

Relazione sulla Performance anno 2022

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

Il presente documento: “Relazione sulla performance 2022” viene proposto per approvazione nella seduta del CdA del 28 aprile 2023, in riferimento alle disposizioni previste dal D. Lgs. 150/2009 e dal Decreto Ministeriale del 30 giugno 2022, n. 132, Regolamento recante definizione del contenuto del Piano Integrato di Attività e organizzazione.

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	27
3.5 Un focus sulla relazione con il Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	29
3.6 Un focus sulle indagini di customer satisfaction	30
4. PARI OPPORTUNITA’, BENESSERE ORGANIZZATIVO E WELFARE	36
5. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	38

ALLEGATI

Allegato n. 1.1 - Resoconto obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo 2022;

Allegato n. 1.2 – Esiti degli obiettivi strategici 2020-2022;

Allegato n. 2 - Resoconto obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale 2022;

Allegato n. 3 - Esiti (fascia di risultato) obiettivi di performance organizzativa 2022 delle Aree e della Direzione Generale;

Allegato n. 4 - Esiti (fascia di risultato) obiettivi di Performance Organizzativa 2022 di Dipartimenti e Poli Territoriali;

Allegato n. 5 - Esiti (fascia di risultato) obiettivi di performance di struttura gestionale 2022 di Dipartimenti e Poli assegnati dal Direttore Generale e dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo;

Allegato n. 6 - Esiti (fascia di risultato) obiettivi di performance di struttura gestionale 2022 di Dipartimenti e Poli assegnati dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo.

PREMESSA

La relazione sulla performance per l'anno 2022 ha la medesima struttura della relazione presentata lo scorso anno, sintetizzando le parti descrittive che sono già rendicontate in altri documenti, cui vengono effettuati gli opportuni rimandi.

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 raggiunti nel 2022, ultimo anno del mandato relativo al sessennio 2017-2022, 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 quarto capitolo viene effettuata una sintetica analisi delle principali azioni realizzate nel 2022 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”*.

Tali disposizioni normative sono richiamate anche dall'art. 5 (“Sezione Monitoraggio”) del Decreto Ministeriale del 30 giugno 2022, n. 132, Regolamento recante definizione del contenuto del Piano Integrato di Attività e organizzazione, in attuazione del Decreto Legge n.80 del 9 giugno 2021, convertito con la Legge n. 113 del 6 agosto 2021, che ha introdotto, in luogo del Piano Performance, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

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 vengono riportati i principali obiettivi raggiunti dall'Ateneo nel corso del 2022, 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 ha subito una profonda riforma, nel sistema di Governance, con la Legge 240/2010, in cui sono state ridisegnate l'organizzazione e le funzioni del Senato Accademico, del Consiglio di Amministrazione, dei Dipartimenti e delle Scuole e sono stati meglio definiti, pur nella reciproca interazione, i ruoli della gestione politica e di quella amministrativa. Un ruolo importante nella ridefinizione del sistema di reclutamento è svolto dalla Legge 29 giugno 2022 n. 79, che ridefinisce, in particolare, la figura del ricercatore universitario.

Un ruolo cardine nella gestione degli atenei è svolto oggi dal sistema di autovalutazione, valutazione e accreditamento delle sedi e dei corsi universitari (AVA), ad oggi aggiornato secondo il Modello AVA3 approvato con Delibera del Consiglio Direttivo n. 183/2022, che focalizza l'attenzione verso i sistemi di governo (sistema di pianificazione e sistema di gestione delle risorse finanziarie), oltre che sulla qualità dei sistemi di didattica, ricerca e terza missione.

