativa delle strutture, in linea con quanto definito dall'ANVUR, si è tenuto conto anche delle azioni previste all'interno del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di Ateneo (PTPCT) 2020-2022, assicurando in questo modo la copertura di obiettivi orientati alla riduzione dei comportamenti inappropriati (anticorruzione), all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza).

Nel 2020 gli obiettivi di performance relativi alla prevenzione della corruzione assegnati alle strutture erano focalizzati, con riferimento alle aree di rischio identificate nel PTPCT 2020-2022, su:

- Area B - Affidamento di lavori, servizi e forniture, prevedendo di predisporre modelli di data analytics a supporto del processo di acquisto, con particolare focus sull'ampliamento della rotazione dei fornitori (obiettivo assegnato a livello di servizio);
- Area Q - Contabilità e Bilancio, proseguendo con l'obiettivo avviato nel 2019 di riduzione dei crediti non riscossi e iscrizione corretta dei crediti a bilancio;
- Area N - Ricerca e Trasferimento Tecnologico, uniformando la gestione amministrativa e relative procedure in tema di rendicontazione di progetti di ricerca dipartimentali (obiettivo assegnato a livello di servizio);
- Area R - Gestione documentale, con l'assegnazione di un obiettivo a tutte le Aree dirigenziali, guidato dalla Divisione ICT Services finalizzato a definire modalità specifiche per ogni divisione per la digitalizzazione e la conservazione digitale.

Riguardo all'obiettivo relativo all'Area B (Deep Learning Acquisti), che intendeva favorire le procedure di anticorruzione che richiedono la turnazione dei fornitori nelle gare pubbliche e nel contempo fornire supporto al personale che gestisce richieste di acquisto, sono stati identificati casi d'uso reali, supportati da *mockup* funzionanti ed è stata valutata l'efficacia del modello per la selezione dei fornitori, che è stato poi implementato e utilizzato in alcune procedure di acquisto.

Per quanto riguarda l'obiettivo riferibile all'Area Q, finalizzato alla messa in atto di tutte le procedure amministrative necessarie affinché i crediti risultati esigibili fossero effettivamente incassati, si veda quanto descritto nel paragrafo 3.3.

L'obiettivo, relativo all'area N, finalizzato a formazione e scambio di pratiche tra i dipartimenti al fine di uniformare la gestione amministrativa e relative procedure ha portato all'organizzazione di diversi tavoli di lavoro sulla rendicontazione omogenea dei costi del personale e degli altri costi per i progetti H2020, i progetti nazionali e per la rendicontazione dei progetti MSCA.

Infine, per quanto riguarda l'Area R, si tratta della prosecuzione dell'obiettivo No-paper, assegnato a tutte le aree dirigenziali e a Dipartimenti e Poli e finalizzato al completamento del processo di dematerializzazione.

Nel corso del 2020 (con un obiettivo specifico assegnato a livello di servizio di staff della Direzione Generale) sono state revisionate le aree di rischio e le relative misure/azioni di prevenzione, focalizzando l'attenzione principalmente sui macro-processi attualmente attivati riferiti alle aree a maggior rischio di corruzione, anch'esse riclassificate, tenendo anche conto della riorganizzazione delle aree dirigenziali che ha prodotto una riassegnazione di competenze e conseguentemente di macro-processi in capo a diversi Dirigenti.

Successivamente è stata verificata la fattibilità delle misure/azioni di prevenzione del rischio corruttivo e sono state proposte alcune nuove misure tenendo conto dei fattori abilitanti al rischio corruttivo.

La nuova metodologia ha quindi permesso all'Amministrazione di mettere a sistema prassi ormai consolidate nel tempo e che si sono rivelate adeguate a circoscrivere casi di cattiva gestione delle risorse e comportamenti inadeguati, oltre a rafforzare le azioni preventive già adottate nei Piani Triennali precedenti. La Mappatura dei Processi e la conseguente analisi del rischio condotta presso il Politecnico di Milano ha portato a identificare e valutare 117 processi a rischio distribuiti nelle 3 fasce di rischio basso (51 processi), medio (53 processi) e alto (13 processi).

Per quanto riguarda l'attuazione delle misure previste dal PTPCT per l'anno 2020, nel complesso sono state attuate, in quanto già consolidate nel tempo, nonostante il 2020 sia stato fortemente caratterizzato dalla situazione epidemiologica da COVID 19 che ha condizionato l'espletamento delle ordinarie attività amministrative. L'attuazione del Piano triennale di prevenzione è avvenuta sia con misure trasversali per la mitigazione del rischio corruttivo, sia con misure generali, sia, infine, con azioni specifiche per ciascuna delle aree di rischio individuate.

### **3.6 Un focus sulle indagini di customer satisfaction**

Tra i diversi elementi di valutazione della performance organizzativa delle strutture, un obiettivo importante, che ha anche una ricaduta sulla valutazione individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti e dei Responsabili Gestionali di Dipartimento e Polo, riguarda la soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti, indagata attraverso la somministrazione di questionari. Gli esiti di tali rilevazioni rappresentano il momento principale di coinvolgimento degli utenti nel processo di valutazione.

