

Relazione sulla Performance anno 2021

(Art.10, comma 1 punto b), D.Lgs. 27 ottobre 2009, n°150

*Il presente documento: “Relazione sulla performance 2021 viene proposto per approvazione nella seduta del CdA del 27 aprile 2022, 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 in sintesi: organizzazione e risultati di interesse.....	4
2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	11
2.1 L’attuazione del piano strategico.....	11
3. L’AZIONE DELL’AMMINISTRAZIONE: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE.....	19
3.1 La performance organizzativa di Ateneo.....	19
3.2 La performance organizzativa della Direzione Generale.....	20
3.3 La performance organizzativa delle Aree dirigenziali.....	22
3.4 La performance organizzativa dei Dipartimenti e Poli Territoriali.....	25
3.5 Un focus sulla relazione con il Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.....	28
3.6 Un focus sulle indagini di customer satisfaction.....	29
4. PARI OPPORTUNITA’, BENESSERE ORGANIZZATIVO E WELFARE.....	33
5. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	35

## **PREMESSA**

La relazione sulla performance per l'anno 2021 ha la medesima struttura della relazione presentata lo scorso anno.

Nel primo capitolo si dà sinteticamente evidenza dei principali dati di interesse per gli *stakeholders* esterni rispetto alle attività istituzionali dell'ateneo quali didattica, ricerca e terza missione.

Nel secondo capitolo vengono brevemente descritti gli esiti parziali raggiunti nel 2021 in merito ai risultati attesi per gli obiettivi strategici definiti per il triennio 2020-2022, effettuando una veloce panoramica delle principali azioni realizzate al fine del perseguimento dei suddetti obiettivi.

Il terzo capitolo illustra gli esiti di performance organizzativa delle strutture, con particolare attenzione agli esiti rilevati per la performance di Ateneo e della Direzione Generale. Vengono inoltre riportati gli esiti, in forma sintetica, delle valutazioni espresse dai principali stakeholder dell'ateneo sui servizi ricevuti e che costituiscono un importante elemento di valutazione organizzativa ai diversi livelli.

Infine, nel capitolo 4 viene effettuata una sintetica analisi delle principali azioni realizzate nel 2021 per sostenere le pari opportunità, il benessere organizzativo e il welfare, rimandando, per ulteriori approfondimenti, ai documenti specifici redatti.

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”*.

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 periodicamente 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.

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

Nel presente capitolo si riportano i principali esiti raggiunti dall'ateneo nel corso del 2021 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 e di 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.

Il sistema universitario si trova, dopo un lungo periodo di recesso, in un momento in cui i finanziamenti ministeriali sono in crescita ed in cui sono, e saranno per il prossimo triennio, disponibili significative risorse a valere sui fondi del P.N.R.R. e sui fondi nazionali per la ricerca.

Nel 2021 le somme stanziare dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) per il finanziamento ordinario del sistema universitario (FFO) ammontano a circa 8,38 Mld€, valore in crescita rispetto a quello degli ultimi anni (7,87 Mld€ nel 2020 e 7,45 Mld€ nel 2019). Nel tempo continuano ad aumentare i finanziamenti "vincolati" per specifiche finalità (pari al 16,0% nel 2019, al 20,3% nel 2020 e al 20,6% nel 2021) o a compensazione di maggiori spese/minori entrate poste in capo agli atenei per nuove disposizioni legislative o per orientare politiche di finanziamento centrali<sup>1</sup>.

Per il 2021 il MUR ha confermato i 165 Ml€ per sostenere l'intervento di innalzamento dell'ISEE per il diritto all'esonero dalle tasse, già attribuiti nel 2020. Inoltre, sono stati assegnati 83,2 Ml€ a sostegno della proroga dei dottorati di ricerca, 30 Ml€ come quota integrativa alla programmazione triennale e 76 Ml€ a sostegno delle straordinarie esigenze connesse allo stato di emergenza, di cui 17,9 Ml€ sul capitolo del fondo del finanziamento ordinario.

Nell'ultimo triennio sono anche aumentati i fondi del FFO per le quote non vincolate che hanno permesso agli atenei di intraprendere autonome politiche di sviluppo e di fronteggiare i costi crescenti della gestione corrente.

Sempre nel 2021 sono stati assegnati 75 Ml€ a valere sul capitolo del Fondo Edilizia Universitaria finalizzati a cofinanziare interventi di edilizia sostenibile o relativi all'acquisizione di grandi attrezzature scientifiche aventi caratteri di urgenza e 1,4 Mrd€ da ripartire tra il 2021 e il 2035 destinati al cofinanziamento di programmi d'intervento di ammodernamento strutturale e tecnologico.

A valere sulle prime disponibilità dei fondi P.N.R.R. nel 2021 il sistema universitario ha beneficiato di risorse, da utilizzarsi entro il 2023, pari a 230,7 ml€ per attivazione di borse di dottorato e di 300 Ml€ per attivazione di posizione da RICTDA e di 200 ml€ per il 2021 e il 2022 e 50 ml€ per il 2023 a valere Fondo per la promozione e lo sviluppo delle politiche del Programma nazionale per la ricerca (PNR), da utilizzarsi entro il 2025.

È questo il momento in cui gli atenei devono dimostrare di saper crescere in modo responsabile, di essere pronti a reagire tempestivamente ed efficacemente a tutte le opportunità del momento, utilizzando in modo efficace le risorse per contribuire alla crescita tecnologica, economica, e sociale del nostro Paese. Temi quali la transizione ecologica, la sostenibilità ambientale, la digitalizzazione la semplificazione devono tradursi in valore ed in benefici per l'intera società.

---

<sup>1</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 per i Dipartimenti di Eccellenza e quello 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 e a 22.000€ a decorrere dall'anno accademico 2021/2022 (D.M. 1014 del 3 Agosto 2021).

Gli ultimi dati pubblicati nel rapporto OCSE “*Education at a Glance 2021*” confermano per il nostro Paese il quadro negativo degli ultimi anni per quanto riguarda la numerosità dei laureati e la loro occupazione, scenario che si auspica potrà iniziare a modificarsi se saranno colte efficacemente le opportunità di cui si è accennato in precedenza.

Tra i giovani italiani (25-34 anni) quasi il 30% ha ottenuto un titolo di laurea nel 2020, dato stabile rispetto al 2019, ma comunque inferiore di oltre quindici punti percentuali rispetto alla media dei Paesi OCSE (45%). Se si guarda invece il rapporto di genere, in Italia il 23% dei giovani uomini tra 25-34 anni consegue un titolo di laurea mentre per le giovani donne lo consegue il 35%, con uno scarto del 12% tra i generi a favore di quello femminile. Tale scarto 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 52% le donne, con uno scarto del 13%).

Per quanto riguarda l'occupazione post titolo di educazione universitaria, in Italia nel 2020 sono il 67% 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 (83%). Inoltre, nel 2021, così come per il 2020, l'Italia si classifica ultimo tra tutti i paesi OCSE per percentuale di persone inattive (disoccupate e non in cerca di lavoro) tra i giovani tra 25 e 34 anni d'età aventi un titolo di laurea: il 25% dei laureati è inattivo rispetto ad una media dei paesi OCSE pari al 11%. La spesa dell'Italia per l'istruzione nel 2018 è stata pari al 3,8% del PIL rispetto ad una media dei paesi OCSE del 4.5% collocandosi così tra gli ultimi paesi in graduatoria.

Secondo i dati forniti dall'ufficio di statistica del MUR, nell'a.a. 2020/2021 il numero complessivo degli immatricolati ad un corso universitario risultava essere di 330.890 unità, di cui 17.712 stranieri, pari al 5,35% degli immatricolati totali. Nel 2020 inoltre si sono laureati complessivamente in Italia 344.850 studenti, di cui il 56,6% ha conseguito un titolo di primo livello e il 31,7% un titolo di secondo livello. Dei laureati complessivi del 2020 quasi il 57% è rappresentato dalla componente femminile.

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

Il Politecnico di Milano è un ateneo specialistico di grandi dimensioni dove studiano oggi circa 47.000 studenti (di cui circa 7.500 stranieri), fanno ricerca circa 1.900 dottorandi (di cui il 24% stranieri), e 760 Assegnisti non phd (di cui il 14% stranieri). Si tratta di numeri in crescita rispetto a quelli degli anni precedenti.

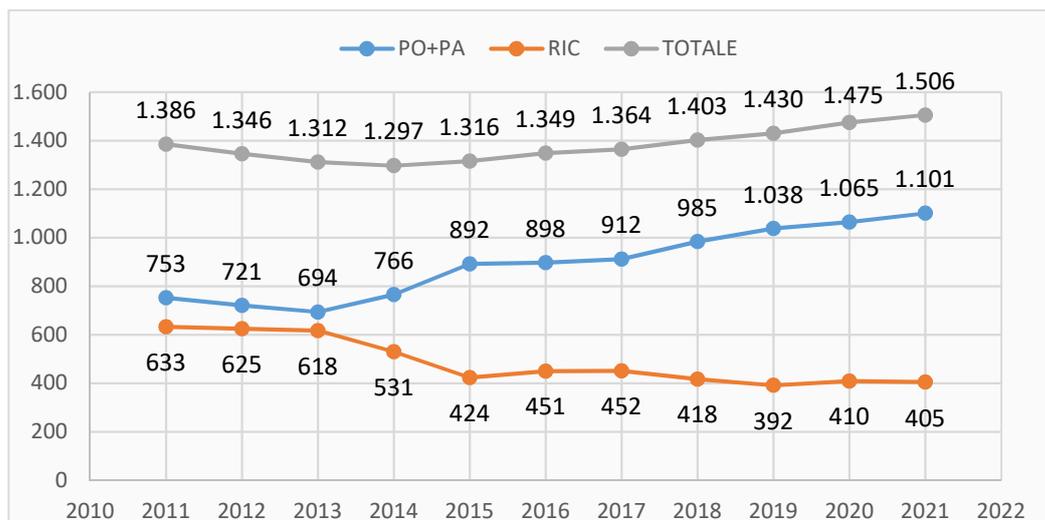
L'ateneo è organizzato in 12 Dipartimenti, 7 Campus di cui 6 dislocati in Lombardia ed uno in Emilia Romagna, 4 Scuole, oltre alla Scuola di Dottorato.

Come si evince dai grafici 1.1 e 1.2, l'organico al 31/12/2021 è costituito da 1.506 unità di personale docente (ordinari, associati, ricercatori, ricercatori a tempo determinato di tipo A e di tipo B) e di 1.258 unità di personale tecnico amministrativo (a tempo indeterminato e determinato).

Il **Grafico n.1.1** evidenzia l'andamento numerico dal 2011 ad oggi del personale docente per fascia.

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 in particolare alla progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato. L'iniezione di 43 RICTDA di gennaio 2022 a valere sui fondi P.N.R.R. e l'ingresso di un numero equivalente di RICTDB a valere sul piano straordinario di fine 2020, così come il completamento delle politiche rettorali finalizzate alle assunzioni di RICTDA potrà cambiare sensibilmente lo scenario già a partire dal 2022.

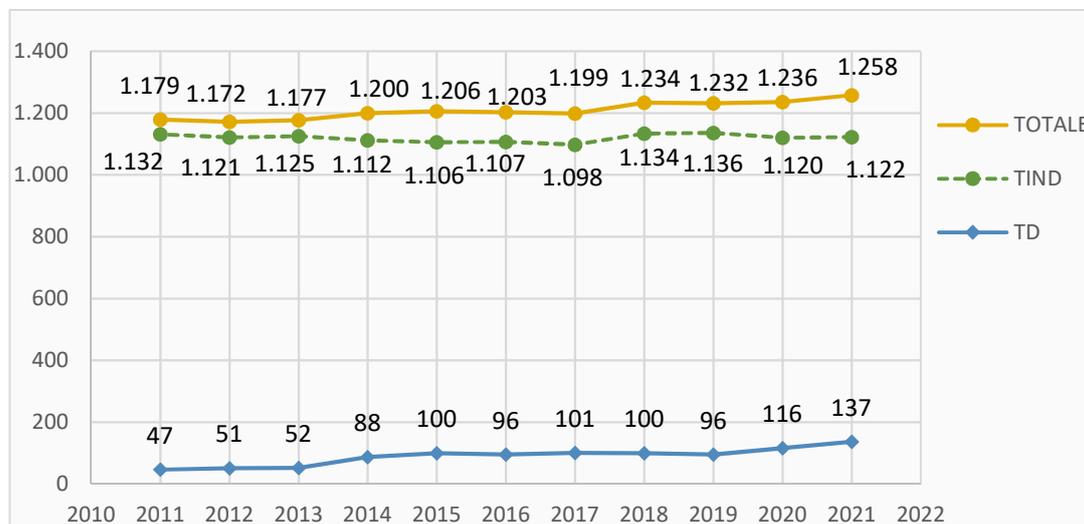
**Grafico n. 1.1:** Numero e composizione per fascia del personale docente, 2011 – 2021



Al personale docente di ruolo si aggiungono oggi 900 contratti di docenza di cui 127 affidati a docenti stranieri.

Il **Grafico n. 1.2** mostra l'andamento dal 2011 al 2021 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 2011, mentre il numero di unità di personale a tempo determinato sia progressivamente aumentato nel tempo passando dalle 47 unità nel 2011 alle 137 unità del 2021. La composizione tra le categorie è rimasta pressoché costante nel tempo con una percentuale di personale di categoria D pari a circa il 42%, di categoria C pari a circa il 45%, di personale B pari a circa il 4% (con una leggera flessione percentuale dal dato del 2012 trattandosi di categoria ad esaurimento e di personale EP pari a circa l'8%.

**Grafico n. 1.2:** Numero del personale tecnico amministrativo TD e TIND 2011 – 2021



Il MUR, 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 dal 2008 è stato contenuto, per il nostro Ateneo consentendo di mantenere costante dal 2010 al 2017 il numero di personale in servizio.

Il rilassarsi dei vincoli a livello nazionale dal 2018, combinato con il meccanismo premiale, ha concesso all'ateneo la possibilità di finanziare dal 2018 scenari di crescita responsabile: come si evince dai dati riportati nel **Grafico**

**1.3**, le politiche di sviluppo del personale docente iniziano faticosamente a frenare la crescita del rapporto studenti/docenti che mostra un timido calo, mentre il rapporto studenti personale TA diminuisce leggermente rispetto al 2020, dopo una costante crescita dal 2012.

**Grafico n. 1.3:** Numero di studenti rapportato al numero di personale 2012 – 2021



La **Tabella n. 1.1** mostra il posizionamento “di sintesi” dell’ateneo raggiunto negli ultimi sei 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 2021	52,5	142	59	1
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
THES 2021/2022	46,0	352	164	10
THES 2020/2021	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
Green metric 2021	-	80	-	7
Green metric 2020	-	104	-	7
Green metric 2019	-	115	-	10
Green metric 2018	-	115	-	6
Green metric 2017	-	212	-	8

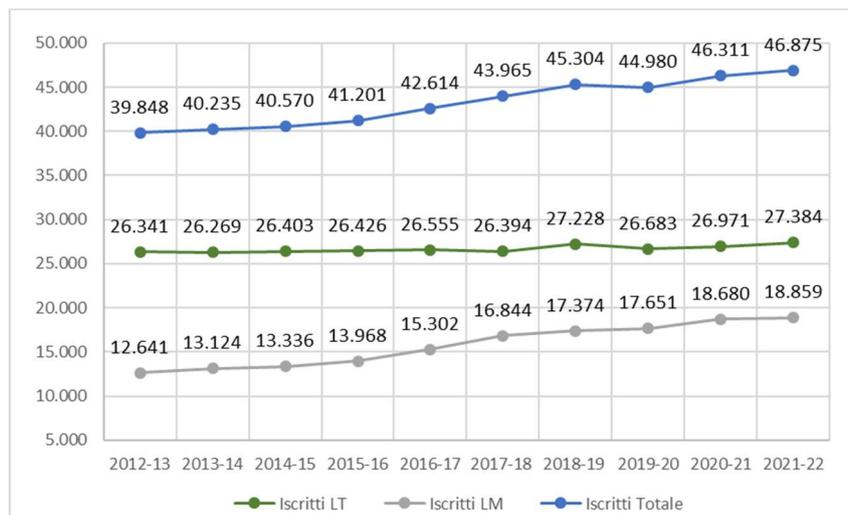
Nel contesto nazionale il Politecnico di Milano è il primo ateneo per il ranking QS e nei primi 10 negli altri ranking. Anche a livello europeo e mondiale l’ateneo mantiene un ottimo posizionamento, considerato che gli atenei italiani sono fortemente penalizzati nel parametro strutturale di rapporto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

Sempre nel contesto nazionale si ricorda come il Politecnico di Milano sia uno dei pochi atenei che, a valle della visita di accreditamento di ANVUR i cui risultati sono pervenuti ad aprile 2020, abbia ricevuto il giudizio A – MOLTO POSITIVO.