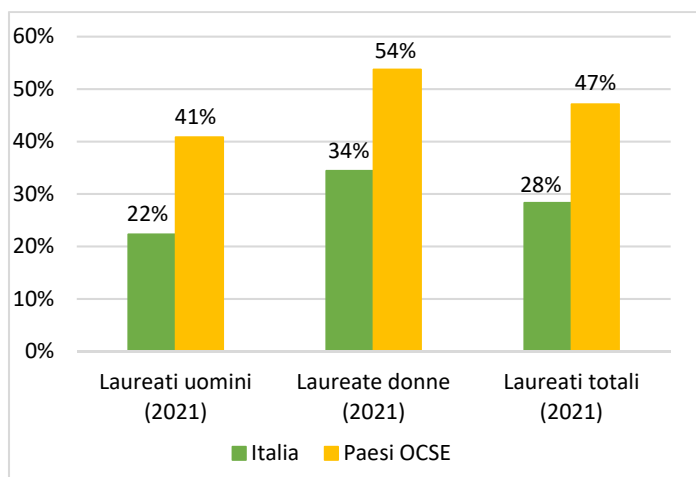
Il sistema universitario si trova da un paio d'anni, dopo un lungo periodo di recesso, in un momento in cui i finanziamenti ministeriali sono in crescita ed in cui sono, e saranno per il prossimo triennio, disponibili significative risorse a valere sui fondi del P.N.R.R. e sui fondi nazionali per la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

Secondo i dati OCSE "Education at a Glance 2022" aggiornati al 2021, il bilancio sui risultati Italiani si conferma sfavorevole rispetto a quelli degli altri Paesi OCSE su numerosi indicatori. In particolare rispetto al ruolo delle università, i dati nazionali mostrano come in Italia i laureati siano complessivamente meno che nella media dei paesi OCSE, mentre il rapporto tra uomini e donne laureati è in linea con quelli OCSE e a favore della popolazione femminile.¹

Un indicatore positivo è dato dal numero dei laureati in Italia tra i 25 e i 34 anni, che mostra un trend in crescita negli ultimi 10 anni di circa il 7%, rimanendo comunque inferiore rispetto alla media dei Paesi OCSE di 2 punti percentuali.

Nel 2021, il 24,0% dei giovani adulti (25-34enni) ha una laurea nelle aree disciplinari scientifiche e tecnologiche, le cosiddette lauree STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics).

Il tasso occupazionale per i giovani laureati tra i 25 e i 29 anni in Italia nel 2021 si attesta al 51%, e risulta essere nettamente inferiore alla media dei Paesi OCSE (70%). Molto differente la realtà per l'Area Engineering and Technology dove i tassi di occupazione sono in genere molto più elevati: in Italia, ed in particolare al Politecnico di Milano, i tassi di occupazione, rilevano, a 5 anni dal conseguimento del titolo, una pressochè piena occupazione².

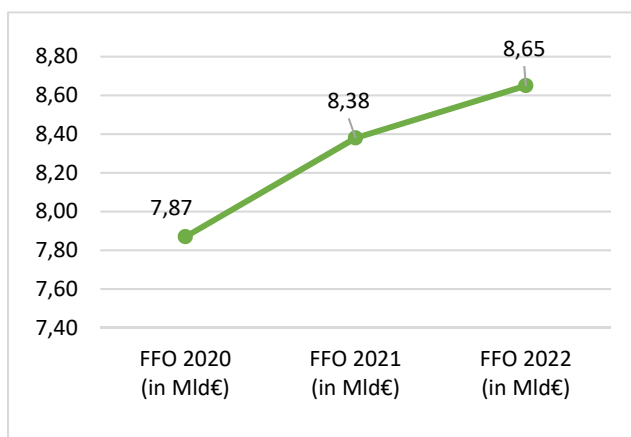


¹Per il Politecnico di Milano occorre comparare i propri dati con quelli dell'Area Engineering and Technology che in Italia, e parimenti al Politecnico mostra un rapporto di femminilità (Femmine/Maschi) pari a circa il 43%.

²Il tasso di occupazione è da sempre un risultato fondamentale perseguito dall'Ateneo, che reputa l'occupazione dei propri laureati un obiettivo fondamentale di Valore Pubblico, e utilizza il risultato ottenuto anche come elemento di valutazione della performance organizzativa di Ateneo.