Nel 2020 sono stati somministrati nuovi questionari di soddisfazione sui servizi ricevuti a studenti dell'ultimo anno di laurea e laurea magistrale, immatricolati stranieri, personale docente, dottorandi, assegnisti e collaboratori, personale tecnico amministrativo e ospiti delle residenze. Tutti i questionari sono stati oggetto di revisione da parte dell'OIV e dell'Amministrazione, con l'obiettivo di avviare un percorso di miglioramento del grado di affidabilità e rappresentatività delle indagini di ateneo.

Da un punto di vista metodologico, la scala di valutazione è rimasta inalterata (da 1-6) fatta eccezione per il questionario rivolto agli studenti stranieri, passato da scala 1-4 a scala 1-6.

La compilazione è obbligatoria solo per gli studenti dell'ultimo anno di L e LM, raccomandata per tutti gli altri utenti.

La struttura dei questionari è stata resa più omogenea, con una parte iniziale di quesiti generali e individuando poi i diversi "Servizi" dedicati ad ogni categoria di utente. Per ciascun Servizio rispetto al quale viene chiesto di esprimere la percezione sulla qualità dei diversi processi ad esso riconducibili sono stati individuati i processi di dettaglio, analizzati attraverso vari item; per ognuno di essi, inoltre, è prevista una

domanda di soddisfazione generale. Il livello di soddisfazione media è stato dunque calcolato come media ponderata delle soddisfazioni relative ai singoli Servizi.

Per quanto riguarda le modalità di somministrazione, ogni 2 anni verrà proposta una versione estesa del questionario con tutti gli item di dettaglio, alternata, l'anno successivo, con una versione breve, che riguarderà le sole domande di soddisfazione generale del Servizio e si darà poi la possibilità di selezionare i processi che si ritiene siano stati meno soddisfacenti o critici nel corso dell'anno e che hanno probabilmente determinato il grado di soddisfazione rilevato.

Non si è ravvisata la necessità di sospendere i quesiti su specifici servizi che a causa dell'emergenza Covid potrebbero avere risentito di condizionamenti e limitazioni nell'erogazione, in quanto per quasi tutto il periodo dell'emergenza è stato comunque organizzata una modalità di erogazione dei servizi mista, a distanza ed in presenza.

Ulteriori dettagli sulla nuova metodologia adottata per la somministrazione dei questionari di soddisfazione sono riportati nel documento di Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021 pubblicato sul sito nella sezione amministrazione trasparente.

Nei questionari rivolti a docenti, assegnisti e collaboratori, dottorandi e personale tecnico amministrativo sono stati introdotti anche alcuni item sulle aspettative iniziali degli utenti, per verificarne l'influenza sul livello di soddisfazione complessiva. Su indicazione dell'OIV, è stata avviata una fase progettuale di analisi statistiche dei risultati dei questionari, sia per verificarne le proprietà psicometriche in termini di attendibilità e dimensionalità, ed eventualmente procedere ad ulteriori revisioni, sia per impostare un confronto significativo delle risposte degli utenti secondo variabili socio-demografiche ed indagare l'impatto dei macro-processi e dei processi misurati dal questionario. I risultati di tali analisi saranno condivisi con l'Amministrazione nei prossimi mesi.

I dati presentati di seguito, e riferiti solo ai valori medi complessivi utilizzati per la valutazione della performance 2020, sono dunque da indagare con maggiore accuratezza prima di poter giungere ad una interpretazione definitiva ed essere utilizzati per avviare eventuali approfondimenti ed azioni correttive.

I dati integrali degli esiti per il personale docente, tecnico amministrativo e ospiti delle residenze vengono pubblicati nelle specifiche sezioni intranet dell'Ateneo. Parte dell'obiettivo di revisione del sistema di gestione delle indagini, sarà anche definire nuove modalità mirate di diffusione interna degli esiti, al fine di rendere noto agli utenti in che modo si è tenuto conto dei risultati.

Il tasso di risposta (**Tabella n. 3.7**) del personale tecnico amministrativo si è mantenuto stabile (raggiunge 89% nei Poli Territoriali), quello del personale docente strutturato è mediamente in diminuzione (si passa, tra le varie strutture da un minimo del 41% ad un massimo dell'84%), mentre per assegnisti e collaboratori e dottorandi i tassi si sono rivelati non molto alti (rispettivamente 37% e 46%) ma con una ampia variabilità interna fra i dipartimenti; in deciso aumento invece il tasso di risposta per studenti internazionali e ospiti delle residenze, dove si osservano comunque alcuni rari casi di tassi di risposta poco rappresentativi nelle singole strutture.

**Tabella n. 3.7:** I tassi di risposta alle indagini di customer satisfaction 2019 e 2020

UTENTI	Invitati 2020	Rispondenti 2020	Tasso risposta 2020	Min	Max	Invitati 2019	Rispondenti 2019	Tasso risposta 2019
Personale Docente	1475	937	63,5%	41%	84%	1.437	1.072	74,6%
Assegnisti, Collaboratori alla Ricerca	1750	641	36,6%	20%	80%	2.346	1.046	44,6%
Dottorandi	1773	811	45,7%	36%	57%			
Personale TA	1236	872	70,6%	69%	89%	1.242	875	70,5%
Studenti ultimo anno	13.759	13.239	96,2%			13.127	11.311	86,2%
Studenti internazionali	1709	896	52,4%	47%	60%	2.087	793	32,2%
Ospiti Residenze	1322	796	60,2%	21%	65%	1.553	485	31,2%

Gli esiti delle indagini (**Tabella n. 3.8**) mostrano che, in generale, il grado di soddisfazione del personale docente e del personale tecnico amministrativo si è mantenuto stabile rispetto all'anno scorso, confermandosi complessivamente su un punteggio pari a 4,5 (domanda di soddisfazione generale, con valutazione su scala [1-6]), sempre un po' inferiore rimane invece il giudizio di assegnisti/collaboratori e dottorandi.