Per quanto riguarda la *Didattica*, di rilievo è la capacità attrattiva dell’offerta formativa, articolata in 24 corsi di laurea triennale, 42 corsi di laurea magistrale e 1 a ciclo unico. L’Ateneo ha inoltre attivato 3 corsi di laurea magistrale interateneo (anno accademico 2021/2022).

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 650).

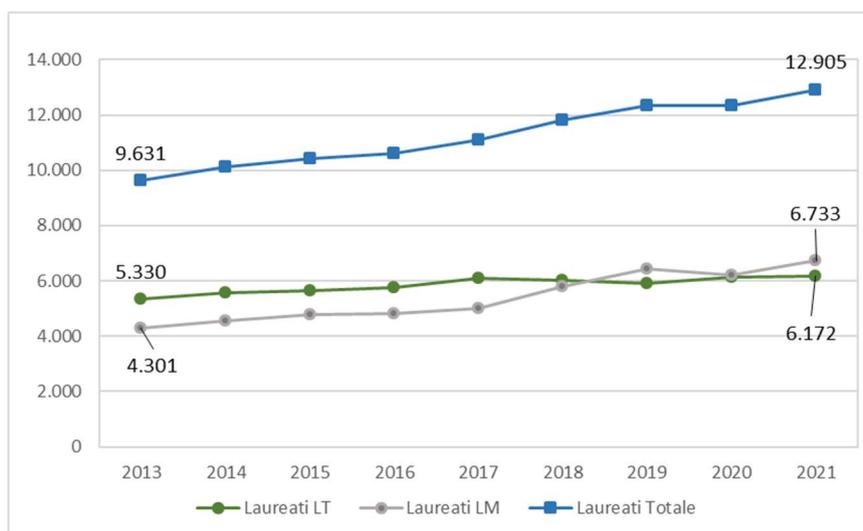
**Grafico n. 1.4:** *Iscritti Totali, dettaglio Lauree e Lauree Magistrali, 2012/2013 – 2021/2022*



Gli studenti iscritti alle lauree magistrali sono aumentati di più di 6.000 unità e la percentuale di studenti stranieri (cittadinanza estera) iscritti alle lauree magistrali è cresciuta dal 17% al 29% passando dai 2.093 studenti nel 2012/13 a 5.434 del 2021/2022.

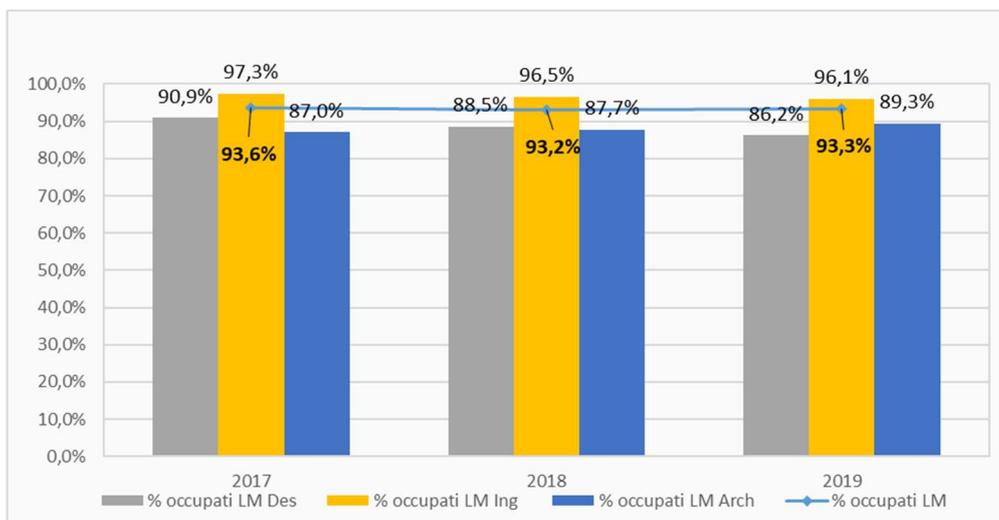
Il **Grafico n. 1.5** mostra l’andamento dei laureati negli ultimi 9 anni. Dall’incrocio dei dati sugli iscritti e sui laureati, si evidenzia come in 9 anni il tasso di laureati rispetto agli iscritti sia passato dal 24% al 27,5%.

**Grafico n. 1.5:** *Laureati totali, Lauree e Lauree Magistrali, 2013-2021*



Il **Grafico n. 1.6** mostra il tasso di occupazione a 12 mesi dalla laurea magistrale<sup>2</sup> negli ultimi 3 anni (laureati 2017-2019) evidenziando gli alti tassi, prossimi alla piena occupazione per Ingegneria. Se per Architettura il trend è in costante aumento, per Ingegneria e Design, invece, si registra negli ultimi tre anni un lieve calo che fa seguito ad una forte crescita rilevata negli anni precedenti il 2017.

**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, con il programma quadro Horizon 2020 (2014-2020), è riuscito ad ottenere un finanziamento complessivo di oltre 189 ML€ per un totale di 437 progetti aggiudicati. In particolare, i ricercatori del Politecnico si sono aggiudicati 58 Individual Grants, di cui 34 ERC e 24 MSCA<sup>3</sup>. A partire dal 2021 è stato avviato inoltre il nuovo programma quadro Horizon Europe (2021-2027): durante il primo anno del programma l’ateneo è riuscito a ricevere un finanziamento di oltre 12 ML€ per un totale di 28 progetti aggiudicati, di cui 5 ERC. Con questi risultati, l’Ateneo risulta essere la prima università in Italia e undicesima in Europa per progetti finanziati dalla Commissione Europea, confermando quindi, la sua capacità progettuale e di attrazione di finanziamenti.

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 ML€ in 5 anni. I quattro dipartimenti hanno inviato nel corso del 2021, nel rispetto delle scadenze ministeriali, la relazione relativa ai risultati ottenuti rispetto agli obiettivi dichiarati, all’impatto e alla coerenza delle attività rispetto alle singole azioni e alla sostenibilità futura del progetto realizzato. I vincoli di budget sono stati rispettati in tutti i progetti. Si attende ora che la Commissione, verificato il rispetto delle modalità di utilizzo delle risorse e del loro impiego rispetto agli obiettivi del progetto, esprima il proprio motivato giudizio. In caso positivo, i Dipartimenti risultati vincitori nel quinquennio 2018-2022 potranno partecipare anche alla nuova procedura 2023-2027.

I risultati di questi anni confermano la forte vocazione dell’Ateneo verso la Terza Missione, sia per quanto riguarda il trasferimento tecnologico che la responsabilità sociale.

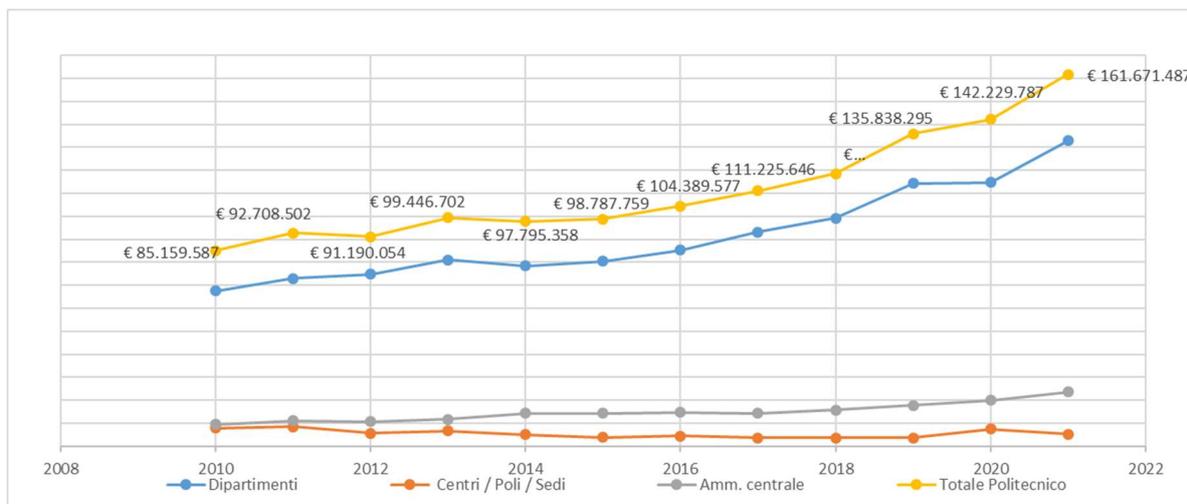
L’ateneo continua a riportare risultati eccellenti nella capacità di trasferire il proprio *Know how* ad imprese e partner esterni e di mantenere elevata la propria capacità di autofinanziamento (**Grafico n. 1.7**): l’ateneo, ha introitato circa 161 ML€ nel 2021, con un trend in costante crescita e particolarmente positivo anche negli anni

<sup>2</sup> Non sono considerati gli studenti che proseguono negli studi e i NEET (Neither in Employment or Education or Training).

<sup>3</sup> I progetti ERC sono supportati dall’European Research Council e sono assegnati ai singoli ricercatori per sviluppare progetti all’avanguardia in qualsiasi disciplina, mentre con MSCA sono identificati i progetti “Marie Skłodowska-Curie Actions”, ovvero il principale programma dell’Unione europea per la formazione dottorale e post-dottorato.

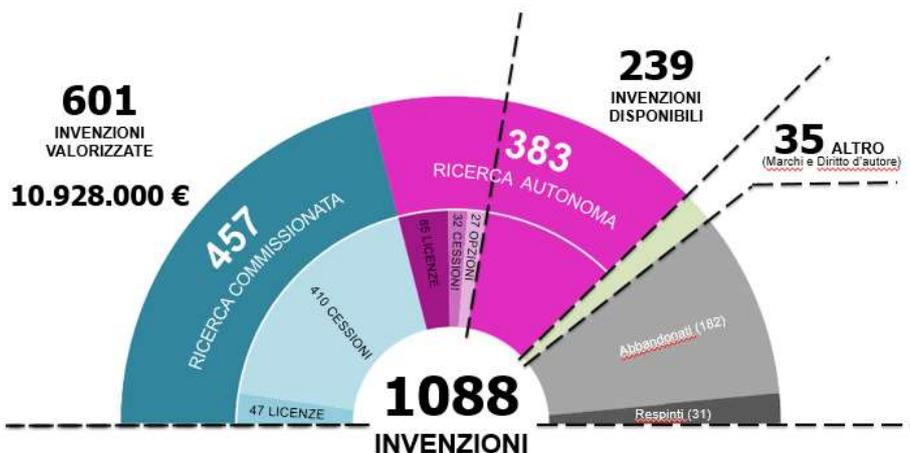
della crisi economica dovuta alla pandemia COVID 19. A tale cifra si sommano circa 55 MI€ considerando la fondazione e gli enti consorziati.

**Grafico n. 1.7: Autofinanziamento e conto terzi 2010-2021**



Dal 2000 ad oggi sono state 1.088 le invenzioni generate da docenti, ricercatori e studenti del Politecnico di Milano (**Grafico 1.8**). Di queste, 949 sono famiglie di brevetti a cui corrispondono 2.671 singoli brevetti (**Grafico 1.9**), 25 modelli di utilità, 47 know how, 21 design, 11 software, 32 marchi e 3 diritto d'autore. Circa il 45% delle invenzioni è ottenuto nell'ambito della ricerca commissionata da imprese.

**Grafico n. 1.8: Il portafoglio invenzioni 2000-2021**

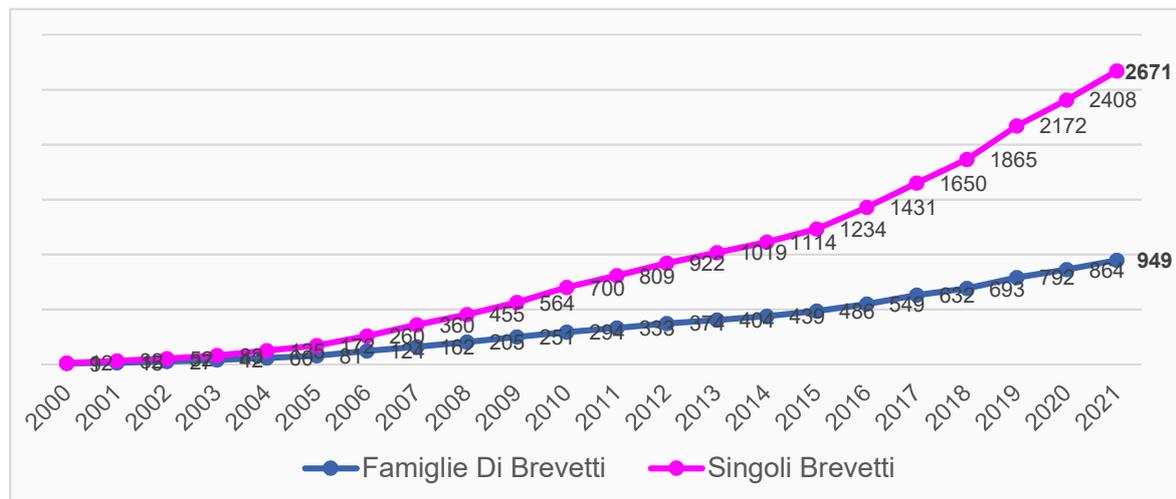


Nel 2021 sono state valutate 253 idee, 100 delle quali sono state classificate come invenzioni; sono state depositate 85 domande di brevetto e, considerando le estensioni brevettuali all'estero, si arriva a 263 brevetti depositati nell'anno. Sempre nel 2021 sono state valorizzate 49 invenzioni (di cui 43 tecnologie brevettate, 2 diritti d'autore e 4 know-how) tramite contratti di licenza, opzione o cessione di proprietà intellettuale ad aziende, per un valore di circa 1,2 MI€.

Nello scorso anno sono state inoltre accreditate 11 nuove società spin off e 2 progetti innovativi<sup>4</sup> e 4 startup del Politecnico di Milano hanno ricevuto investimenti da fondi di Venture Capital per un totale di circa 3,35 MI€.

<sup>4</sup> Per progetti innovativi si intende progetti di gruppi di ricerca che includono invenzioni seguite dal Technology Transfer Office e che hanno ricevuto un investimento per l'avanzamento del progetto con la finalità di costituirsi come startup in futuro.

**Grafico n. 1.9: Il portafoglio brevetti dal 2000 a 2021**



Se sul lato valorizzazione della ricerca e trasferimento tecnologico l’Ateneo prosegue le consolidate attività, sul lato responsabilità sociale si è registrato un incremento delle attività.

La mappatura dei progetti di Cooperazione e Sviluppo attuata nel 2021 ha portato a sottolineare una crescita sia della dimensione che del numero complessivo di progetti. Confrontata con la mappatura del 2016 si registra un più che raddoppio dei progetti mappati in tutti i 5 continenti. Il 70% della progettualità ha un focus nel continente Africano dove 10 paesi risultano di particolare ricorrenza Mozambico, Tunisia, Egitto, Kenya, Etiopia, Marocco, Senegal, Somalia, Tanzania and Algeria. Le attività di alta formazione, Ricerca per lo sviluppo e diplomazia scientifica sono realizzate con oltre 300 partner, il 50% dei quali accademico e la restante parte divisa tra società civile, settore privato e istituzioni pubbliche. Le aree di interesse per la ricerca responsabile in cooperazione si focalizzano su: sviluppo locale e beni culturali, gestione delle risorse e dei servizi, innovazione e sviluppo imprenditoriale e generano impatti concreti su 5 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG 4, SDG7, SD11, SDG8, SDG 9 e SDG11). Nell’ultimo triennio l’Ateneo ha investito circa 2 M di euro di fondi propri che hanno costruito un volano per attivare progettualità finanziate da enti esterni per circa 15 M di euro.

L’Ateneo ha continuato il proprio impegno sulla ricerca responsabile con il *Polisocial Award 2021* finanziato con i fondi del 5 per mille IRPEF. Progetti di alto impatto nei territori di intervento per 500.000 euro.