**Tabella n. 3.8:** Esito sintetico 2020 dei questionari di Customer Satisfaction sui servizi

SERVIZI	DOCENTI	ASSEGNISTI/ COLLABORATORI	PHD	PTA	STUDENTI ULTIMO ANNO
SERVIZI DIDATTICA			4,42		4,30
SERVIZI AL PERSONALE	4,64	4,46	4,18	4,54	
SERVIZI AMMINISTRATIVI	4,66	4,52	4,39	4,67	
SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA	4,62	4,44	4,32		
SERVIZI DI CAMPUS	4,11	4,27	4,17	4,29	4,38
SERVIZI ICT	4,61	4,59	4,49	4,79	4,19
SERVIZI DI COMUNICAZIONE	4,26	4,29	4,23	4,30	4,20
SERVIZI BIBLIOTECARI	4,67	4,56	4,56		4,40
<b>MEDIA 2020</b>	<b>4,51</b>	<b>4,45</b>	<b>4,35</b>	<b>4,52</b>	<b>4,29</b>
<b>MEDIA 2019</b>	<b>4,45</b>	<b>4,36</b>	<b>4,36</b>	<b>4,45</b>	<b>4,03</b>

SERVIZIO	INTERNATIONAL STUDENT 1° SEM
BEFORE APPLICATION	4,81
DURING APPLICATION & AFTER ADMISSION	4,78
POLIMI WEBSITE	4,72
WELCOME ACTIVITIES	4,48
<b>MEDIA 2020</b>	<b>4,69</b>

SERVIZIO	OSPITI RESIDENZE
SERVIZI RESIDENZIALI	<b>4,43</b>
SERVIZI AMMINISTRATIVI	<b>4,19</b>
SERVIZI DI COMUNICAZIONE	<b>4,20</b>
<b>MEDIA 2020</b>	<b>4,30</b>
<b>Media 2019</b>	<b>4,33</b>

In crescita il dato di soddisfazione degli studenti che si assesta su un punteggio pari a 4,3 rispetto al 4,03 del 2019 (era 3,98 nel 2018). Stabile anche il grado di soddisfazione degli ospiti delle residenze pari a 4,3.

Non direttamente confrontabile con il 2019 (scala dal 1-4) il grado di soddisfazione degli immatricolati stranieri, che si attesta nel 2020 sul valore medio di 4,7 (migliore rispetto a quelli italiani).

Da una prima analisi dei dati emerge una situazione pressoché stabile rispetto all'anno scorso degli item di dettaglio che, rispetto alla scala [1-6] presentano una valutazione inferiore a 4 (si tratta comunque di esiti che, anche nei casi più sfavorevoli si assestano, tranne qualche raro caso, su valori superiori al 3, quindi non particolarmente critici).

Per gli studenti le voci di maggior insoddisfazione riguardano gli strumenti alternativi alla segreteria "fisica" e in particolare la chat bot robot, le cui risposte automatiche non appaiono sempre efficaci (2,94 contro il 3,07 dello scorso anno) e i tempi di risposta via mail, ritenuti non sufficientemente rapidi (3,13). Ancora critica, seppur in netto rialzo rispetto al 2019 (2,63), la facilità di reperimento di posti in cui studiare (3,23). Da notare che anche i dottorandi si sono espressi in modo analogo in ordine al servizio di chat bot, con un 3,61 sulla facilità di utilizzo dello strumento e un 2,89 sulle risposte ottenute.

Sempre per gli studenti, sotto target anche le procedure di iscrizione (3,55), le tasse (3,76) e i piani di studio (3,68) in termini di tempestività delle risposte. Analogamente, sono valutati insoddisfacenti reperibilità e chiarezza delle informazioni sui tirocini obbligatori (3,57), assistenza offerta dagli uffici (3,84) e orari di apertura della segreteria (3,65), mentre i tempi di attesa (3,82) sono in rialzo rispetto al 2019 (3,28).

Stabili e ancora sotto target per gli studenti, i servizi di rete con particolare riguardo alla semplicità di attivazione (3,54), alla scarsa disponibilità di prese di corrente (3,71) e di rete (3,92) e alla velocità della

connettività tramite rete wireless (3,88). Al contrario docenti, assegnisti/collaboratori e dottorandi hanno espresso tutti una valutazione più che positiva.

Sotto target, ma più elevati, i giudizi sulla chiarezza della comunicazione relativa ai servizi di Welfare e benessere (3,95) e la diffusione degli stessi (3,79), la reperibilità (3,47) e l'aggiornamento (3,73) delle informazioni sui servizi di counselling.

In ordine ai servizi di welfare e benessere si sono invece espressi in modo differente i docenti da un lato e gli assegnisti/collaboratori e dottorandi dall'altro. Mentre i primi, infatti, hanno valutato positivamente le iniziative sia rispetto alla loro economicità che alla capacità di rispondere alle esigenze, i secondi hanno ritenuto insufficienti entrambi gli aspetti considerati (3,42 e 3,22 per gli assegnisti e 3,64 e 3,35 per i dottorandi). Circa le azioni intraprese in materia di sostenibilità, invece, come già gli studenti, anche docenti, assegnisti e dottorandi hanno ritenuto poco efficaci le azioni intraprese con l'unica eccezione riguardante quelle intraprese per la riduzione del consumo di carta.

In linea con le valutazioni espresse dai docenti sulle azioni di sostenibilità intraprese anche quelle del personale tecnico amministrativo.

Per quanto riguarda i servizi di ristorazione, per gli studenti risultano ancora insoddisfacenti i prezzi (3,64) e ai tempi di attesa (3,81), mentre qualità dei prodotti e pulizia sono ampiamente positivi (rispettivamente 4,15 e 4,36). Concordi sulla valutazione dei tempi di attesa anche docenti, assegnisti e dottorandi. Questi ultimi due hanno valutato sotto target anche qualità dei prodotti e prezzi.

I servizi di ristorazione sono stati valutati sotto target anche dal personale tecnico-amministrativo, confermando pressappoco i giudizi espressi nel 2019. Infatti, la valutazione sulla qualità dei prodotti si è assestata al 3,74, contro il 3,53 dello scorso anno mentre la pulizia al 3,66 (come nel 2019).

Altri servizi valutati sotto target dal Personale Tecnico Amministrativo, con conferma delle valutazioni del 2019, sono risultati essere il ciclo performance, con particolare riferimento alla chiarezza dei criteri di valutazione (3,69) e alla trasparenza del sistema (3,58), la pulizia e il confort termico degli spazi (3,37 e 3,54), la sicurezza di cose e persone (3,66).

Gli aspetti considerati maggiormente critici dal Personale Tecnico Amministrativo rimangono quelli relativi ai processi di mobilità interna del personale, i cui meccanismi non sono ritenuti del tutto efficaci (3,22), né tempestivi (3,12).

Come già accennato, è stata avviata un'analisi che consentirà di comprendere per gli item dove il valore è inferiore al 4 (e sinteticamente sopra riportati), se l'esito rappresenti effettivamente una situazione "critica" da approfondire e su cui intervenire in termini di azioni organizzative. Tale analisi indagheranno anche i fattori che influiscono maggiormente sulla percezione degli utenti intervistati.

### **3.7 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 si passa alla valutazione della performance del singolo individuo: la valutazione individuale tiene conto del risultato della performance organizzativa della struttura di appartenenza, ed in taluni casi del risultato delle struttura ancora superiore, 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.

L'incidenza del risultato della performance organizzativa sulla performance individuale si differenzia, in termini di peso, in funzione del ruolo, ovvero il suo peso 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 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 **Tablelle n. 3.9 e 3.10** riportano l'esito medio delle diverse dimensioni della valutazione del Direttore Generale e dei dirigenti nel 2020.

**Tabella n. 3.9:** La performance individuale del Direttore Generale 2020

Performance individuale 2020 - Direttore Generale	% Incidenza (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target	Soglia - Target - Eccell.
Performance organizzativa di Ateneo	10%	844,1	20,59%	[300] - [700] - [1000]
Performance organizzativa Dirgen	90%	823,7	17,67%	
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>825,8</b>	<b>18,0%</b>	

**Tabella n. 3.10:** La performance individuale media dei Dirigenti 2020

Performance individuale 2020 - Dirigenti (media)	% Incidenza (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target	Soglia - Target - Eccell.
Performance organizzativa di Ateneo	5%	844,1	20,59%	[300] - [700] - [1000]
Performance organizzativa Dirgen	10%	823,7	17,67%	
Performance organizzativa propria struttura	45%	873,6	24,80%	
Performance comportamenti organizzativi	40%	906,3	29,46%	
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>880,2</b>	<b>25,7%</b>	

Le **Tablelle 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 2020.

**Tabella n. 3.11:** La performance individuale media dei Responsabili Gestionali di Dipartimento 2020

Performance individuale 2020 - RG Dipartimento (media)	% Incidenza (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target	Soglia - Target - Eccell.
Performance organizzativa di Dipartimento	17%	841,5	20,21%	[300] - [700] - [1000]
Performance organizzativa Dirgen	3%	823,7	17,67%	
Performance organizzativa struttura gestionale	40%	937,9	33,98%	
Comportamenti organizzativi	40%	903,8	29,11%	
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>904,4</b>	<b>29,2%</b>	

**Tabella n. 3.12:** La performance individuale dei Responsabili Gestionali di Polo Territoriale 2020

Performance individuale 2020 - RG Polo (media)	% Incidenza (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target	Soglia - Target - Eccell.
Performance organizzativa di Polo	17%	905,9	29,41%	[300] - [700] - [1000]
Performance organizzativa Dirgen	3%	823,7	17,67%	
Performance organizzativa struttura gestionale	40%	929,6	32,80%	
Comportamenti organizzativi	40%	895,0	27,86%	
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>908,6</b>	<b>29,8%</b>	

Dai dati riportati si evince come i dati medi rilevino per le diverse dimensioni valutazioni alte (mediamente tra target ed eccellenza).