Inoltre, si segnala che a seguito della situazione emergenziale dovuta alla pandemia da COVID-19, le iniziative di Public Engagement hanno subito una limitata riduzione, a dimostrazione della capacità di reazione dell’Ateneo verso l’applicazione di strumenti digitali e all’attenzione verso un difficile momento di tutta la popolazione. Il tavolo di lavoro sul Public Engagement avviato nel 2019, ha redatto un primo documento di analisi per la definizione di cosa sia il Public Engagement per l’Ateneo e di quali possano essere gli indicatori più adatti per misurarne l’impatto sociale nelle sue diverse forme. Ciò ha permesso un maggior coinvolgimento delle singole strutture e di conseguenza la diffusione dell’importanza del censimento di queste iniziative.

## **2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI**

L'esercizio 2021 è stato il penultimo 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 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 precedente in termini di visione, missione e di obiettivi da raggiungere, ma rivolge uno sguardo al futuro, consapevole che quanto accaduto negli ultimi due anni richiede alle istituzioni pubbliche e ancora di più alle università di agire in modo attivo il proprio ruolo di veicoli della conoscenza e di generatori di valore economico e sociale.

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

Nel presente capitolo si riportano sinteticamente gli esiti parziali raggiunti nel 2021 rispetto agli obiettivi definiti per il triennio 2020-2022.

Sebbene il 2021 possa segnare l'inizio di una prima fase di ripartenza post-COVID, la pandemia ha parzialmente rallentato il conseguimento dei risultati attesi in alcune aree anche per il 2021, come già accaduto per l'anno 2020. Sicuramente l'area maggiormente penalizzata è stata nuovamente quella dell'internazionalizzazione, in particolare per quanto riguarda la mobilità dei nostri studenti in uscita, in quanto il riacutizzarsi dopo l'estate della crisi epidemiologica ha minato la fiducia nella possibilità di viaggiare in sicurezza.

Il 2021 ha segnato l'avvio dei progetti didattici Polimi post COVID che hanno portato a sperimentare con successo forme di didattica innovativa: tra le diverse esperienze, l'avvio delle *collaborative classroom* ha fatto comprendere come l'esperienza internazionale potrà essere potenziata, al di là dell'emergenza sanitaria, anche con forme di scambi virtuali grazie all'utilizzo delle tecnologie.

È rimasto penalizzato per l'ateneo anche il settore edilizio, dove si sono ravvisati rallentamenti non tanto per via della crisi epidemiologica ma per i ritardi nel rilascio delle autorizzazioni necessarie all'avvio dei lavori e per le difficoltà nella seconda parte dell'anno nell'approvvigionamento dei materiali.

Il 2021 è stato anche l'anno in cui sono iniziate ad arrivare le risorse rese disponibili dalla dotazione del Programma Operativo Nazionale (PON) "Ricerca e Innovazione" 2014-2020 che hanno favorito una rapida accelerazione di alcuni obiettivi di sviluppo come ad esempio una rapida crescita dei ricercatori a tempo determinato di tipo A e dei dottorandi.

Anche per il 2022 si è deciso di non modificare gli obiettivi definiti ad inizio triennio nonostante le difficoltà menzionate. Si è però ritenuto opportuno introdurre un importante indicatore finalizzato a misurare l'efficacia dell'ateneo nella capacità propositiva dei progetti P.N.R.R.

I paragrafi successivi sintetizzano i principali esiti relativi agli obiettivi strategici con riferimento alle attività realizzate nell'esercizio 2021.

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

*INDIVIDUO* è il primo dei tre pilastri a cui si possono ricondurre le politiche intraprese dall'Ateneo 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 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.

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 e dei giovani ricercatori.

Un altro obiettivo importante nell'ottica di valorizzare l'eccellenza, consiste nell'accrescere la mobilità degli studenti per permettere loro di competere a livello europeo ed internazionale.

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

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 2021

**Tabella 2.1: Individuo – KPI, target attesi nel triennio 2020-2022, esito 2021**

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 2021
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>+37,8%</b> 1.562 (cicli 33,34,35,36)
A) AZ.1.2 Potenziare il dottorato di ricerca, anche su temi interdisciplinari A) AZ.1.3 Incentivare i programmi di talent development per i ricercatori	KPI 2 - Numero di <i>individual european grants</i>	44 (dal 2014 al 2019)	30 (dal 2020 al 2022)	<b>14</b> (2020-2021)
A) 2. Valorizzare gli studenti, i docenti e il personale tecnico-amministrativo				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2021
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>- 28%</b> (1135 a.a. 20/21 causa Covid)
	KPI 4 - N. aderenti a nuove iniziative (pensione integrativa, tutela delle situazioni di difficoltà, cura della persona e della famiglia)	-	30% aventi diritto	<b>15,3% aventi diritto</b>
	KPI 5 - % studenti stranieri che ha frequentato un corso di italiano	40,7% (a.a. 2018/2019)	100%	<b>33,3%</b> (a.a. 2020/2021) Avvio procedura per corso obbligatorio LM AA 21/22
A) 3. Favorire le pari opportunità (POP Polimi)				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2021
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>+6,25%</b> 34,85% (23 su 66)
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 risorse finanziarie dedicate al diritto allo studio	25 M€	+15%	<b>+10,4%</b> (27,6 M€)
A) 4. Aumentare il livello di personalizzazione dei percorsi di crescita				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2021
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>5</b>
AZ.4.2 Promuovere un nuovo programma di Lifelong Learning A) AZ.4.3 Rafforzare la comunità degli Alumni anche a livello internazionale	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>
	KPI 10 - Valore del fundraising da donors	5 Mln (2017-2019)	10 Mln (2020-2022)	<b>7 Mln</b> (2020-2021)

### Target raggiunti

Rispetto agli obiettivi definiti per il triennio, l'Ateneo ha già ampiamente raggiunto il target previsto per il 2022 in merito al dottorato di ricerca che prevedeva l'incremento del 20% del numero di dottorandi iscritti rispetto al 2019. Per perseguire tale obiettivo, l'Ateneo ha mantenuto, anche per il 37° ciclo, il finanziamento di ateneo ad integrazione alle borse ministeriali, cui si sono aggiunte 17 borse interdisciplinari. Inoltre, grazie all'assegnazione relativa al PON "Ricerca e innovazione" 2014-2020 (D.M. 1062 del 10 agosto 2021), e ai fondi resi disponibili dal D.M. 737/2021, l'Ateneo ha potuto finanziare 11 borse di dottorato sulla tematica "innovazione" e 110 borse di dottorato sulla tematica "green". 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 400 unità il numero di dottorandi in due anni, registrando una crescita di quasi il 40% rispetto al 2019.

### Target in linea entro il 2022

Per quanto riguarda invece l'integrazione degli studenti stranieri al Politecnico, l'Ateneo ha avviato una procedura che prevede la partecipazione ad un corso di lingua italiana per tutti gli studenti internazionali. Tale procedura è stata attivata dal primo semestre dell'a.a. 2021/22 per gli studenti stranieri di laurea triennale dei due corsi erogati in inglese (progettazione dell'architettura e ingegneria civile) e per tutti gli studenti stranieri di laurea magistrale, mentre dal secondo semestre coinvolgerà anche i dottorandi stranieri. Il target sarà quindi raggiunto. Nel corso del 2021, il Politecnico ha attivato una procedura di gara per l'acquisizione di servizi integrati di *people*

care, ampliando i servizi già erogati con l'individuazione di una serie di coperture generali garantite per tutta la popolazione, con costo a carico dell'Ateneo e il potenziamento del piano di assistenza sanitaria integrativa e socio-assistenziale, con contributo a carico dell'Ateneo differenziato tra personale tecnico amministrativo e personale accademico. Parallelamente, è continuata l'attività di promozione all'adesione al fondo pensioni di comparto Perseo Sirio e all'assistenza sanitaria integrativa per il personale docente, raggiungendo a fine 2021 un incremento del 15,3% delle adesioni sugli aventi diritto rispetto al 2019.

In merito alla formazione continua, Il Politecnico ha investito nello sviluppo di una piattaforma destinata a *Alumni*, studenti e professionisti esterni. Flexa, la "Continuous Learning Platform" è uno strumento in grado d'individuare e selezionare specifici contenuti, utili per l'aggiornamento e l'arricchimento del percorso formativo degli utenti. Durante il 2021 l'Ateneo ha avviato la progettazione della piattaforma con il rilascio del prototipo a fine anno.

L'attività di fidelizzazione nei confronti del personale, degli *Alumni*, e della cittadinanza ha portato nel 2021 alla raccolta di quasi 4,3 ml€ (circa 1,6 ml€ da privati e 2,7 ml€ da aziende), che hanno permesso di finanziare borse di studio e progetti specifici, e che sommati alla raccolta 2020 hanno portato a 7 ml€ in linea con il target 2022.

Per supportare il diritto allo studio, il Politecnico ha garantito il supporto economico a quasi 7.000 studenti, coprendo con fondi propri la totalità degli idonei, portando le disponibilità a favore del diritto allo studio a complessivi 27,6 Ml€ tra fondi regionali e integrazioni dell'ateneo.

L'Ateneo, durante il 2021, ha esplorato, grazie alle competenze del proprio centro di Data Analytics, diversi ambiti d'analisi, cinque dei quali in continuità con quanto già elaborato l'anno precedente in ottica di rendere permanente l'attività di analisi su tematiche rilevanti. Su tali ambiti è stato calcolato l'indicatore, che mostra un avvicinamento al target per il 2022. Le tematiche analizzate relative alla didattica riguardano: il reclutamento degli studenti (sia a livello di laurea triennale con l'esplorazione delle caratteristiche dei candidati ai test d'ingresso e dei loro risultati, sia a livello di laurea magistrale con l'analisi delle application degli studenti internazionali); lo studio della carriera degli studenti (con particolare focus sugli abbandoni, esami scoglio e carriere post-laurea) e la valutazione dell'apprendimento a distanza a confronto con la didattica in presenza (delta learning). Per quanto riguarda, invece, gli ambiti relativi alla ricerca, il centro ha indagato come poter migliorare il posizionamento d'ateneo nei principali ranking internazionali e ha, inoltre, partecipato all'elaborazione delle analisi per la nuova VQR 2015-2019. Il centro ha poi esplorato altri ambiti con elaborazioni ad hoc su richieste specifiche.

Durante il 2021, al nostro Ateneo sono stati assegnati 6 progetti MSCA, di cui tre prenderanno avvio durante il 2022. Con la prospettiva di incrementare il numero di *Individual European Grants*, l'Ateneo si è attivato negli ultimi due anni per identificare un gruppo di giovani ricercatori ad alto potenziale da supportare nella presentazione di progetti ERC e di progetti MSCA, definendo un programma di formazione e di azioni per il rafforzamento del *curriculum vitae*. Nel 2021 l'Ateneo ha organizzato 14 sessioni formative sui temi "professional and career development", al fine di supportare i ricercatori nell'ideazione e nella scrittura di proposte di qualità. Sono stati poi organizzati 9 incontri su specifici programmi di finanziamento nell'ambito di Horizon Europe e sul Programma Quadro per fornire ai ricercatori elementi strategici per pianificare eventuali application. Il rallentamento nell'avvio del programma Horizon Europe ha sicuramente frenato le attività nell'ambito della ricerca europea, ma l'obiettivo inizialmente previsto per il triennio non è stato modificato e si auspica di raggiungerlo.

#### Target difficilmente raggiungibili entro il 2022

Il Piano Strategico, nella sua prima stesura di poco precedente l'insorgere dell'emergenza sanitaria, aveva posto l'obiettivo di una crescita del 25% nel triennio 2020-2022 della mobilità in uscita della componente studentesca, Sia il 2020 che il 2021, a causa del perdurare della crisi epidemiologica, hanno visto un forte contrazione del numero di studenti in mobilità in uscita che ha determinato, per l'a.a. 2020/2021, una riduzione del 28% della mobilità rispetto all'a.a. 2018/19. Nel corso del 2021 sono state sperimentate forme di mobilità virtuale che non hanno però ancora portato ad un percorso di creditizzazione che sarà valutato per il futuro. I primi dati relativi all'anno 2021/2022 sono decisamente positivi e fanno ipotizzare una crescita significativa per i prossimi anni, che se anche difficilmente consentiranno di raggiungere l'obiettivo inizialmente previsto per il 2022, fanno ben sperare di poter realizzare l'obiettivo proposto entro il 2023, momento in cui sarà anche effettuata la verifica degli indicatori relativi ai progetti a valere sulla programmazione triennale (PRO3) su cui si è impegnato l'Ateneo.

Durante il 2021, oltre a redigere una nuova edizione del Bilancio di Genere, l'Ateneo ha lavorato alla stesura del primo Gender Equality Plan (GEP), che si configura come un vero e proprio piano di azioni strategiche in materia di uguaglianza di genere, identificando un'ampia serie di iniziative dettagliate in termini di obiettivi, target di, azioni, indicatori e responsabilità correlate (<https://www.polimi.it/en/the-politecnico/about-polimi/gender->

[budget-and-gender-equality-plan](#)).

La redazione del GEP ha permesso di sistematizzarne la pianificazione e lo sviluppo futuro in un’ottica integrata e in linea con la strategia d’Ateneo (si rimanda al capitolo 4 per una breve lettura delle iniziative svolte dall’Ateneo a tutela delle pari opportunità). L’ateneo nel tempo ha incrementato i fondi destinati alle azioni finalizzate alle pari opportunità di genere, in particolare per supportare le carriere femminili in area STEM. Tutte queste attività hanno contribuito a riequilibrare la distribuzione per genere degli studenti tra i vari corsi di studio, in particolare nel corso del 2021 si è rilevato un incremento del 6,25% dei corsi in equilibrio di genere rispetto al 2019, ma difficilmente potrà essere raggiunto un incremento del 20% dei corsi in equilibrio di genere.

**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 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 di ricerca. L’Ateneo intende confrontarsi con i migliori standard di sviluppo sostenibile degli spazi, intensificando le iniziative volte al miglioramento della vita nei campus e tenendo conto delle esigenze di vivibilità, di studio e di aggregazione.

La **Tabella 2.2** riporta per il pillar Campus Globale i risultati attesi per il triennio 2020-2022 e l’esito 2021.

**Tabella 2.2: Campus Gobale – KPI, target attesi nel triennio 2020-2022, esito 2021**

<b>B) CAMPUS GLOBALE: ATENEO APERTO, INTERNAZIONALE E MULTIFORME</b>				
<b>B) 1. Incentivare le attività su scala internazionale</b>				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2021
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>28</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>B) 2. Realizzare un “phygital campus” per coniugare gli strumenti digitali alla qualità dello spazio reale e dei servizi</b>				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2021
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>+300%</b> (8 aule)
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>1.678</b> (a.a. 19/20 + 20/21)
B) AZ.2.4 Facilitare l’integrazione tra le discipline con un progetto dedicato a scienze, technology e humanities (META)				
B) AZ.2.5 Promuovere le associazioni studentesche				
<b>B) 3. Potenziare i laboratori sperimentali</b>				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2021
B) AZ.3.1 Creare nuove strutture di laboratorio su temi strategici	KPI 15 - Numero di laboratori strategici	4	7	<b>5</b>
<b>B) 4. Continuare il percorso di Sostenibilità (Campus sostenibile; Vi.Vi Polimi)</b>				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2021
B) AZ 4.1 Completare il progetto VIVIPOLIMI@GREEN	KPI 16 - Numero di nuovi alberi piantati	0	500	<b>197</b> (2020-2021)
B) AZ 4.2 con un progetto di sviluppo di servizi e riqualificazione degli spazi	KPI 17 - N. cantieri conclusi		7	<b>4</b> (Campus Leonardo, Durando 10, Giuriati, Collina)
B) AZ. 4.3 Incrementare l’attività di Sport@Polimi	KPI 18 - Incremento N. di tesserati di PoliSport	3.000	+100%	<b>+97,6%</b> (5.927)

### Target raggiunti

Durante il 2021, nella prospettiva di incrementare la propria dimensione internazionale, il Politecnico di Milano ha realizzato 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). In particolare, la collaborazione tra le due università ha permesso di offrire anche durante il 2021 un numero sempre maggiore di opportunità per studenti, ricercatori e docenti grazie ad accordi di doppia laurea e mobilità breve, summer schools, competizioni studentesche, iniziative congiunte in ambito ricerca, tra cui numerose conferenze e webinar ([www.polimi.it/it/servizi-e-opportunita/studiare-allestero/mappa-delle-sedi-partner-e-accordi-di-mobilita/xian-jiaotong-university](http://www.polimi.it/it/servizi-e-opportunita/studiare-allestero/mappa-delle-sedi-partner-e-accordi-di-mobilita/xian-jiaotong-university)). Inoltre, l'Ateneo ha stretto un nuovo accordo di doppia laurea magistrale con la *Tianjin University*, una tra le più prestigiose e antiche università cinesi. Tale accordo prevede il rilascio agli studenti di 150 crediti e contribuisce a rafforzare ulteriormente il processo di mutua conoscenza e cooperazione già in atto tra le due università. Sono state realizzate, nel 2020 e 2021, 28 iniziative per cui si può considerare il target sostanzialmente raggiunto.