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

Il Politecnico di Milano promuove e tutela il benessere organizzativo, le pari opportunità, l'uguaglianza di genere e l'inclusione di tutta la sua comunità attraverso scelte di indirizzo strategico, funzioni, servizi, e organismi permanenti. Per la gestione delle iniziative attivate viene anche stanziato un budget dedicato.

Dal 2018 è stato avviato dall'Ateneo il programma strategico POP, Pari Opportunità Politecniche, che opera lungo cinque linee di azione, identificando politiche dedicate alle pari opportunità di genere, alle differenze interculturali, di nazionalità e di religione, alla diversità di orientamento sessuale, e anche al supporto alla disabilità e al benessere psicologico. In Ateneo, inoltre, sono attive due deleghe rettorali, una dedicata al disagio psicologico e una alla disabilità.

Nell'ambito di POP, nel corso del 2020 è stato realizzato il portale *Diversity&Inclusion*, uno strumento di comunicazione, finalizzato a raccontare agli stakeholder esterni servizi, opportunità ed iniziative.

All'interno dell'Ateneo i soggetti attivi in questi ambiti sono molteplici. Oltre al *Comitato Unico di Garanzia*, che promuove e monitora le pari opportunità di tutte le componenti di Ateneo nel lavoro e nello studio e presso il quale è operativo lo *Sportello di ascolto del disagio lavorativo*, dedicato a docenti e personale tecnico-amministrativo, è presente la *Consigliera di Fiducia*, che fornisce consulenza e assistenza a chi denuncia di essere vittima di discriminazione, molestie, mobbing o disfunzioni e criticità relazionali e il *Difensore degli studenti* a cui possono rivolgersi tutti coloro che lamentano comportamenti non rispettosi del regolamento di Ateneo e della carta dei diritti e dei doveri degli studenti. A inizio 2020 è inoltre divenuta operativa all'interno dell'area Campus Life l'unità *Pari Opportunità*, con l'obiettivo di realizzare servizi finalizzati a fornire supporto psicologico per studenti e dottorandi (servizio PoliPsi), a supportare la disabilità e i Disturbi Specifici dell'Apprendimento (attraverso il Multi Chance Poli Team) e a supportare le pari opportunità. L'unità ha anche in carico la gestione amministrativa e operativa degli asili nido del Politecnico di Milano e dei centri pasquali/estivi per i figli dei dipendenti, e si occupa delle iniziative legate alla comunità LGBTI+.

L'azione dell'Ateneo nell'ambito di queste politiche si traduce anche in collaborazioni a livello nazionale e internazionale con aziende, enti, università e istituzioni attivi nel campo delle pari opportunità e della lotta alle discriminazioni, in una logica di consolidamento e condivisione di strategie.

Nel corso dell'anno è stata formalizzata l'adesione al *Women's Forum for the Economy & Society*, una piattaforma leader a livello europeo, interprete della voce delle donne sulle principali questioni sociali ed economiche a livello mondiale.

Il Politecnico partecipa, insieme ad altri cinque Atenei milanesi, al Centro di ricerca *interuniversitario Culture di genere*, nato con l'obiettivo di dare impulso a ricerche e azioni attinenti al tema delle culture di genere.

L'Ateneo è partner di *Valore D*, associazione di imprese e istituzioni che si impegna per l'equilibrio di genere e per una cultura inclusiva nelle organizzazioni. Nel corso del 2020 la partnership del Politecnico si è consolidata in particolare nell'ambito *Valore D4STEM* con l'obiettivo di avvicinare le ragazze alle materie scientifiche. Prosegue, inoltre, la collaborazione con *Parks - Liberi e Uguali*, associazione senza scopo di lucro creata per aiutare le aziende socie a comprendere e realizzare al massimo le potenzialità di business legate allo sviluppo di strategie e buone pratiche rispettose della diversità.

Il Politecnico partecipa anche al Gruppo di Lavoro sulle tematiche di genere della CRUI e ai tavoli di lavoro sui temi guida indentificati al suo interno e aderisce alla Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università italiane al fine di costruire rapporti di collaborazione interuniversitari sulle aree di competenza. Nel corso del 2020 il Politecnico ha ospitato anche il convegno annuale sul tema "Smart Academia: valutazione, lavoro, benessere ed equità nell'università che cambia".

Con l'obiettivo di dotare l'Ateneo di un ulteriore strumento di analisi e valutazione al fine di orientare le proprie politiche, dal 2019 il Politecnico pubblica anche il Bilancio di Genere, giunto alla sua terza edizione, attualmente in fase di redazione e la cui pubblicazione è prevista entro l'estate del 2021.

Con il coinvolgimento di diverse strutture dell'ateneo, nel corso del 2020 sono state avviate e realizzate misure a sostegno della parità di genere, delle pari opportunità e della lotta alle discriminazioni e iniziative per la promozione del benessere. Sono inoltre proseguite molte azioni già avviate, garantendo in particolare

forme di sostegno economico, di conciliazione e riequilibrio dei tempi della vita (personale e professionale) in un’ottica pluriennale e sistemica.