Ad ottobre 2020, il Politecnico di Milano insieme ad altri atenei italiani<sup>5</sup> ha costituito la Fondazione per la Formazione Universitaria con l'Africa (Fondazione IHEA), consolidando un percorso di promozione dell'internazionalizzazione degli atenei italiani in Africa volto a contribuire, in un'ottica di cooperazione, allo sviluppo locale. Nel 2021 l'Ateneo, insieme alla Fondazione, ha attivato il primo Master di specializzazione di primo livello indirizzato ai giovani formatori (ricercatori, assistenti e docenti) delle Università Africa. La prima edizione dal titolo "*Sustainable management of resources and cultural heritage for local development: Empowering Higher Education in Africa*" si è focalizzata sull'Etiopia, da 149 curricula sono stati selezionati 35 candidati di provenienza disciplinare ampia provenienti da 21 università Etiopi. Il Master è stato avviato nel febbraio del 2022 con il supporto finanziario del MUR ed ha già erogato i primi 2 moduli. Parallelamente, la Fondazione è al lavoro per la progettazione di percorsi di formazione transnazionale con titolo italiano da erogare sul territorio Africano. Le iniziative d'Ateneo in Africa si collocano in un più ampio progetto di cooperazione internazionale, le cui singole iniziative sono raccolte nella pubblicazione "*Stories of cooperation at POLIMI 2017-2021*" ([www.polimi.it/impatto-sociale/sviluppo-sostenibile](http://www.polimi.it/impatto-sociale/sviluppo-sostenibile)). Il target previsto è stato ampiamente raggiunto.

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 posto l'obiettivo di sviluppare nuove aule e spazi studio dotati di layout flessibile e modulare, così da rispondere alle nuove modalità didattiche pensate per coniugare le esigenze della didattica a distanza dovute alla pandemia. In particolare, nel corso del 2021, sono stati allestiti sei nuovi spazi innovativi, di cui due laboratori di *virtual reality*. Il target, che prevedeva la realizzazione di 8 aule innovative, è stato raggiunto.

Con l'intento di realizzare un Campus sostenibile, l'obiettivo di incentivare l'attività sportiva della community Politecnica e della cittadinanza è stato praticamente realizzato avendo attirato nel 2021 quasi 6.000 tesserati (obiettivo posto per il 2022). Infatti è stato completamente rinnovato il Giurati Sports Center, la cui inaugurazione al pubblico è avvenuta a Maggio 2021. L'impianto, che sorge su una superficie di 36mila metri quadri ha attratto molti utenti, tra studenti, dipendenti ed esterni, e i tesseramenti sono in costante crescita.

### Target in linea entro il 2022

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 4 nuovi corsi "META" ovvero corsi di filosofia, epistemologia, etica e problemi sociali, che si aggiungono ai 10 già erogati lo scorso anno, per un totale di 14 corsi e di 1.678 iscritti nei due anni accademici. Tali numeri sono in linea con il target 2022 posto a 2.000 iscritti.

Per quanto riguarda l'obiettivo di ampliare le strutture di ricerca e i laboratori, il Politecnico di Milano ha stabilito per il triennio 20-22 quattro assi di potenziamento: supportare lo sviluppo di edifici atti ad ospitare laboratori, ampliare le grandi infrastrutture d'ateneo, aprire nuovi laboratori dipartimentali e incentivare la realizzazione di laboratori interdipartimentali, caratterizzati da una gestione e dalla presenza di gruppi di ricerca che coinvolgono più dipartimenti. A fine 2020 è nato il laboratorio Labora, nel 2021 non sono stati attivati nuovi laboratori, mentre per il 2022 è prevista l'inaugurazione di altri 5 laboratori (Next Game, Bio-3D Printing 4.0, Pro-Estorage PoliQI, CRYO-Laboratory) che se, confermati, permetteranno di raggiungere il target.

---

<sup>5</sup> Università della Sapienza di Roma, 'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, Università degli Studi di Firenze, Università degli Studi di Napoli Federico II e Università degli Studi di Padova.

Infine, durante il 2021 l'Ateneo ha continuato a lavorare ai numerosi progetti edilizi e si sono sostanzialmente conclusi i lavori di realizzazione di nuovo edificio con collina verde e piazza coperta presso il Campus La Masa, volto ad ospitare spazi studio, di ristoro e spazi dedicati alla vita di relazione dei docenti. Tra il 2020 e 2021 sono terminati 4 grandi cantieri e si auspica di raggiungere il target di 7 entro il 2022.

Nel 2021 sono inoltre stati piantati all'interno degli spazi politecnici 71 nuovi alberi che, aggiunti a quelli piantati nel 2020 e che si prevede di piantare nel 2022, in particolare nel Campus Bovisa, dovrebbero consentire di raggiungere il target di 500.

### C. Impatto

IMPATTO è l'ultimo pilastro a cui si possono ricondurre le politiche strategiche intraprese dall'Ateneo per il triennio 2020-2022. Esso raccoglie 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 e dell'innovazione 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 2021.

**Tabella 2.3: Impatto – KPI, target attesi nel triennio 2020-2022, esito 2021**

C) IMPATTO				
C) 1. Massimizzare l'impatto delle nostre attività su scala internazionale				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2021
C) AZ.1.1 Interagire con il sistema universitario europeo attraverso la rete Enhance	KPI 19 - Posizione ranking QS	149	100	<b>142</b> QS Ranking Giu 2021
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>62,8 Mln</b> (H2020 2020-2021)
C) 2. Partecipare alle politiche industriali del paese				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2021
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>41,2 Mln</b> (2020-2021)
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>5</b>
C) AZ. 2.4 Adoperarsi con attività di ricerca e innovazione nella fase di ripartenza post covid				
C) 3. Consolidare il public engagement				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2021
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>SI</b>
C) 4. Rafforzare il foresight tecnologico e la ricerca in aree di punta				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2021
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>SI</b>
C) 5. Comunicare in modo efficace				
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022	Esito 2021
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				

### Target raggiunti

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 2021 l'ateneo ha visto approvati progetti per un valore di quasi 33 ml€, totalizzando per il biennio 2020-2021 un finanziamento superiore a 60 ml€, target previsto per il 2022.

L'obiettivo di fare rete con altri atenei internazionali è stato raggiunto con la costituzione di *Enhance*, l'alleanza europea di sette importanti università specializzate in scienze e ingegneria<sup>6</sup>. Nel 2021, la rete ha lavorato alla costruzione dell'offerta formativa integrata tra le università aderenti con l'obiettivo di erogare quattro corsi: ingegneria meccanica per la laurea triennale e magistrale, ingegneria energetica per la laurea magistrale in ingegneria informatica e in *urban planning* per le lauree magistrali.

Dopo aver analizzato gli approcci dei principali atenei nazionali e internazionali per la redazione di documenti di bilancio sociale, il Politecnico ha deciso di spostare il focus dal bilancio sociale ai temi di impatto sociale e sviluppo sostenibile. In particolare è emersa l'esigenza di raccogliere in modo strutturato dati e informazioni su tutte le attività che l'ateneo svolge nell'ambito dello sviluppo sostenibile. A questo scopo è nato il progetto *Impact Ranking @Polimi*, progetto che ha previsto, per la prima volta nel 2021, la partecipazione dell'Ateneo all'omonimo ranking spingendo l'Ateneo a migliorare l'accountability delle proprie politiche di sostenibilità: è stato infatti prodotto il report *SDGs@Polimi*, pubblicato a ottobre 2021, grazie al quale è stato realizzato l'obiettivo previsto, ed è stato realizzato un sito web ad hoc, grazie ad un gruppo di lavoro costituito da personale accademico e amministrativo. Tale sito<sup>7</sup> presenta l'esperienza maturata e i risultati raggiunti all'interno della cornice dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'agenda 2030 delle Nazioni Unite, e rimanda ad una serie di pubblicazioni dedicate tra cui il bilancio di sostenibilità ambientale d'Ateneo, il bilancio di genere e il GEP, e il documento relativo alle storie di cooperazione 2017-21.

Infine, il Politecnico ha costituito un centro di *technology foresight*, come previsto dall'obiettivo 2022, al fine di esplorare precondizioni ed ecosistemi necessari per facilitare l'impatto di nuove tecnologie e supportare processi di innovazione e trasferimento tecnologico, in un'ottica di medio-lungo periodo. Le prime attività del centro sono state relative alla formazione su metodi e strumenti di foresight e all'identificazione di pratiche di foresight su temi strategici. Per fare ciò, il centro ha somministrato un sondaggio aperto a tutta la comunità Politecnica negli ultimi mesi del 2020, raccogliendo le opinioni di oltre 800 tra docenti, ricercatori, assegnisti, dottorandi e Alumni in merito all'impatto percepito delle principali innovazioni tecnologiche, le cui risposte sono state analizzate durante il 2021.

### Target in linea entro il 2022

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. In particolare, nel corso del 2021, l'Ateneo ha stretto cinque diversi accordi con piccole-medie realtà e ha portato a 58 il numero di Joint Research Centers attivi nel 2021, incrementato di 11 unità il numero di accordi strategici con partner industriali di medio/lungo periodo che prevedono il coinvolgimento di più aree e competenze d'Ateneo rispetto al 2020, registrando in questo modo un valore dei contratti attivi di quasi 17 Mln€. Tali numeri, sommati a quanto realizzato nel 2020, sono in linea con i valori attesi per il 2022.

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 o meno dell'attivazione del fondo sarà assunta durante il 2022.

Per quanto riguarda le iniziative di responsabilità sociale, l'Ateneo vede oggi la presenza di due spazi Off Campus nel contesto della città di Milano: Off Campus San Siro, (attivo da aprile 2019), e Off Campus Nolo (attivo da settembre 2020). Queste due esperienze si sono consolidate nel corso del 2021 grazie alle attività e alle progettualità che hanno sviluppato, si segnalano in particolare: la convenzione quadro siglata con l'Università degli Studi Milano Bicocca; la presentazione della candidatura di Off Campus Nolo all'ADI Design Index con conseguente selezione per la partecipazione alla XXVII edizione del Premio Compasso d'Oro nel 2022; la

---

<sup>6</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.

<sup>7</sup> <https://www.polimi.it/impatto-sociale/>

collaborazione avviata con le associazioni studentesche del Politecnico di Milano per la promozione di attività culturali ed educative negli spazi Off Campus; l'iniziativa Spesa Sospesa gestita da Off Campus Nolo che ha ricevuto il premio Panettone d'Oro per merito civico e vinto un finanziamento Polisocial Award 2021 per farne un upgrade tecnologico e di sistema territoriale. Sono attualmente in fase di progettazione altri tre spazi, collocati nei quartieri Corvetto e Figino e nel carcere di San Vittore, con una prospettiva di apertura nel corso del 2022.

#### Target difficilmente raggiungibili entro il 2022

L'impatto delle attività dell'Ateneo su scala globale è misurato attraverso il posizionamento nei ranking internazionali più importanti. Nel 2021 Il Politecnico di Milano si è posizionato al 142° del 2021 posto nel ranking QS, peggiorando di cinque posizioni rispetto all'anno precedente, nonostante il global score conferito all'Ateneo sia rimasto invariato (da 52,1 a 52,4). Tale peggioramento è dovuto principalmente all'indicatore relativo alle *'citations per faculty'*, che misura il numero delle citazioni ricevute dai prodotti del personale accademico dal 2015 al 2020 e che pesa il 20% del punteggio QS globale. Tale penalizzazione è dovuta principalmente al nuovo meccanismo di normalizzazione delle citazioni implementato da QS, volto a riequilibrare le citazioni di prodotti relativi a aree di ricerca diverse. Da considerare, comunque che il Politecnico, dal 2014 ad oggi, è cresciuto di ben 88 posizioni (dal 23° del 2014 al 142° attuale). Osservando, invece, il posizionamento del Politecnico nel ranking QS by subject, per ingegneria, negli ultimi 6 anni l'Ateneo ha scalato 11 posizioni in classifica, raggiungendo nel 2022 il 13° posto al mondo (dal 24° posto del 2016), mentre in architettura e design ha guadagnato 5 posizioni: rispettivamente, dal 15° e 10° posto del 2016, al 10° e 5° dello scorso anno. Difficilmente si potrà raggiungere l'obiettivo di rientrare nei primi 100 atenei in classifica.

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

La performance organizzativa<sup>8</sup> rappresenta il contributo che una struttura apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'organizzazione di appartenenza con particolare attenzione 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.

Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, 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 obiettivi integrati, contribuiscono alla realizzazione degli obiettivi strategici e alla gestione ordinaria dei processi di supporto alla didattica e alla ricerca.

Nei paragrafi successivi vengono brevemente sintetizzati gli esiti di performance organizzativa realizzati che, in molti casi, riprendono o sono strettamente correlati ai temi ed esiti degli obiettivi strategici (già presentati nel capitolo 1), in quanto la maggior parte degli obiettivi assegnati alle strutture sono finalizzati a supportare la realizzazione degli stessi: in alcuni casi le strutture hanno recepito i medesimi obiettivi ed indicatori definiti nel piano strategico, ma prevedendo target annuali da raggiungere, in altri casi sono stati implementati obiettivi operativi con target specifici.

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.

#### **3.1 La performance organizzativa di Ateneo**

Gli obiettivi definiti a livello di ateneo sono finalizzati a rilevare gli impatti dell'azione dell'ateneo sulla collettività e sono direttamente collegati agli obiettivi di sviluppo definiti nel Piano Strategico. Il 2021 rappresenta il secondo anno del secondo triennio di mandato rettorale, dopo il primo triennio 2017-2019. Gli obiettivi 2021 sono stati definiti in generale in continuità con quelli del 2020.

Gli obiettivi di Performance organizzativa e i risultati raggiunti nel 2021 sono rappresentati in una scheda di dettaglio (**Allegato n. 1** - Resoconto obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo 2021).

Di seguito si sintetizzano i risultati conseguiti che determinano per la performance organizzativa di ateneo un punteggio complessivo di **842,2** (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 valutazione di fine anno è stato sospeso a causa del riacutizzarsi della pandemia da COVID 19 che ha nuovamente frenato le partenze previste. Il peso di questo obiettivo è stato riallocato sull'altro obiettivo di internazionalizzazione, relativo all'attrazione di studenti stranieri che si iscrivono presso l'Ateneo.

1. Posizionamento dell'Ateneo nel ranking QS World University Rankings (peso 25%), che valorizza l'impatto della performance dell'ateneo nell'esercizio delle proprie attività istituzionali.

Questo obiettivo si pone in linea con l'obiettivo strategico triennale che ambisce a vedere l'ateneo tra i primi 100 nel ranking (tabella 2.3). Il *QS Global Score 2022* (8 giugno 2021) assegna al Politecnico di Milano un punteggio pari a 52,5, facendo così posizionare l'ateneo al 142° posto su 1.002 istituzioni universitarie classificate. Come già rilevato nel capitolo 2, tale posizionamento evidenzia un peggioramento di 5 posizioni rispetto all'anno scorso. Il risultato per l'indicatore individuato per il 2021 [1-(Posizione Polimi/N. atenei valutati)] risulta così pari a 85,83% (rispetto al 86,33% del 2020) e determina un esito dell'obiettivo inferiore al target, rappresentato dall'esito dell'anno precedente.

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 2021 il Politecnico ha totalizzato, nonostante l'emergenza pandemica, un valore complessivo di autofinanziamento molto positivo, pari a circa 161,6 M€, registrando un incremento di circa il 13% rispetto al 2020 (142,2 M€). Il risultato raggiunto colloca l'obiettivo in **eccellenza**, posta pari ad un incremento

---

<sup>8</sup> Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ANVUR, documento del 20 dicembre 2017 e successivi aggiornamenti.

di almeno il 10% rispetto al valore medio dell'ultimo triennio.

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 2021 sull'occupazione dei laureati a un anno dal conseguimento del titolo di studio (laureati 2019) ha evidenziato un tasso di occupazione:

- del 86,8% per i laureati alla triennale (peso 10%), con un leggero incremento rispetto alla rilevazione effettuata sui laureati 2018 (86,4%) e quindi un posizionamento leggermente superiore al target (posto pari all'esito dell'anno precedente).
- del 93,3% per i laureati alla magistrale (peso 15%), con un risultato pressoché stabile rispetto alla rilevazione effettuata sui laureati 2018 (93,2%), e quindi un posizionamento sostanzialmente in target (posto pari all'esito dell'anno precedente).

4. Consolidamento del numero di studenti stranieri in ingresso (peso 25%) con riferimento al numero di studenti stranieri immatricolati a LM nel primo semestre a.a. 2021/2022, il dato, rilevato nel mese di novembre 2021 e confrontato con il dato rilevato l'anno precedente relativo agli studenti internazionali immatricolati alle LM nel primo semestre a.a. 2020/2021, è di 2.225, con un esito che si pone ampiamente in eccellenza, posta pari ad un incremento di almeno il 10% del dato di target, rappresentato dal numero affettivo di studenti stranieri immatricolati a LM nel primo semestre a.a. 2020/2021.

### **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. 2** - Resoconto obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale 2021). 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 **829,2** (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).

Come per la performance organizzativa di Ateneo, anche per la performance organizzativa della Direzione Generale non ci sono state revisioni infra-annuali. In occasione del monitoraggio intermedio, tuttavia, l'obiettivo di realizzazione di un'offerta formativa Life Long Learning rivolta alla Community Alumni ha subito un aggiornamento con la sostituzione del tema della tecnologia green con quello della Data Science (Intelligenza Artificiale e Program Management), considerato di maggiore priorità. Inoltre, relativamente ad alcuni obiettivi legati all'edilizia condivisi dalla Direzione Generale con l'Area Tecnico-Edilizia, si era ritenuto necessario evidenziare che alcune incertezze dovute alle procedure di stipula degli accordi e alla consegna/bonifica dell'aree interessate sarebbero state oggetto di valutazione specifica a fine anno.

Tali incertezze si sono protratte per tutto il 2021, determinando di fatto l'impossibilità a proseguire per tre obiettivi che sono stati quindi sospesi in fase di valutazione finale e i cui rispettivi pesi sono stati ridistribuiti sui restanti obiettivi in materia edilizia.

Per quanto concerne l'obiettivo "Progetto dei Gasometri", le ragioni che hanno indotto la sua sospensione in fase di valutazione finale sono da ricercarsi nella completa riprogettazione dell'intervento, conclusasi a fine 2021, e dovuta al permesso rilasciato dal Comune di Milano all'Ateneo per la collocazione dei nuovi locali in una diversa area del gasometro. Questa riprogettazione ha di fatto reso necessario nuovi assentimenti per i quali si procederà nei prossimi mesi.

Rispetto, invece, all'obiettivo finalizzato alla realizzazione del parco verde, sempre nell'Area gasometri, destinato ad ospitare attività connesse alla pratica sportiva, la decisione di sospendere la valutazione deriva dall'indisponibilità dell'area che il Comune di Milano e MM non hanno ancora consegnato all'ateneo. Si evidenzia, inoltre, che il nuovo progetto relativo all'area denominata "Goccia" comporta modifiche sostanziali al progetto inizialmente previsto.

Infine, in relazione all'obiettivo di "Riassetto Bassini", si è deciso per la sospensione a causa dei tempi di bonifica che si sono protratti a lungo per cause non imputabili all'ateneo. Infatti, è stato trasmesso ad ARPA il piano di caratterizzazione nel mese di agosto e la comunicazione di chiusura della bonifica da ARPA è pervenuta solo a

metà dicembre 2021. A seguito della chiusura della bonifica, l'iter prevede che vengano effettuate nuove analisi sui terreni per la trasmissione della dichiarazione sostitutiva dell'atto di notorietà sulle modalità di trattamento dei terreni. Tale dichiarazione è stata effettuata a gennaio del 2022 ed entro il mese di gennaio si sono avviati i lavori di scavo. Complessivamente pertanto il cantiere ha subito una sospensione dei lavori di 179 giorni.

Per quanto riguarda, invece, gli altri obiettivi di performance organizzativa della Direzione Generale, di seguito si sintetizzano i risultati ottenuti:

1. Risultati di soddisfazione degli utenti in merito ai servizi erogati (peso 12%)

La Direzione Generale è stata misurata sulla soddisfazione espressa dal personale docente strutturato (peso 6%) e dagli studenti (peso 6%), sui servizi ricevuti. I questionari sono stati somministrati in versione ridotta, ossia con le sole domande di soddisfazione complessiva sui vari servizi, come previsto dalle nuove modalità di somministrazione introdotte nel 2020 e brevemente illustrate nel successivo paragrafo 3.5.

1.a. Per quanto riguarda il personale docente, il questionario è stato somministrato dal 13 dicembre 2021 al 28 gennaio 2022. Hanno risposto al questionario 877 docenti strutturati sui 1.509 invitati, con un tasso di risposta pari al 58,1%, in calo rispetto al 63,5% dell'anno precedente.

La soddisfazione media complessiva è pari al 4,54, **superiore al target** (posto pari a 4,2 su una scala di valutazione [1-6]), e in leggero rialzo rispetto al 2020 (4,51).

1.b. Per quanto concerne la soddisfazione espressa dagli studenti, hanno risposto in 13.279 su 13.956 invitati, con un tasso di risposta pari al 95,1 % (rispetto al 96,2% dell'anno precedente) e un risultato di soddisfazione generale pari a 4,14, leggermente in calo rispetto al 4,29 del 2020. 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]).

2. Prosecuzione del progetto Life Long Learning (peso 17%)

L'obiettivo, finalizzato alla realizzazione di un'offerta formativa Life Long Learning rivolta alla Community Alumni del Politecnico, cominciato nel 2020 e proseguito nel 2021, ha avuto come esito la progettazione della piattaforma *Flexa for Polimi*, e la realizzazione del prototipo, anche se in ritardo rispetto alle previsioni. Sono stati realizzati un focus group con cinque aziende partners e due focus group con 12 *Alumni* sul tema *Data Science*. È stato definito il modello delle competenze e dell'*assessment* e progettata la sperimentazione con gli *Alumni*; sono stati inoltre realizzati e rilasciati due percorsi formativi. È in corso la progettazione del modello delle competenze e di *assessment* in area Sustainability. La progettazione dell'integrazione con l'attuale offerta formativa *post lauream* è conclusa. Per rendere comunque fruibili alcuni corsi in attesa della disponibilità della nuova piattaforma *Flexa for Polimi*, l'Ateneo ha adottato temporaneamente una piattaforma alternativa (POK - Polimi Open Knowledge) che ha consentito il rilascio di circa 30 corsi di formazione continua.

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

3. Migliorare il posizionamento nel QS Ranking - employer & academic reputation (peso 17%)

L'obiettivo biennale è finalizzato al miglioramento del posizionamento dell'Ateneo nel parametro *employer & academic reputation*. Nel corso del 2021 è stato realizzato un piano di ingaggio mirato ad aumentare le nomination nette del Politecnico nelle survey di QS ed è stata effettuata un'analisi approfondita relativamente al posizionamento e alla strategia delle altre università rispetto ai ranking.

Ci sono stati 606 contatti individuali verso nuove figure accademiche, 1.507 contatti verso referenti aziendali all'estero ed è stato realizzato un report contenente analisi di *benchmarking* con 10 università "*peer*".

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

4. Rivisitazione del modello organizzativo del personale tecnico amministrativo in una logica di lavoro agile (peso 17%)

Scopo dell'obiettivo era l'individuazione di una risposta organizzativa adeguata alle aspettative di ampliamento delle modalità flessibili di gestione del rapporto di lavoro per il personale tecnico amministrativo oltre i tempi dell'emergenza sanitaria, tenendo conto delle indicazioni definite nelle Linee Guida sul Piano Organizzativo del lavoro Agile del Dipartimento della Funzione Pubblica (P.O.L.A.).

Nel corso del 2021 è stato definito il quadro normativo e sono stati mappati gli indicatori di "salute organizzativa" definiti nelle Linee Guida sul POLA; a seguire sono stati definiti i Piani di Lavoro Agile per ciascuna struttura (aree, dipartimenti e poli territoriali), comprensivi dei set di indicatori identificati e del piano formativo di accompagnamento al cambiamento organizzativo, che è stato anche presentato all'interno del piano di programmazione del personale.

Nel mese di settembre è stato presentato ai vertici di Ateneo il POLA di Ateneo e nel mese di ottobre hanno preso avvio le sperimentazioni nelle due strutture individuate (AGIS e DCMC), alle quali è anche stato sottoposto, al termine della sperimentazione, un questionario di monitoraggio.

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

5. *Miglioramento della gestione del processo di manutenzione ordinaria (peso 17%)*

L'obiettivo, finalizzato a programmare e attuare un piano di interventi di manutenzione, è stato misurato in relazione alla percentuale di attuazione nel corso del 2021 del piano manutentivo programmato (80%, 90% e 100% delle azioni, rispettivamente, per soglia, target e eccellenza).

È stato realizzato l'81% degli interventi previsti per il 2021 nel Programma triennale manutenzioni. Tuttavia, considerati il permanere dell'emergenza sanitaria, che ha inevitabilmente rallentamento i lavori, e il sopraggiungere di lavori urgenti non previsti, l'obiettivo è stato valutato con esito **tra soglia e target**.

Risultati sull'avanzamento dei più importanti cantieri edilizi (peso 20%)

Oltre ai tre obiettivi già visti in precedenza, per i quali è stata decisa la sospensione della valutazione, nel 2021 sono stati assegnati altri due obiettivi in continuità con il 2020:

2.a. *ViVi.Polimi LM1 - La Collina (peso 10%)*

Nell'ambito dell'obiettivo di realizzazione di un nuovo edificio con collina verde e piazza coperta presso il Campus Bovisa La Masa, i lavori sono proseguiti e si sono quasi completamente conclusi, nonostante la necessità di modifiche ed integrazioni rispetto a quanto contrattualizzato per far fronte a richieste dell'Amministrazione riguardanti modifiche dei layout interni, degli allestimenti previsti, e la creazione di team work rooms; integrazioni e modifiche dei prospetti e dell'illuminazione delle aree esterne.

A fine dicembre sono stati concessi all'impresa due mesi per l'ultimazione di finiture e piccole lavorazioni.

Il risultato raggiunto si pone **tra target e eccellenza**.

2.b. *Nuovo edificio EZEN, Bovisa, La Masa (peso 10%)*

I lavori sono stati avviati non appena si sono rese disponibili le aree e le tempistiche sono state in linea con le previsioni. A fine dicembre si sono conclusi scavi e getto del magrone e ha preso avvio l'armatura delle fondazioni con i ferri.

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

### **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 diretto supporto al Piano strategico;
- l'incremento di efficacia ed efficienza di processi specifici presidiati dalla struttura o finalizzati alla prevenzione della corruzione o a supportare i processi di trasparenza amministrativa.

Ad ogni Area sono stati assegnati obiettivi specifici sulla base dei processi e delle competenze caratterizzanti, oltre che obiettivi condivisi<sup>9</sup>. Tra questi, uno ha accumulato tutte le aree. Si tratta dell'obiettivo riguardante la rivisitazione del modello organizzativo del personale tecnico amministrativo in una logica di lavoro agile. Tale obiettivo, declinato in modo parzialmente differente per la Direzione Generale e ARUO da un lato e per le altre aree (oltre che per dipartimenti e poli territoriali) dall'altro, ha consentito, parallelamente sia la predisposizione di un piano innovativo di lavoro agile dell'ateneo sia la predisposizione di un piano di lavoro agile per ciascuna struttura, a seguito dell'identificazione dei processi, delle attività e dei ruoli idonei alle forme flessibili di lavoro.

Anche un altro obiettivo ha riguardato tutte le Aree (e tutti i dipartimenti e i poli territoriali), in virtù della sua trasversalità. Si tratta di un obiettivo comune<sup>10</sup> legato al tema dell'anticorruzione, finalizzato al monitoraggio dell'applicazione del principio di rotazione dei fornitori e all'attuazione delle azioni per la mitigazione delle aree

---

<sup>9</sup> Gli obiettivi condivisi sono quelli per cui ogni struttura coinvolta porta il proprio contributo per la propria peculiare competenza, ma l'obiettivo è unico e unica è la valutazione che viene assegnata identica a tutte le strutture coinvolte

<sup>10</sup> Gli obiettivi comuni sono identici nella definizione ma ad ogni struttura viene assegnato il proprio obiettivo ed ogni struttura, a seconda dell'esito raggiunto riceverà la propria specifica valutazione.

di rischio individuate nel piano triennale anticorruzione. In questo caso l'obiettivo è stato perseguito in maniera autonoma da ciascuna struttura, con risultati e valutazione differenti.

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

Nell'ambito del pilastro **Individuo**, la componente tecnico amministrativa è stata chiamata a collaborare, al progetto Life Long Learning, già visto in relazione alla performance organizzativa della Direzione Generale (par. 3.2), all'attrazione di studenti internazionali di qualità attraverso l'implementazione di un palinsesto di azioni (video e webinar) di divulgazione delle attività di ricerca ritenute maggiormente interessanti per il target, che ha portato, a seguito dell'individuazione di nove temi ritenuti di particolare interesse e rispettivi relatore, alla realizzazione di un video di lancio e all'organizzazione di 7 webinar da marzo a settembre 2021, con 3.917 registrazioni e 961 partecipanti; alla definizione di un modello organizzativo di accoglienza dei docenti stranieri in ingresso e dei servizi a supporto, che ha determinato l'ideazione di un piano di servizi PLUS ad essi dedicato, la realizzazione di brochure e video informativi e la realizzazione di un apposito sito. Rientra in tale ambito anche l'obiettivo di organizzare corsi di italiano, la cui frequenza è obbligatoria a partire dall'a.a. 2021/2022 per gli studenti stranieri iscritti alla laurea magistrale. I corsi sono stati regolarmente attivati (ottobre 2021) e sono state anche previste attività collaterali per facilitare l'apprendimento della lingua. Nel 2021 l'ateneo ha innovato e ampliato i servizi personalizzati per l'accompagnamento alla scelta professionale: attraverso gli Assessment Center, spazi fisici e virtuali dell'ateneo dedicati alle consulenze individuali e alle attività di sviluppo delle soft skills per il mondo del lavoro, nel 2021 oltre 3.210 studenti hanno usufruito di una consulenza individuale di carriera; inoltre, 620 studenti hanno portato a termine il percorso Career Service Award, con la creazione di un career plan personalizzato.

Altri obiettivi connessi al pillar Individuo sono stati l'attivazione di uno sportello on line finalizzato a supportare la compilazione della domanda per i benefici previsti dal Diritto allo Studio Universitario, pubblicizzato sulla pagina web dedicata al Bando DSU e con invio di una mail massiva agli studenti, al quale si sono rivolti, nel periodo 3 giugno - 4 luglio 2021, 344 studenti; l'obiettivo di incrementare il Fund Raising da Donors, grazie al quale sono stati raccolti ingenti fondi per Borse di studio e progetti di Ateneo e infine, l'obiettivo di consolidamento del numero di studenti stranieri immatricolati alle LM nel primo semestre a.a. 2021/2022, già analizzato per la performance organizzativa di Ateneo.

Nell'ambito del pilastro **Campus Globale**, e quindi dell'integrazione e dell'internazionalizzazione, anche attraverso spazi e servizi innovativi, si inseriscono innanzitutto gli obiettivi legati alla prosecuzione dei progetti di riqualificazione degli spazi, per migliorarne la funzionalità e gli standard di vivibilità. I principali progetti edilizi sono già stati sinteticamente illustrati tra gli obiettivi di performance assegnati alla Direzione Generale (par 3.2). Connesso con uno di essi è l'obiettivo finalizzato alla definizione di un modello economico di utilizzo degli spazi dei Gasometri in virtù del quale è stato predisposto un format di Accordo Quadro da sottoscrivere con i partner aziendali strategici che contiene alcune ipotesi alternative di concessione degli spazi all'interno del Gasometro destinato alle attività di ricerca.