Le singole azioni possono essere ricondotte ad alcuni obiettivi di riferimento:

- Conciliazione dei tempi di vita, di lavoro e di studio;
- Benessere lavorativo;
- Parità di genere nella didattica e nella ricerca;
- Orientamento e formazione;
- Contrasto a mobbing, molestie, discriminazioni;

Per quanto riguarda la *Conciliazione dei tempi di vita, di lavoro e di studio*, il Politecnico ha attivi un asilo nido presso il Campus Leonardo e un micro-nido presso il Campus Bovisa. Inoltre, dal 2014 prosegue l’accordo con un nido privato presso il Polo Territoriale di Lecco. Nel corso del 2020 l’offerta è stata ampliata attraverso una convenzione con un micro-nido privato situato nelle adiacenze del Campus Leonardo.

Nell’ambito delle azioni del piano strategico POP è stato erogato, a partire dal 2018, un supporto economico per le ricercatrici al momento della ripresa della propria attività professionale dopo la maternità con l’assegnazione di un budget di ricerca personale di 15.000 euro al rientro dal periodo di congedo. Nel corso del 2020 sono stati erogati due contributi.

L’Ateneo, inoltre, copre la retta degli asili nido del Politecnico per studentesse, dottorande e assegniste di ricerca che diventano mamme. Nell’anno accademico 2019-20 hanno usufruito della misura 11 tra dottorande, assegniste e studentesse.

Sempre nell’ambito della conciliazione tra vita privata e professionale, sono attivi in Ateneo alcuni progetti:

*a) Accompagnamento al rientro e Progetto “Genitori al Poli”*

Nel corso del 2020 è stato dedicato a tutte le figure genitoriali il progetto “Genitori al Poli”, prevedendo uno spazio di ascolto incentrato su problematiche di conciliazione vita e lavoro. Durante i mesi di chiusura dovuti ad emergenza sanitaria il progetto si è trasformato utilizzando le modalità del colloquio on line, al fine di cogliere difficoltà e sostenere i colleghi nel ruolo di lavoratori e genitori, da qui la denominazione “Genitori Polimi#io resto a casa”.

*b) Smart working, telelavoro, lavoro agile emergenziale*

Il Politecnico di Milano aderisce al Piano del Lavoro Agile promosso dal quadro normativo nazionale, tenendo presente che le seguenti modalità di lavoro hanno caratterizzato tutto il 2020. Il *telelavoro* rimane una modalità che consente ai dipendenti e alle dipendenti che ne facciano richiesta di svolgere l’attività lavorativa dalla propria abitazione nell’ambito delle agevolazioni a favore della conciliazione tra vita privata e vita professionale. Le autorizzazioni al *lavoro agile semplificato* hanno permesso alla generalità dei dipendenti, di lavorare da remoto nel periodo di emergenza sanitaria ad esclusione di circa il 6% del personale tecnico amministrativo, che ha presidiato in presenza alcune attività. Lo *smart working* è considerata una modalità di lavoro volta a promuovere una cultura dell’organizzazione del lavoro per obiettivi e risultati con forte responsabilizzazione dei dipendenti rispetto al loro apporto lavorativo, a fronte di una maggiore autonomia. Si rimanda al “POLA” presentato in accompagnamento del Piano Integrato 2021-2023 (e presente sul sito Amministrazione Trasparente) per l’analisi sul livello di attuazione del lavoro agile presso l’ateneo. Le **Tabelle n. 4.1, 4.2 e 4.3** riportano i dati del personale coinvolto nelle modalità di lavoro agile sopra esposte.

**Tabella n. 4.1: Personale in telelavoro**

	Personale in telelavoro	% per genere	% su totale personale attivo al 31/12/20
<b>Donne</b>	101	91,0%	13,6%
<b>Uomini</b>	10	9,0%	2,0%
<b>Totale</b>	111	100,0%	9,0%

**Tabella n. 4.2: Personale in lavoro agile semplificato durante l'emergenza COVID**

	Personale in smart working emergenziale COVID	% per genere	% su totale personale attivo al 31/12/20
<b>Donne</b>	550	58,8%	74,1%
<b>Uomini</b>	386	41,2%	78,3%
<b>Totale</b>	936	100,0%	75,8%

**Tabella n. 4.3: Personale in smart working**

	Personale in smart working	% per genere	% su totale personale attivo al 31/12/20
<b>Donne</b>	66	64,7%	8,9%
<b>Uomini</b>	36	35,3%	7,3%
<b>Totale</b>	102	100,0%	8,3%

In materia di *Benessere lavorativo* si è dato il via alla progettazione della quarta edizione del questionario di rilevazione del clima e del benessere organizzativo destinato al personale tecnico amministrativo.

In particolare, in questa quarta edizione, che sarà somministrata nel corso del 2021, sarà dato spazio anche alla rilevazione della percezione degli aspetti riguardanti il lavoro da remoto e l'impatto della pandemia.

Sono proseguiti nel corso del 2020 alcuni incontri destinati al personale tecnico-amministrativo, con intento divulgativo e informativo che hanno permesso di riflettere sull'effettiva possibilità dei singoli individui di contribuire in modo positivo al clima organizzativo a distanza.