Sempre in tema di spazi, è proseguito l'obiettivo di miglioramento della gestione del processo di manutenzione, anch'esso già analizzato con la performance organizzativa della Direzione Generale (par. 3.2), e quello di innovazione e riqualificazione delle aule didattiche, con la realizzazione di ulteriori 4 aule di didattica innovativa: due di Ateneo (Aula 2.2.1 nel Campus Leonardo e Aula L0.5 nel Campus La Masa), una di Architettura (Aula Z1+Y1+J, e una di Design (Aula B2.01), oltre alle due già riqualificate nel 2020 (MEL1 e MEL2). Si aggiungono a queste due Laboratori Virtual Reality (Aula 2.2.5 nel Campus Leonardo e Aula L0.4 nel Campus La Masa), la riqualificazione di 5 aule nel campus La Masa (LM5-LM6-L01-L03-L08) e l'installazione di microfoni ambientali in tutte le aule dell'Ateneo. A supporto della didattica a distanza sono anche stati progettati e sviluppati, grazie al contributo della Regione Lombardia con il DGR 3757, interventi ulteriori come, ad esempio, la realizzazione di un sistema di gestione delle registrazioni delle attività didattiche integrato nei sistemi di supporto già disponibili, l'acquisto di dispositivi specifici a supporto delle attività laboratoriali di didattica innovativa e di visori *Hololens* per sperimentazioni nell'ambito della *Augmented Reality*.

Sempre inerente alla gestione degli spazi si ricorda l'obiettivo di sperimentazione della metodologia BIM (Building Information Modeling) per l'informatizzazione dei flussi documentali di progettazione e manutenzione degli edifici, che prosegue nel 2022, con la finalità primaria di digitalizzare l'intero patrimonio edilizio dell'Ateneo.

In continuità con il 2020 è proseguito l'obiettivo di sviluppo della società sportiva dilettantistica, con l'avvio delle attività (costruzione organigramma, assunzione del personale, definizione delle attività sportive nel rispetto del modello di business identificato) e il raggiungimento di ben 5.927 tesserati a fine 2021, che ha permesso il raggiungimento dell'obiettivo strategico che poneva un target di 6.000 tesserati entro il 2022.

Rientrano nell'ambito del pilastro Campus Globale, oltre all'obiettivo finalizzato alla definizione dei possibili piani di lavoro agile di ateneo e delle sue strutture, già descritto poco sopra, anche l'obiettivo di riorganizzazione dei servizi residenziali, che ha prodotto la ridefinizione del modello organizzativo con l'affidamento dei servizi di manutenzione, pulizie e portierato, la definizione del sistema di gestione delle utenze e il sistema di gestione ticketing delle richieste degli utenti; l'obiettivo di avvio di nuovi locali di ristorazione e di progettazione di nuovi spazi per studenti, grazie al quale sono stati aperti due nuovi locali, uno nel campus Bassini e uno nel Campus La Masa e concluso l'affidamento per un terzo locale nel campus la Masa e l'obiettivo finalizzato a sostenere la crescita delle associazioni studentesche che, attraverso un piano di comunicazione e azioni mirate, ha contribuito alla costituzione di tre nuove associazioni.

Ulteriori obiettivi sono quello riguardante il supporto alla creazione delle *collaborative classroom*, finalizzato all'internazionalizzazione della didattica a distanza favorendo la collaborazione tra docenti e studenti del Politecnico e di università partner, per l'attivazione e la gestione delle quali sono state definite apposite linee guida e implementate funzionalità e applicativi dedicati che hanno consentito l'attivazione di oltre 60 classi nel corso del primo semestre dell'a.a. 21/22; l'obiettivo di erogazione del test on line (TOL) di design e ingegneria a distanza, per cui sono stati progettati e implementati la nuova architettura applicativa e i servizi a supporto; la definizione di un modello organizzativo per l'efficace gestione del TOL grazie al quale è stato definito il profilo di commissario TOL, è stato individuato il personale idoneo, definito il sistema di presenza dei commissari nelle diverse sessioni TOL programmate annualmente e predisposto il programma formativo.

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, oltre al miglioramento nel posizionamento nel QS Ranking - employer & academic reputation, i cui esiti sono già stati analizzati in relazione alla performance organizzativa della Direzione Generale, la partecipazione all'Impact Ranking di Times, di cui si è parlato nel capitolo 2, tramite un progetto biennale (che prosegue nel 22) che ha consentito la strutturazione di un processo di raccolta dati e la produzione di una reportistica sugli SDG assegnati alle varie aree. Altri due obiettivi riguardano la collaborazione con atenei stranieri: l'obiettivo "Sinergia con Network universitari internazionali", il cui risultato è stata la realizzazione di 9 comunicati stampa congiunti diffusi su media internazionali e il supporto allo sviluppo del progetto ENHANCE, obiettivo strategico finalizzato alla creazione di un'università europea. A tal fine è stato prodotto un documento tecnico che illustra la gestione integrata dell'offerta, la presentazione dei piani degli studi e la trasmissione dei risultati conseguiti, sono stati individuati 4 corsi pilota, all'interno dei quali i coordinatori di corso hanno selezionati gli insegnamenti offerti dagli atenei partner ritenuti equivalenti/complementari a quelli offerti nel proprio corso di studio. È inoltre stato definito un documento che illustra il processo di costruzione degli *European Education Pathways*.

Rientrano in tale ambito anche gli investimenti di Venture Capital, per i quali si registra un incremento con 13 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, che ha consentito il recupero e la comparazione del 100% degli articoli scientifici presenti nell'elenco inviato in valutazione VQR privi di allegato aperto, con elaborazione della versione depositabile a partire dal pdf editoriale dove non sia stato possibile recuperarlo direttamente dall'autore.

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

Il processo di comunicazione è stato oggetto di alcuni interventi atti al suo miglioramento tramite la progettazione e l'implementazione di un nuovo strumento di comunicazione interna riguardante le attività delle aree dirigenziali con il lancio di POLI.Update, nuovo canale whatsapp destinato alla comunità interna, che ha raccolto più di 1.000 iscritti; l'attuazione di azioni di comunicazione mirate per il personale tecnico amministrativo e i potenziali employees, con la progettazione e il rilascio in test di un nuovo sito per la promozione delle iniziative di welfare, delle convenzioni stipulate e dei sussidi e contributi disponibili e per finire la progettazione e l'implementazione

di un nuovo sito della scuola di dottorato, pubblicato nella sua nuova veste grafica nel mese di dicembre. In tema di dematerializzazione, è proseguita l'implementazione di alcune funzionalità per il nuovo sistema informativo HR ed è proseguita anche l'attività di implementazione dell'applicazione web di ateneo IPRA "Intranet per la ricerca", finalizzata alla gestione dei progetti di ricerca, con ulteriori sviluppi.

Per finire, si citano due obiettivi, uno finalizzato alla predisposizione di un cruscotto sulla contribuzione studentesca, per il quale sono state individuate le esigenze informative, predisposte le interfacce e definite le procedure di estrazione e il flusso di alimentazione dei dati su PowerBI e l'altro relativo alla vendita dell'immobile di via Valleggio, a Como, non ancora perfezionata a fine 2021 e in attesa della quale è stato sottoscritto un contratto di comodato avente ad oggetto l'utilizzo da parte dell'Università dell'Insubria dell'intero complesso immobiliare. Con la sottoscrizione del contratto, l'Insubria si è impegnata a sostenere tutti i costi di gestione dell'edificio (manutenzione ordinaria e straordinaria e spese per utenze, che ammontano complessivamente a circa € 300.000 annue).

La **Tabella 3.1** riporta gli esiti sintetici per fascia di risultato<sup>11</sup> raggiunta per i diversi obiettivi classificati secondo le dimensioni sopra specificate.

**Tabella n. 3.1:** Esito sintetico di Performance Organizzativa 2021 - Aree dirigenziali

<b>Performance Organizzativa 2021 - Aree dirigenziali</b>	<b>N. OBIETTIVI PER DIMENSIONE</b>	<b>S&lt;T</b>	<b>T</b>	<b>T&lt;E</b>	<b>E</b>
<i>Soddisfazione utenti per servizi erogati</i>	20			20	
<i>Obiettivi di diretto supporto al Piano strategico</i>	47	3	2	5	37
<i>Obiettivi di efficacia, efficienza e prevenzione corruzione</i>	21		1	12	8
<b>Totale</b>	<b>88</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>37</b>	<b>45</b>
<b>Totale percentuale</b>	<b>100%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>42%</b>	<b>51%</b>

Sono stati definiti 44 obiettivi per le aree dirigenziali, alcuni di questi sono stati assegnati a più strutture (obiettivi comuni e condivisi) con una assegnazione complessiva di 88 obiettivi alle strutture, con una numerosità media di 9/10 obiettivi per Area (si discosta dalla media l'Area Tecnico Edilizia che ha avuto un numero minore di obiettivi in quanto, in fase di valutazione finale, sono stati eliminati 3 obiettivi per via di cause esterne non prevedibili, e l'Area Campus Life a cui è stato assegnato un numero maggiore di obiettivi per poter garantire la copertura dei molteplici ambiti di attività competenti).

I dati riportati evidenziano come, per le diverse dimensioni, gli esiti siano decisamente positivi e superiori al target con esito molto positivo in particolare per gli obiettivi di diretto supporto alla pianificazione strategica.

Nell'**Allegato n. 3**, si riporta l'elenco degli obiettivi 2021 di Performance Organizzativa assegnati alla Direzione Generale e alle Aree dirigenziali. Per ogni obiettivo vengono riportati la fascia di risultato assegnata, e la correlazione con le politiche di azione strategiche riepilogate nel paragrafo 2.1.

### **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;
- 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

<sup>11</sup> Fascia di risultato: <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.

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. 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 un obiettivo comune a tutte le strutture di Dipartimento/Polo ovvero il consolidamento dell'autofinanziamento (con peso variabile dal 15% al 25%), i cui risultati attesi sono stati assegnati con criteri standardizzati (target per il 2021 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. 3.2** e la **Tabella n. 3.3** riportano gli esiti sintetici per fascia di risultato raggiunta per i diversi obiettivi classificati secondo le dimensioni sopra specificate

**Tabella n. 3.2: Esito sintetico di Performance Organizzativa 2021 - Dipartimenti**

<b>Performance Organizzativa 2021 - Dipartimenti</b>	<b>N. OBIETTIVI PER DIMENSIONE</b>	<b>S&lt;T</b>	<b>T</b>	<b>T&lt;E</b>	<b>E</b>
<i>Soddisfazione utenti per servizi erogati</i>	12		2	10	
<i>Obiettivi generali (autofinanziamento, ricerca, sviluppo, internazionalizzazione, coerenza strategica)</i>	36	2	1	9	24
<b>Totale</b>	<b>48</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>24</b>
<b>Totale percentuale</b>	<b>100%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>

**Tabella n.3.3: Esito sintetico di Performance Organizzativa 2021 - Poli Territoriali**

<b>Performance Organizzativa 2021 - Poli Territoriali</b>	<b>N. OBIETTIVI PER DIMENSIONE</b>	<b>&lt;S</b>	<b>S&lt;T</b>	<b>T&lt;E</b>	<b>E</b>
<i>Soddisfazione utenti per servizi erogati</i>	4				4
<i>Obiettivi generali (autofinanziamento, ricerca, sviluppo, internazionalizzazione, coerenza strategica)</i>	13	2	2	1	8
<b>Totale</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
<b>Totale percentuale</b>	<b>100%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>6%</b>	<b>71%</b>

Sono stati definiti 34 obiettivi per i Dipartimenti e i Poli Territoriali, alcuni di questi sono stati assegnati a tutte le strutture (autofinanziamento e soddisfazione dei docenti sui servizi ricevuti). con una assegnazione complessiva di 65 obiettivi alle strutture, con una numerosità media di 4 obiettivi per struttura.

L'indagine relativa alla soddisfazione sui servizi ricevuti da parte del personale docente, ricercatore e collaboratore alla ricerca conferma anche per il 2021 esiti più che positivi, e molto simili a quelli dello scorso anno, pur con la somministrazione del questionario in versione ridotta.

Per tutti i Dipartimenti gli esiti, dati dalla media dei tre questionari somministrati alle tre categorie di personale, mostrano valori pari o superiori al target (posto ad un livello pari a 4,2 su una scala di valutazione [1-6]). In nessuna struttura si evidenziano particolari criticità. Nel paragrafo 3.5 si riporta un approfondimento specifico sugli esiti dei questionari

Per quanto riguarda i Poli territoriali, nel 2021 è stata ripristinata la sezione dei questionari ad essi dedicata con domande specifiche sui servizi da loro offerti, e tutti gli esiti, come anche in passato, sono in eccellenza (posta ad un livello pari a 5 su una scala di valutazione [1-6]).

Per quanto concerne l'autofinanziamento, nel 2021 si registrano risultati complessivamente in incremento rispetto allo scorso anno, nonostante il perdurare dell'emergenza sanitaria. Tra i Dipartimenti, otto hanno raggiunto risultati in eccellenza e quattro registrano valori tra target ed eccellenza. Tra i Poli, invece, due si collocano al di sopra dell'eccellenza, mentre due non hanno raggiunto il valore soglia.

Gli altri obiettivi generali di performance organizzativa, sia per i Dipartimenti che per i Poli Territoriali, sono stati raggiunti con esito più che positivo, quasi sempre in eccellenza e in alcuni casi sopra target.

Nell'**Allegato n. 4**, si riporta l'elenco degli obiettivi 2021 di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali. Per ogni obiettivo vengono riportate la fascia di risultato ottenuto e la correlazione con le specifiche politiche di azioni strategiche riepilogate nel paragrafo 2.1.

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. 3.4** e la **Tabella n. 3.4** mostrano l'esito medio di performance della struttura gestionale dei 12 Dipartimenti e dei Poli Territoriali secondo le due dimensioni sopra specificate.

**Tabella n. 3.4: Performance della struttura gestionale di Dipartimento 2021**

<b>Performance Struttura gestionale 2021 - Dipartimenti</b>	<b>N. OBIETTIVI PER DIMENSIONE</b>	<b>S&lt;T</b>	<b>T</b>	<b>T&lt;E</b>	<b>E</b>
<i>Obiettivi assegnati dal Direttore Generale</i>	76	4	3	16	53
<i>Obiettivi assegnati dal Direttore di Dipartimento</i>	27		2	7	18
<b>Totale</b>	<b>103</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>71</b>
<b>Totale percentuale</b>	<b>100%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>22%</b>	<b>69%</b>

**Tabella n. 3.5: Performance della struttura gestionale di Polo Territoriale 2021**

<b>Performance Struttura gestionale 2021 - Poli territoriali</b>	<b>N. OBIETTIVI PER DIMENSIONE</b>	<b>S&lt;T</b>	<b>T</b>	<b>T&lt;E</b>	<b>E</b>
<i>Obiettivi assegnati dal Direttore Generale</i>	20			4	16
<i>Obiettivi assegnati dal prorettore di Polo</i>	10				10
<b>Totale</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>26</b>
<b>Totale percentuale</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>87%</b>

Gli obiettivi assegnati *dal Direttore Generale* sono stati molteplici, sia per i Dipartimenti che per i Poli. Alcuni obiettivi sono stati comuni per tutte le strutture di dipartimento/polo e tutte le aree dirigenziali (obiettivo finalizzato alla rivisitazione organizzativa in ottica di lavoro agile e obiettivo di miglioramento del sistema di rotazione acquisti e report sulle azioni attuate in tema di trasparenza e anticorruzione (entrambi valutati sulla base della performance della singola struttura), già visti in precedenza.

Altri obiettivi, invece, sono stati condivisi tra tutti i dipartimenti/poli e alcune aree dirigenziali o servizi dell'Amministrazione centrale (IPRA - Internet per la ricerca e NoPaper, completamento del processo di dematerializzazione, entrambi prosecuzione di obiettivi iniziati negli anni precedenti), con valutazione condivisa tra tutte le strutture coinvolte. Infine, alcuni obiettivi hanno riguardato solo i dipartimenti in condivisione con alcuni servizi dell'Amministrazione centrale (Protocollo tenuta contabilità, per il quale è stata definito un protocollo per la regolare tenuta della documentazione allegata agli ordinativi di spesa e di incasso; dematerializzazione concorsi e contratti, con rilascio in produzione sia dell'applicativo per i concorsi della scuola di dottorato che per i contratti di didattica integrativa; cruscotto dottorato, per il quale è stata rilasciata una prima versione, e il progetto laboratori (che ha coinvolto anche un polo territoriale presso il quale operano alcune realtà laboratoriali), per il quale è stato predisposto il bando di gara per l'acquisizione di un applicativo gestionale. Anche per questi obiettivi la valutazione è stata condivisa tra tutte le strutture interessate.

Alle strutture di Polo, infine, è stato assegnato un obiettivo riguardante l'ideazione, la progettazione e la gestione di eventi e iniziative di orientamento in modalità blended, con valutazione specifica per ciascuna struttura.

Gli esiti sono stati tutti ampiamente positivi. Qualche difficoltà è stata riscontrata nella gestione dell'obiettivo di miglioramento del sistema di rotazione acquisti, rispetto al quale alcune strutture non avevano compreso appieno le implicazioni della revisione avvenuta a metà anno.

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 in genere prossimi all'eccellenza.

I *Direttori di Dipartimento* hanno assegnato obiettivi finalizzati alla gestione degli spazi (riqualificazione, riorganizzazione, ottimizzazione e regolamentazione del loro utilizzo), allo sviluppo, potenziamento e gestione dei laboratori e alla riorganizzazione e incremento della qualità dei servizi offerti. Altri obiettivi hanno riguardato la collaborazione in tema di ricerca, la creazione e gestione di laboratori di didattica, il miglioramento della comunicazione interna e verso gli stakeholders, la gestione della privacy e della sicurezza, la formazione del personale, l'informatizzazione del processo di raccolta dati, le pari opportunità.

I *Prorettori di Polo* hanno assegnato obiettivi di miglioramento dei servizi offerti, adeguamento alle direttive di Ateneo in materia di privacy e sicurezza informatica, implementazione della comunicazione scientifica integrata e disseminazione delle attività di ricerca in essere, potenziamento degli eventi comunicativi e di placement, attività amministrativa a supporto delle opportunità di finanziamento del territorio.

Negli **Allegati n. 5** e **n. 6** si riportano gli esiti (fascia di risultato) degli obiettivi 2021 di performance di struttura gestionale di Dipartimenti e Poli, assegnati, rispettivamente, dal Direttore Generale e dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo.

La performance organizzativa, definita per le diverse strutture che, per ruoli ed attività specifici, compongono l'Ateneo nelle sue diverse articolazioni, oltre ad essere elemento fondamentale di pianificazione degli obiettivi prioritari per l'Ateneo, rappresenta un elemento fondamentale anche per la valutazione della performance individuale assegnata al personale che presta servizio presso le diverse strutture.

Il sistema di valutazione della Performance individuale infatti, 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 della struttura ancora superiore, del risultato degli obiettivi individuali (ove richiesti) e dei comportamenti organizzativi richiesti al ruolo. L'incidenza del risultato della performance organizzativa sulla performance individuale si differenzia, in termini di peso, in funzione del ruolo, ovvero il suo peso aumenta al crescere della responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Di conseguenza il peso della valutazione dei comportamenti organizzativi si riduce al crescere del livello di responsabilità nell'organizzazione.

Non è possibile riportare gli esiti sintetici della valutazione della performance individuale in quanto il passaggio nel corso del 2021 al nuovo portale per la gestione della performance deve ancora essere completato, in particolare per l'estrazione di reportistica specifica in merito agli esiti delle valutazioni individuali.

### **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) 2021-2023, assicurando in questo modo la copertura di obiettivi orientati alla riduzione dei comportamenti inappropriati (anticorruzione), all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza).

Nel 2021, come già rilevato in diversi punti, è stato assegnato un obiettivo a tutte le strutture dell'ateneo (aree dirigenziali, dipartimenti e poli territoriali) finalizzato a monitorare e suggerire azioni per migliorare il sistema di rotazione degli acquisti e a rilevare in modo completo le diverse azioni attuate in tema di prevenzione della corruzione.

Altri obiettivi di performance relativi alla prevenzione della corruzione, con riferimento alle aree di rischio identificate nel PTPCT 2021-2023, sono stati:

- Area R - Gestione documentale, con l'assegnazione a tutte le strutture dipartimentali e poli territoriali dell'obiettivo di completamento del processo di dematerializzazione (No paper), guidato dall'Area Servizi ICT;
- Area Q - Contabilità e Bilancio, proseguendo con l'obiettivo avviato nel 2020 di eseguire audit presso le strutture dipartimentali al fine di verificare la correttezza delle scritture contabili (obiettivo assegnato a livello di servizio);
- 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).

Sempre nel corso del 2021 (con un obiettivo specifico assegnato al servizio Affari generali e normativa istituzionale in staff della Direzione Generale) sono stati assegnati gli obiettivi di revisione del sistema di gestione dei poteri di firma e di costituzione di un gruppo di lavoro per mappare le possibili casistiche in ateneo, definirne la corretta gestione e assegnare alle diverse strutture competenze e gestione in tema di conflitto di interesse.

Entrambi gli obiettivi sono stati avviati nel 2021 ma richiedono approfondimenti ulteriori per essere portati a compimento nel corso del 2022.

Da parte dell'unità di Audit appositamente nominata alla fine del 2020 è stato predisposto il "Piano di Auditing" approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta di maggio 2021, e a dicembre è stata rappresentata in Consiglio l'attività della Funzione di Audit, svolta secondo quanto dedotto nel Piano approvato.

Per quanto riguarda l'attuazione delle misure previste dal PTPCT per l'anno 2021, nel complesso sono state attuate, in quanto già consolidate nel tempo, nonostante il 2021 sia stato ancora 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.

La trasparenza amministrativa, intesa come "accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche", è disciplinata dal D. Lgs. 33/2013 e successive integrazioni.

I dati richiesti ai fini della trasparenza sono pubblicati nell'apposita sezione del sito "Amministrazione trasparente", la cui alberatura rispecchia quanto indicato nella Delibera n. 1310 del 28/12/2016 di ANAC.

Nel corso del 2021 si è portato a compimento il processo di aggiornamento dei referenti per la trasparenza, in seguito al cambiamento organizzativo avvenuto ad inizio 2020.

Dal punto di vista dei contenuti, accanto agli aggiornamenti ormai consolidati, si è operato un riordino delle sezioni impattate dal cambiamento organizzativo e da aggiornamenti significativi delle procedure.

Nello specifico, gli aggiornamenti principali hanno riguardato le sezioni organizzazione, personale, sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici.

È consolidata l'estrazione di contenuti da database gestionali dell'Ateneo o resi disponibili da Enti aggregatori di tali informazioni (es. Ministeri), rendendone possibile una più rapida e diretta visualizzazione.

Si tratta nello specifico delle seguenti sezioni: telefono e posta elettronica; consulenti e collaboratori; bandi di concorso; bandi di gara e contratti; opere pubbliche.

Più in generale molte attività che storicamente avvenivano in presenza si sono trasferite on line e contestualmente anche i processi di comunicazione, compresi quelli relativi alla trasparenza, hanno visto un impatto rilevante sul sito di Ateneo.

Prosegue la campagna di sensibilizzazione sulle tematiche di accessibilità come espresso negli obiettivi su tale tema pubblicati nella sezione altri contenuti - accessibilità e catalogo di dati, metadati e banche dati.

Nel corso del 2021 sono pervenute 2 richieste di accesso civico semplice, che non hanno comportato un adeguamento della pubblicazione dei dati, e 11 richieste di accesso civico generalizzato, di cui 6 relative alla carriera studenti, 2 relative ad accordi stipulati con enti, 2 richieste di documentazione di gara e 1 richiesta di planimetrie tecniche.

### **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 oggetto di revisione sia i questionari, la cui struttura è stata resa più omogenea prevedendo una parte iniziale di quesiti generali e una parte specificamente dedicata ai diversi servizi rivolti ad ogni categoria di utente, sia le modalità di somministrazione, prevedendo la somministrazione alternata annualmente di una versione estesa del questionario con molti item di dettaglio, e di una versione breve, che riguarda le sole domande di soddisfazione generale del Servizio. Nel 2021 sono stati somministrati i questionari in versione ridotta.

Su indicazione dell'OIV nel corso del 2021 è stata effettuata un'analisi statistica dei risultati rilevati sui servizi 2020, sia per verificarne le proprietà psicometriche in termini di attendibilità e dimensionalità, 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. La validazione dello strumento e la condivisione dei risultati nel corso del 2021 hanno permesso di effettuare, su indicazione della Direzione Generale, alcuni approfondimenti ai fini del miglioramento dei servizi su temi risultati statisticamente significativi riguardanti le segreterie e gli strumenti alternativi allo sportello, le connessioni di rete, i tirocini e la ristorazione. In tutti i casi i dirigenti hanno analizzato le criticità e proposto azioni correttive per i servizi di loro competenza.

In merito ai servizi di segreteria, nel 2021 sono state organizzate nuove edizioni di corsi di formazione del personale di front office per migliorare la qualità delle risposte fornite. Il progetto 2021 “comunicazione integrata” rispondeva all’esigenza di migliorare lo strumento OTRS finalizzato ad evitare la clonazione e la duplicazione delle richieste, fenomeno che amplifica il picco, diminuendo la capacità e la qualità di risposta, soprattutto nel periodo di giugno-agosto per una forte concentrazione di richieste che non sempre riescono ad essere gestite al meglio. Già nel 2021, grazie alle azioni implementate, il giudizio degli utenti è parzialmente migliorato. Si auspica un ulteriore miglioramento con l’implementazione del progetto di *smart working* che consentirà, a partire dal 2022, di ampliare la disponibilità oraria di risposta del personale da remoto. Per quanto riguarda la chat automatizzata, rilevata come uno degli elementi maggiormente critici, si è ripensato il suo utilizzo, non prevedendo più una risposta automatica, ma utilizzando lo strumento come indirizzatore nei contatti con la Segreteria Studenti. Altre azioni di intervento hanno riguardato la revisione delle modalità con cui vengono pubblicate le informazioni sulle pagine web di ateneo e di Scuola, l’invio di comunicazioni con e-mail profilate, il ripensamento dell’attuale sistema di FAQ e l’apertura del canale Telegram per l’invio tempestivo di informazioni.

Per i servizi di orientamento e placement sono stati programmati un maggior numero di eventi formativi ed informativi nelle aree didattiche valutate meno positivamente e si sono intensificati i rapporti tra le Scuole e il Career Service che opera a servizio dell’intera comunità.

Per quanto riguarda i servizi di connessione di rete, nonostante nel 2021 siano stati effettuati interventi di potenziamento sia nel Campus Leonardo (aggiungendo quattro access point) che nel Campus Bovisa (aggiungendo sei access point), le criticità non sono state completamente risolte per cui l’amministrazione ha deciso di programmare, a partire dal 2022, un progetto pluriennale di potenziamento generale dell’infrastruttura wi-fi.

In merito ai tirocini, il cui focus ha rilevato come critiche le modalità comunicative utilizzate da alcune Scuole, l’amministrazione ha programmato l’utilizzo di strumenti comunicativi omogenei tra le diverse Scuole al fine di agevolare la comprensione e la corretta informazione.

In merito ai servizi di ristorazione, ad inizio 2021 sono stati aperti due nuovi punti ristoro, uno presso il Campus Bovisa-La Masa e uno, il Caffè Bonardi, presso il Campus Leonardo (rispetto ai quali le indagini locali somministrate hanno evidenziato un buon livello di soddisfazione superiore a 4,5). Ad inizio 2022, ultimati i lavori presso La Collina in Bovisa, il punto di ristoro è stato aperto ed affidato ad un nuovo gestore. Infine, è in corso di progettazione il nuovo punto di ristoro presso la terrazza Gardella nel Campus Leonardo. Tali iniziative hanno portato ad un miglioramento generale degli esiti anche se permangono alcune criticità localizzate.

Di seguito vengono riepilogati i dati relativi alle indagini condotte a fine 2021.

Come mostra la **Tabella n. 3.6**, il tasso di risposta degli utenti è in genere in calo rispetto all’anno precedente, in particolare per quanto riguarda sia il questionario rivolto ai dottorandi (PhD), sia per il Personale Tecnico Amministrativo (PTA). Anche il tasso di risposta degli ospiti delle residenze ha subito un calo significativo.

**Tabella n. 3.6:** I tassi di risposta alle indagini di customer satisfaction 2020 e 2021

UTENTI	Invitati 2021	Rispondenti 2021	Tasso risposta 2021	Min	Max	Invitati 2020	Rispondenti 2020	Tasso risposta 2020
Personale Docente	1.509	877	58,1%	43,6%	77%	1.475	937	63,5%
Assegnisti, Collaboratori	1455	436	34,7%	15,7%	40,6%	1750	641	36,6%
Dottorandi	2035	592	29,1%	20,2%	46%	1773	811	45,7%
Personale TA	1259	810	64,30	62,8%	79,4%	1236	872	70,6%
Studenti ultimo anno	13956	13279	95,1%	-	-	13.759	13.239	96,2%
Studenti internazionali	1778	749	42,1%	38,1%	54%	1709	896	52,4%
Ospiti Residenze	1534	719	46,9%	28,8%	55,6%	1322	796	60,2%

La **Tabella 3.7** mostra gli esiti sintetici ottenuti per i diversi questionari. Gli esiti di dettaglio saranno pubblicati nelle specifiche sezioni intranet dell’Ateneo.

I dati presentati di seguito sono riferiti solo ai valori medi complessivi utilizzati per la valutazione della performance 2021. I dati di dettaglio sono stati diffusi dalla Direzione Generale a Aree, Dipartimenti e Poli dell’Ateneo, con i quali sono anche stati effettuati incontri specifici per illustrare e discutere i risultati.

**Tabella n. 3.7: Esito sintetico 2021 vs 2020 dei questionari di Customer Satisfaction sui servizi**

SERVIZI	DOC 2021	DOC 2020	ASS./ COLL. 2021	ASS./ COLL. 2020	PhD 2021	PHD 2020	PTA 2021	PTA 2020	STUDENTI ULTIMO ANNO 2021	STUDENTI ULTIMO ANNO 2020
Servizi alla didattica	-	-	-	-	4,47	4,42	-	-	4,11	4,30
Servizi al personale	4,77	4,64	4,25	4,46	3,97	4,18	4,25	4,54	-	-
Servizi amministrativi	4,71	4,66	4,41	4,52	4,23	4,39	4,67	4,67	-	-
Servizi alla ricerca	4,58	4,62	4,27	4,44	4,32	4,32	-	-	-	-
Servizi di campus	3,85	4,11	4,10	4,27	3,93	4,17	3,77	4,29	4,17	4,38
Servizi ict	4,61	4,61	4,55	4,59	4,48	4,49	4,58	4,79	3,83	4,19
Servizi di comunicazione	4,40	4,26	4,39	4,29	4,38	4,23	4,33	4,30	4,20	4,20
Servizi bibliotecari	4,88	4,67	4,70	4,56	4,76	4,56	-	-	4,41	4,40
<b>MEDIA</b>	<b>4,54</b>	<b>4,51</b>	<b>4,38</b>	<b>4,45</b>	<b>4,32</b>	<b>4,35</b>	<b>4,32</b>	<b>4,52</b>	<b>4,14</b>	<b>4,29</b>

SERVIZIO	INTERNATIONAL STUDENT 1° SEM 2021	INTERNATIONAL STUDENT 1° SEM 2020
Before application	4,61	4,81
During application & after admission	4,60	4,78
Polimi website	4,53	4,72
Welcome activities	4,17	4,48
<b>MEDIA</b>	<b>4,48</b>	<b>4,69</b>

SERVIZIO	OSPITI RESIDENZE 2021	OSPITI RESIDENZE 2020
Servizi residenziali	4,08	4,43
Servizi amministrativi	4,04	4,19
Servizi di comunicazione	4,00	4,20
<b>MEDIA</b>	<b>4,04</b>	<b>4,30</b>

Gli esiti delle indagini mostrano un buon livello di soddisfazione, anche se in genere in leggera flessione. I servizi più critici (<4) risultano essere per Docenti, PhD e PTA i servizi di Campus, e per gli studenti i Servizi ICT.

Analizzando gli esiti 2021 e confrontandoli con quelli 2020 emergono alcune riflessioni.

Per quanto riguarda la soddisfazione di Docenti, PhD e assegnisti e collaboratori relativamente a tutti i servizi indagati, nonostante la soddisfazione media generale risulti positiva, emergono differenze significative tra dipartimenti rispetto al 2020, sulle quali l'amministrazione sta effettuando alcune riflessioni; permangono invece valutazioni particolarmente positive per i Poli territoriali.

Per quanto riguarda il PTA si rileva un calo negli esiti delle valutazioni sia per il personale delle Aree dirigenziali, sia per quello dei dipartimenti, mentre il personale afferente ai poli territoriali si conferma quello più soddisfatto. Riguardo agli esiti relativi agli studenti emerge una minor soddisfazione per le Scuole di AUIC e di Design in particolare per i Servizi ICT, individuato come il servizio maggiormente critico.

Nella versione breve del questionario utilizzata nel 2021, è stata inoltre prevista, come già accennato, la possibilità di selezionare i processi che si ritiene siano stati meno soddisfacenti o più critici nel corso dell'anno (non più di 3 processi per ogni servizio indagato). Seppur dalle analisi non risultino elementi particolarmente critici, si evidenziano i principali elementi rilevati dai diversi utenti come migliorabili.