- *Ritorno al Futuro. Pensare e costruire nuovi equilibri per stare bene al lavoro* (luglio 2020)
- *Ritorno al Futuro. Non aprire quella e-mail!? Costruire nuovi equilibri di vita* (dicembre 2020)

Con questi seminari è stata avviata una riflessione dopo il difficile periodo del lockdown, per condividere spunti provenienti da esperti in filosofia, psicologia, ricerche sullo smart working, sport e sicurezza. Gli incontri, oltre a permettere un confronto su come stare bene al lavoro, hanno trasmesso un messaggio forte di attenzione alla possibilità di valorizzazione delle peculiarità di ogni persona, che arricchiscono l'ambiente di lavoro.

Nel corso del 2020 l'area Risorse Umane e Organizzazione ha continuato ad offrire con modalità on line il servizio, definito "Progetto Talete #io resto a casa" diretto a coloro che si stanno avvicinando all'uscita dal mondo del lavoro con l'obiettivo di fornire un supporto dedicato, analizzando le diverse modalità con cui è possibile affrontare la fase finale della carriera, ad affrontare l'uscita lavorativa.

Nell'ambito dei servizi offerti da *Polipsi* nel corso del 2020 hanno usufruito del servizio complessivamente 605 studenti (290 donne, 311 uomini e 4 a-gender) e 30 dottorandi. Anche PoliPsi ha avviato a partire da marzo 2020 uno sportello virtuale dedicato al supporto psicologico durante l'emergenza COVID-19, proponendo inoltre alla comunità Politecnica tre appuntamenti di approfondimento e riflessione sulle ricadute psicologiche dell'emergenza sanitaria, dedicati a docenti, personale tecnico-amministrativo e alla componente studentesca. A partire dalla fine del 2020, inoltre, è stato inserito in staff un supporto psichiatrico per i casi che necessitano di un monitoraggio ulteriore e/o medicalizzato.

Nel corso del 2020 il servizio *Multi Chance Poli Team* ha seguito un totale di 1023 studenti e studentesse (71% uomini, 29% donne): per il 76% la diagnosi è di DSA, mentre gli studenti e studentesse con disabilità rappresentano il 24%. Nel corso del 2020 il supporto legato a inserimenti lavorativi, stage e tirocini (dedicato alle categorie protette) ha avviato 10 stage e 19 inserimenti lavorativi, veicolato quasi 130 candidature ed effettuato 50 colloqui mirati.

In tema di *Parità di genere nella didattica e nella ricerca*, le iniziative didattiche e di ricerca comprendono insegnamenti nell'ambito della Laurea Triennale e del Dottorato, e alcune linee di ricerca coordinate da docenti appartenenti al Comitato Guida del programma POP.

Il gruppo *DCxCG – Design della Comunicazione per le Culture di Genere*, formato da teorici e designer della comunicazione, semiologi e sociologi dei media, si occupa di progetti di ricerca e didattica per promuovere la responsabilità sociale del Design della comunicazione nell'ambito delle Culture di genere. In questo contesto, prosegue dal 2014-2015 la proposta di un insegnamento di laurea triennale in *Design della Comunicazione e Culture di Genere*.

Per quanto riguarda gli insegnamenti dottorali, nel corso dell'anno accademico 2019-2020 è stato proposto, grazie alla collaborazione con il CUG e la Consiglieria di Fiducia, il modulo *Discriminations & new technologies: risks and opportunities* sulle tematiche delle molestie e delle discriminazioni e sul reperimento di soluzioni alle situazioni di vulnerabilità nella fase di ricerca. Nell'ambito delle azioni strategiche di Ateneo prosegue dal 2018 il percorso interdipartimentale su tematiche legate al pregiudizio di genere: per il 19-20 è stato proposto il modulo *Assessing cognitive biases and affective states through data analytics*.

È attivo dal 2018 il nucleo di ricerca transdisciplinare *Promoting diversity and gender equality in education, science, and in society as a whole: a multi-disciplinary approach*, che ha l'obiettivo di sviluppare strumenti per rilevare i pregiudizi di genere, sia consci che inconsci, e per identificare le loro conseguenze sul breve e lungo periodo, così da poter progettare azioni che possano mitigarli e in prospettiva evitarli.

Dal 2019 prosegue inoltre un progetto internazionale di creazione di un percorso di *blended learning* rivolto alle studentesse dei master degrees in ICT per rendere l'imprenditoria al femminile in particolare nel settore STEM più attraente e diffusa tra le donne. Si rimanda al bilancio di genere per ulteriori approfondimenti.

Nell'ambito dell'*Orientamento e formazione* l'Ateneo sviluppa iniziative di orientamento delle studentesse verso le materie STEM, e in particolare verso i corsi di studio del Politecnico a bassa presenza femminile, oltre a iniziative di raccolta di borse di studio aziendali dedicate a studentesse iscritte ai corsi di ingegneria. Nel corso del 2020, in linea con il piano strategico che prevede di aumentare del 20% i corsi di studio in parità di genere, il Politecnico ha avviato un nuovo progetto di orientamento dal titolo *EnginHERing PoliMi*, dedicato alle studentesse delle scuole superiori e caratterizzato dalla realizzazione di una nuova narrazione di alcuni percorsi accademici che risultano oggi ancora sensibilmente "segregati" in termini di genere.