Per quanto riguarda il personale docente viene segnalato come critico il processo di supporto alla gestione degli incarichi (di didattica, di ricerca, e l'attivazione di assegni di ricerca) e la gestione giuridica ed amministrativa della carriera. Risulta critico per docenti, assegnisti e PHD, anche il tema delle "iniziative di Welfare sulla mobilità (convenzioni e sharing).

Sempre per i docenti permane critico il processo di supporto per l'acquisto di beni/servizi per via delle procedure giudicate ancora troppo complesse e torna, in alcuni casi, la rilevazione di criticità sul rimborso missioni, processo negli ultimi anni giudicato positivamente anche a seguito degli interventi operati da tutte le strutture per accelerare le tempistiche di rimborso. Alcune criticità vengono rilevate anche per i servizi ICT in merito alla connessione wifi e all'assistenza hw e sw. I docenti rilevano ancora come migliorabile la comunicazione relativa ai progetti di Ricerca, tema su cui da alcuni anni stanno lavorando le aree dirigenziali competenti in collaborazione con i referenti dipartimentali, e i social media come canali istituzionali di comunicazione.

In merito ai servizi di supporto alla ricerca, vengono individuati come critici il supporto alla rendicontazione dei progetti finanziati, la negoziazione delle clausole per i contratti di ricerca e la predisposizione dei budget.

A fronte di giudizi che permangono sempre molto positivi sui servizi bibliotecari, docenti e PhD, insieme agli studenti di qualche scuola, rilevano la necessità di avere a disposizione maggiori risorse elettroniche.

Riguardo al PTA emergono le consuete criticità relativamente al sistema di valutazione (sia come valutato che come valutatore), alle modalità di attribuzione delle Progressioni Economiche Orizzontali, alla scarsa possibilità di valorizzazione delle competenze e della crescita professionale ed economica, alla mobilità interna e allo *Smartworking*, non tanto come opportunità ma come differenza nelle modalità di applicazione da struttura a struttura e come carenza nelle apparecchiature di supporto. Anche per loro rimane critico il processo di gestione degli acquisti e permangono alcune segnalazioni relative ai servizi di ristorazione, in merito a qualità dei prodotti, costo e tempi di attesa, nonostante si rilevi un miglioramento nel corso degli anni. Anche il PTA rileva qualche criticità per i servizi ICT in merito alla connessione wifi e all'assistenza hw e sw.

Il personale è risultato particolarmente sensibile al tema della sostenibilità e comunicazione sulla gestione dei rifiuti, tema su cui è stato assegnato un obiettivo specifico nel 2022 per aggiornare la policy di ateneo in merito alla corretta gestione dei rifiuti.

Per gli studenti risultano particolarmente critici, come nel 2020 (e come già detto sopra), i servizi ICT e in particolare la connessione di rete WiFi; inoltre risulta rilevante anche il tema dell'assenza di prese di corrente e della carenza di supporto informatico per le applicazioni in uso sui vari dispositivi. Dai commenti si evince una difficoltà al mantenimento della stabilità della rete, oltre che un appesantimento burocratico dovuto all'introduzione dell'autenticazione ai servizi on line a due fattori. Gli studenti evidenziano ancora come l'ateneo possa rafforzare ulteriormente l'impegno verso la riduzione del consumo di plastica e come siano necessari ulteriori spazi studio e spazi per la ristorazione nonostante i miglioramenti ottenuti grazie alle politiche degli ultimi anni. Per gli studenti risulta essere critico anche il tema della comunicazione relativa al welfare (mobilità, sport, attività culturali), ai servizi didattici e di supporto. Nel 2022 sono stati assegnati obiettivi puntuali alle aree competenti in merito al miglioramento del sistema di comunicazione di tali servizi, ponendo anche obiettivi specifici di miglioramento degli esiti puntuali della valutazione degli utenti.

Altre necessità segnalate dagli studenti riguardano il miglioramento della comunicazione relativa alle agevolazioni economiche e alle opportunità lavorative e le criticità legate ai processi di presentazione e modifica dei Piani di studio, al servizio di ricevimento della segreteria fisica e agli strumenti alternativi.

Per tutti gli utenti le maggiori criticità sembrano essere relative ai servizi di Campus: permangono evidenze "storiche" quali il confort termico (sia aule, sia spazi dipartimentali, sia uffici) e le pulizie (spazi dipartimentali). Risulta ancora particolarmente critico per PTA e studenti il tema relativo alla sicurezza di cose e persone. Tema ricorrente, sui cui gli utenti ravvisano delle difficoltà, è quello della comunicazione inerente all'organizzazione di Ateneo (chi fa che cosa) e per gli studenti il Sito Web. A tal proposito nel 2022 sono stati assegnati sia obiettivi di miglioramento dei processi di comunicazione interna, sia di sviluppo del nuovo sito web di ateneo.

L'amministrazione presidia attentamente gli esiti rilevati dalle indagini di *customer satisfaction*. Sono in corso le opportune riflessioni in merito alle criticità rilevate nell'ultima indagine.

Sicuramente il rientro nel 2021 rispetto al 2020 di un maggior numero di persone (studenti, docenti, ricercatori, dottorandi ed assegnisti, personale tecnico amministrativo) presso gli spazi dell'Ateneo ha generato una percezione di minore "vivibilità" rispetto al 2020 determinando una diminuzione del livello di soddisfazione sugli spazi e i servizi di Campus. Occorre considerare che nell'ultimo triennio si è assistito all'ingresso di 400 dottorandi e di 100 assegnisti di ricerca in più, categoria di utenti per cui si evidenzia la maggiore flessione in termini di soddisfazione nel 2021. Anche il numero di studenti è cresciuto di circa 1.000 unità nell'ultimo triennio. L'ateneo, come già detto, sta investendo in progetti di sviluppo di spazi e servizi, in particolare nell'Area della Bovisa, ed è consapevole che deve accelerare il più possibile i processi di espansione che richiedono però un arco temporale di lungo periodo. Nel frattempo si stanno progettando soluzioni temporanee che permettano più nell'immediato di sostenere una crescita che avviene in tempi rapidi (aule temporanee, nuove postazioni di studio negli spazi esistenti, completamento dei lavori per gli spazi dipartimentali e di ricerca).

Viene mantenuta una costante attenzione verso lo snellimento delle procedure al fine di ridurre la burocrazia, pur nel rispetto della normativa vigente, come per esempio per le procedure relative agli acquisti, già oggetto di intervento negli anni passati e su cui sarà effettuata una specifica riflessione anche nel 2022. In generale, per gli ambiti specifici che di volta in volta evidenziano possibilità di intervento, il Direttore Generale assegna annualmente obiettivi puntuali finalizzati a comprenderne le cause e ad implementare azioni di miglioramento. È in corso una riflessione sulla diminuzione dei tassi di risposta anche prevedendo nuovamente una razionalizzazione dei diversi strumenti messi in campo per raccogliere le opinioni degli utenti.

#### **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.

Nel 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 affettivo, 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.

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.

Nell'ambito dei servizi offerti da *Polipsi*, nel corso del 2021 hanno usufruito del servizio complessivamente 1.286 studenti e studentesse e 61 dottorandi/e (l'utenza è stata più del doppio dell'anno precedente). 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 2021 il servizio *Multi Chance* ha seguito 1.134 studenti e studentesse (numeri in crescita rispetto al passato): per il 76% la diagnosi è di DSA, mentre gli studenti e studentesse con disabilità rappresentano il 24%.

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 quarta edizione, attualmente in fase di redazione e la cui pubblicazione è prevista entro l'estate del 2022. Come già evidenziato nel capitolo 2, a seguito delle sollecitazioni della Commissione Europea, nel corso del 2021 è stata avviata la realizzazione del primo *GEP – Gender Equality Plan* di Ateneo, ovvero il piano triennale di eguaglianza di genere che identifica gli obiettivi da realizzare entro il 2023 in una serie di dimensioni specifiche (equilibrio tra vita, lavoro e cultura organizzativa, equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali, eguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera, integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti, misure di contrasto alla violenza di genere). Il documento è stato realizzato da un gruppo di lavoro dedicato e condiviso con la comunità Politecnica.

Con il coinvolgimento di diverse strutture dell'ateneo, nel corso del 2021 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. Tra questi si citano servizi quali asili nido e supporti economici post-maternità per i propri dipendenti, sportelli di ascolto per futuri genitori e borse di studio dedicate a incentivare nuove studentesse a perseguire percorsi di studio STEM. L'Ateneo, inoltre, partecipa a forum e conferenze nazionali e internazionali a tema pari opportunità e si è impegnato ad erogare insegnamenti focalizzati su tematiche relative alla parità di genere. Sono inoltre proseguite le azioni di sostegno economico, di conciliazione e riequilibrio dei tempi della vita (personale e professionale) in un'ottica pluriennale e sistemica.

Le singole azioni in tema di pari opportunità, possono essere ricondotte ad alcuni obiettivi: 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, e saranno descritte, con specifico riferimento al 2021 nel bilancio di genere ([https://www.polimi.it/fileadmin/user\\_upload/il\\_Politecnico/Bilancio\\_genere](https://www.polimi.it/fileadmin/user_upload/il_Politecnico/Bilancio_genere)) di prossima pubblicazione, cui si rimanda per una descrizione esaustiva,

L'Ateneo aderisce al Piano del Lavoro Agile promosso dal quadro normativo nazionale. Come già accennato, in questa ottica è stato definito per il 2021 un obiettivo condiviso tra tutte le strutture di Ateneo, finalizzato ad implementare i piani di lavoro agile. La realizzazione dell'obiettivo ha visto il susseguirsi di tre fasi di lavoro:

- analisi organizzativa guidata dall'Area Risorse Umane e Organizzazione con il coinvolgimento di tutte le strutture di Ateneo, prevedendo una mappatura dei processi per struttura; l'analisi della percentuale di "smartabilità" degli stessi e delle condizioni abilitanti (livelli di digitalizzazione delle procedure; fabbisogno tecnologico, fabbisogno formativo, maturità professionale delle persone coinvolte sui processi analizzati).
- definizione delle policy di Ateneo sul Lavoro Agile a sostegno della diffusione delle forme di lavoro flessibili di lavoro. Alla luce dell'evoluzione normativa è stato consolidato il già presente regolamento di Ateneo e la modulistica relativa alla definizione di accordi individuali di lavoro agile (procedura già digitalizzata).
- definizione dei progetti e degli accordi di lavoro agile previsti all'interno dei POLA di Struttura, accordi che sono entrati in vigore dal 1° gennaio 2022.

In questo quadro il telelavoro continua a rimanere una modalità a cui il lavoratore può accedere e che consente al personale che ne faccia richiesta di svolgere l'attività lavorativa dalla propria abitazione nell'ambito delle agevolazioni a favore della conciliazione tra vita privata e vita professionale.

Le **Table 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 personale al 31/12/21
<b>Donne</b>	99	85,3%	13,0%
<b>Uomini</b>	17	14,7%	3,4%
<b>Totale</b>	116	100,0%	9,2%

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

	Personale in smartworking	% per genere	% su personale al 31/12/21
<b>Donne</b>	605	59,9%	79,3%
<b>Uomini</b>	405	40,1%	81,8%
<b>Totale</b>	1010	100,0%	80,3%

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

	Personale in smartworking	% per genere	% su personale al 31/12/21
<b>Donne</b>	99	67,3%	13,0%
<b>Uomini</b>	48	32,7%	9,7%
<b>Totale</b>	147	100,0%	11,7%

In materia di benessere lavorativo nel 2021 è stata somministrata la quarta edizione del questionario di rilevazione del clima e del benessere organizzativo destinato al personale tecnico amministrativo. Questa edizione ha dato spazio anche alla rilevazione della percezione degli aspetti riguardanti il lavoro da remoto e l'impatto della pandemia. Sono state rilevate le opinioni del personale rispetto ad alcune dimensioni organizzative quali: la relazione con il capo diretto, con i colleghi e con la direzione generale, il contesto di lavoro, l'engagement nel lavoro e la percezione degli aspetti riguardanti il lavoro da remoto e l'impatto della pandemia, al fine di identificare quali variabili incidono maggiormente sul benessere e, di conseguenza, gli ambiti per possibili azioni di miglioramento della qualità del sistema di relazioni interne all'organizzazione.

In relazione alle politiche strategiche orientate alla valorizzazione dell'individuo, è stata definita, sulla base delle esigenze formative condivise con i singoli responsabili di struttura nell'ambito della rilevazione dei fabbisogni formativi, una nuova iniziativa destinata a Responsabili Gestionali, Capi Servizio, Responsabili di Staff e Capi Progetto, al fine di accompagnare l'avvio dei Piani Organizzativi di Lavoro Agile. In particolare, si è ritenuto utile riflettere *sulle skills* che un manager deve sviluppare per una buona gestione del proprio ruolo, con un percorso di formazione, che continuerà nel 2022, che si articola su 3 temi chiave cui i singoli responsabili potranno partecipare in modo selettivo: delega, collaborazione e project management.

Nel corso del 2021 l'area Risorse Umane e Organizzazione ha continuato ad offrire il servizio, definito "Progetto Talete" diretto a coloro che si stanno avvicinando all'uscita dal mondo del lavoro con l'obiettivo di fornire un supporto dedicato, ad affrontare l'uscita lavorativa.

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

L'adozione del piano della performance è ormai giunta ad un processo di buona "maturità" e consente di focalizzare le priorità dell'Ateneo a supporto delle strategie: si può ritenere che ad oggi costituisca un efficace strumento che operativamente garantisce l'allineamento tra le aspettative degli stakeholders esterni, le strategie politiche e l'azione dell'amministrazione.

Sicuramente deve essere oggetto di riflessione il fatto che negli ultimi anni si è assistito ad una crescita della numerosità degli obiettivi di performance organizzativa che rischia di far perdere di vista le reali priorità di gestione e di penalizzare l'efficace gestione corrente delle attività ordinarie.

A fronte di tassi di risposta ai questionari di *customer satisfaction* mediamente elevati, il calo osservato nell'ultima rilevazione ha fatto emergere una probabile stanchezza degli utenti, nonostante le recenti semplificazioni operate sui questionari. Oltre quindi alla consapevolezza della necessità di continuare ad operare in termini di semplificazione, è in corso una riflessione sulla opportunità di implementare nuovi strumenti/azioni mirate a motivare ed avvicinare sempre di più il personale, in particolare il personale non strutturato che appare quello più critico rispetto alla soddisfazione sui servizi ricevuti.

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 2021 sono proseguite:

- le azioni di accompagnamento ai nuovi Responsabili di struttura, con l'obiettivo di condividere il processo di valutazione delle performance, gli strumenti e gli elementi essenziali che compongono il ruolo di valutatore, compresa la gestione dei colloqui.
- 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 2021 sono state erogate due edizioni dell'iniziativa coinvolgendo tutti i neoassunti dell'anno.
- Infine, nel corso del 2021 ha avuto avvio un nuovo percorso: "Manager da remoto", destinato a tutti i Responsabili di struttura e finalizzato ad accrescere le nuove competenze emergenti nell'ambito dell'ampliamento delle forme di lavoro flessibili.

Permangono alcune criticità che, nonostante gli interventi già attuati, con il passare del tempo e la maturità crescente del sistema diventano sempre più accentuate. In particolare continua ad essere evidente la scarsa differenziazione delle valutazioni e un trend generalmente in rialzo nel tempo delle stesse, in particolare delle valutazioni relative ai comportamenti organizzativi: l'Ateneo ha già avviato una riflessione sull'opportunità di modificare la scala di valutazione, al fine di migliorarne la fruibilità e facilità d'uso da parte dei Responsabili. Poiché nel 2022 è stato rilasciato il nuovo sistema informativo a supporto del processo di performance, si è ritenuto opportuno per l'anno corrente consolidare il sistema ed avviare una sperimentazione nel 2023.

A febbraio 2022 è stato rilasciato il modulo di gestione della Performance del nuovo Sistema Informativo HR, che verrà utilizzato per la valutazione 2021 e la pianificazione 2022.

La distribuzione dello strumento per il suo utilizzo a tutto il personale, è stata accompagnata da incontri formativi e di accompagnamento destinati a tutti i valutatori e a tutti i valutati.

Nel corso del 2022 si valuterà l'impatto del nuovo sistema rispetto alla gestione del processo. e potranno essere avviate le opportune riflessioni su come operare sui modelli valutativi al fine di rendere sempre più efficace e significativa, anche in termini di maggiore differenziazione, la valutazione organizzativa ed individuale.