Nel 2020 è stata avviata la seconda edizione dell'iniziativa *Girls@Polimi*, una raccolta fondi per borse di studio aziendali dedicate a studentesse iscritte ai corsi di ingegneria: sono state raccolte 13 borse di studio, che verranno distribuite sulla base di un bando per meriti accademici. L'Ateneo, inoltre, ha rinnovato la sua partecipazione a momenti di orientamento in collaborazione con partner istituzionali e privati, riproponendo nel corso del 2020 le offerte di formazione digitale *TechCamp@POLIMI* e attraverso *Coding Girls*, attività di tutoring su tematiche ICT erogate da studenti e studentesse dell'Ateneo a classi delle scuole superiori.

Oltre alle azioni di orientamento, sono stati organizzati momenti formativi per studenti e studentesse sulle tematiche della *diversity* e dell'inclusione nel mondo del lavoro.

Per quanto concerne il *Contrasto a mobbing, molestie, discriminazioni*, anche nel 2020 il Politecnico ha aderito alla *Giornata Internazionale per l'Eliminazione della Violenza sulle Donne* e ha avviato un servizio di counselling dedicato a studentesse e dottorande in presenza di casi di stalking. L'Ateneo, inoltre, prosegue nella realizzazione di politiche di inclusione delle persone LGBTI+, attraverso patrocini, partnership e iniziative di sensibilizzazione dedicate alla comunità interna ed esterna.

## **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, comunicazione e tempestività nella gestione dell'intero processo.

Nel corso del 2020 sono state implementate diverse azioni al fine di rendere maggiormente solido il sistema valutativo sotto diversi punti di vista.

Su raccomandazione del OIV, sono ormai entrate a regime le diverse azioni di sensibilizzazione che consentono di ottenere buoni tassi di risposta alle indagini di *customer satisfaction*, rendendo sufficientemente robusti gli esiti delle indagini, da tempo utilizzati come elemento valutativo di performance a livello delle diverse strutture (Direzione Generale, Aree dirigenziali, Dipartimenti e Poli Territoriali). Come dettagliato nel paragrafo 3.6, nel 2020 è avvenuta la riprogettazione dei questionari, al fine di semplificare le indagini e migliorare il livello di affidabilità e rappresentatività dei risultati, e sono attualmente in corso, in collaborazione con l'OIV, analisi di significatività al fine di poter guidare al meglio l'azione organizzativa in termini di miglioramento dei servizi stessi.

Il percorso di evoluzione culturale nella gestione del ciclo della performance, nella formazione di valutati e valutatori, è stato accompagnato costantemente nel tempo dall'OIV attraverso azioni di monitoraggio e proposte di intervento puntuali.

Nel corso del 2020 sono state organizzate:

- una serie di azioni di accompagnamento ai nuovi Capi Servizio (6 nuovi) identificati a seguito della riorganizzazione che ha avuto avvio dal 1.1.2020, con l'obiettivo di condividere il processo di valutazione delle performance, gli strumenti e gli elementi essenziali che compongono il ruolo di valutatore.
- Una attività di formazione specifica sulla gestione dei colloqui di valutazione a distanza (resasi necessaria a seguito del primo lockdown di marzo 2020).
- Sono proseguiti gli incontri, già avviati a fine 2019, con i neoassunti. Questi incontri hanno l'obiettivo di spiegare il modello gestionale adottato dal Politecnico di Milano (modello professionale e piano performance in particolare). Nel corso del 2020 sono state erogate due edizioni dell'iniziativa coinvolgendo tutti i neoassunti dell'anno.
- Infine, a novembre 2020 ha avuto avvio un nuovo percorso di "leadership lab" con i Responsabili entrati in ruolo e negli ultimi due anni (9 persone).

Permangono 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. Da qui, è emersa la necessità, già da tempo evidenziata dall'OIV, di avviare un'attenta riflessione sulla modifica della attuale scala di valutazione dei comportamenti organizzativi. L'obiettivo di una modifica di scala è legato alla individuazione di una modalità per conciliare al meglio la valutazione intesa come elemento di sviluppo e di rilevazione dei gap rispetto alla piena copertura del ruolo, e allo stesso tempo utile come strumento di rilevazione della prestazione lavorativa, intesa come contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi. A tal fine è stata individuata una prima ipotesi di nuova scala di valutazione dei comportamenti organizzativi che necessita, prima della sua introduzione, di una fase di sperimentazione per verificarne gli effettivi impatti. Inoltre, la situazione particolare di emergenza che ha colpito l'ateneo proprio all'avvio del nuovo assetto organizzativo, rende opportuno rimandare questo tipo di modifica ad un momento di maggiore stabilità organizzativa. Si ipotizza dunque l'introduzione della nuova scala con il SMVP 2022;

- 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.

In risposta alla necessità di ammodernare il sistema informativo è in fase di rilascio il nuovo strumento informatico per la gestione dei processi HR che contempla anche un modulo interamente dedicato al ciclo della performance, tale modulo verrà utilizzato a partire dalla pianificazione 2021.

I costi della gestione dell'intero sistema rimangono elevati, in quanto, data l'estensione del sistema, da una parte è molto intensa l'attività dei valutatori, che spesso si trovano a dover valutare un numero importante di persone, dall'altra è necessario un attivo e costante presidio centrale del ciclo di pianificazione e valutazione al fine di coordinare l'intero processo.