Nonostante la spesa italiana per l'università si attesti allo 0,55% del PIL (mentre la media dei Paesi OCSE è del 0,98%) nel 2019, si conferma un trend in crescita nei finanziamenti ministeriali ed europei per le università e la ricerca anche grazie ai fondi P.N.R.R.

Nel 2022 il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) ha stanziato una somma di circa 8,65 Mld€ a valere sul Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), di cui circa il 22% vincolato in spesa per finalità specifiche o a compensazione di maggiori spese/minori entrate poste in capo agli atenei per nuove disposizioni legislative o per orientare politiche di finanziamento centrali³, mentre il restante 78% rimane non vincolato al fine di permettere agli atenei uno sviluppo autonomo delle politiche e per fronteggiare i costi di gestione in crescita. Il trend del finanziamento si attesta in netta crescita, e registra un 3% in più sul totale stanziato rispetto al 2021.



Per il 2022 lo stanziamento complessivo per sostenere l'intervento di innalzamento dell'ISEE per il diritto all'esonerazione dalle tasse è stato di 265 M€, mentre a sostegno del post-lauream sono stati stanziati complessivamente circa 175 M€. Le risorse destinate alla quota "fondo giovani" per il 2022 ammontano a circa 50 M€.

Già nel 2021 sono stati destinati 1,4 Mld€ da ripartire tra il 2021 e il 2025 per il cofinanziamento di programmi d'intervento di ammodernamento strutturale e tecnologico, e la quota parte destinata sul 2022 è di 48 M€.

I fondi P.N.R.R. destinati al comparto universitario nel 2021 sono stati pari a 300 M€ per attivare posizioni da RICTDA, 230,7 M€ per attivazione di borse di dottorato per il 2021 e il 2022, oltre a 50 M€ 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. A partire dal 2022 e fino al 2025 è prevista una misura da 250 M€ all'anno a favore degli studenti beneficiari di borse per il Diritto allo Studio.

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

Il Politecnico di Milano, fondato nel 1863, si colloca nel contesto nazionale come università specialistica (nell'Area scientifica di Ingegneria, Architettura e Design) dove studiano circa 48.000 studenti (di cui circa 7.500 stranieri), fanno ricerca circa 2.300 dottorandi (di cui 25% stranieri), e 740 Assegnisti (di cui il 15% stranieri).

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

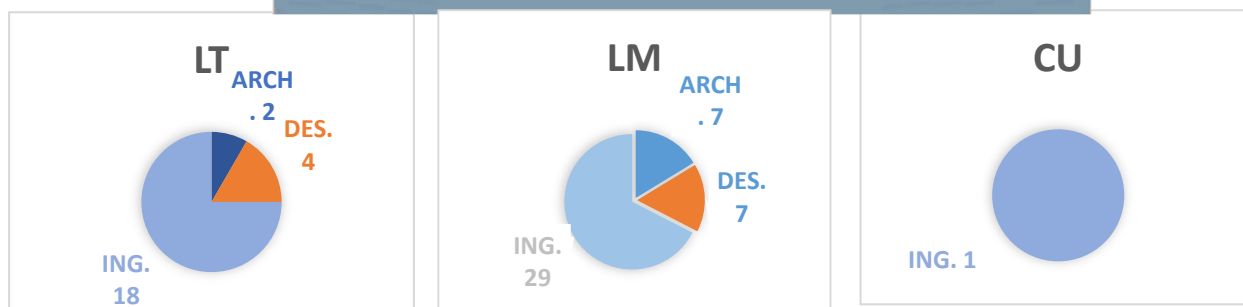
L'offerta formativa è articolata in: 67 corsi di Laurea (Laurea triennale - LT, Laurea magistrale - LM, Laurea a ciclo unico) di cui 3 erogati con Partner (Bocconi, Humanitas e Unimi), 19 corsi di dottorato di ricerca, 180 corsi Master e post-Laurea.

La figura sottostante riporta i dati principali che qualificano l'Ateneo nella sua dimensione, nella sua offerta e nei suoi principali risultati, di cui si argomenta brevemente nel corso del presente paragrafo

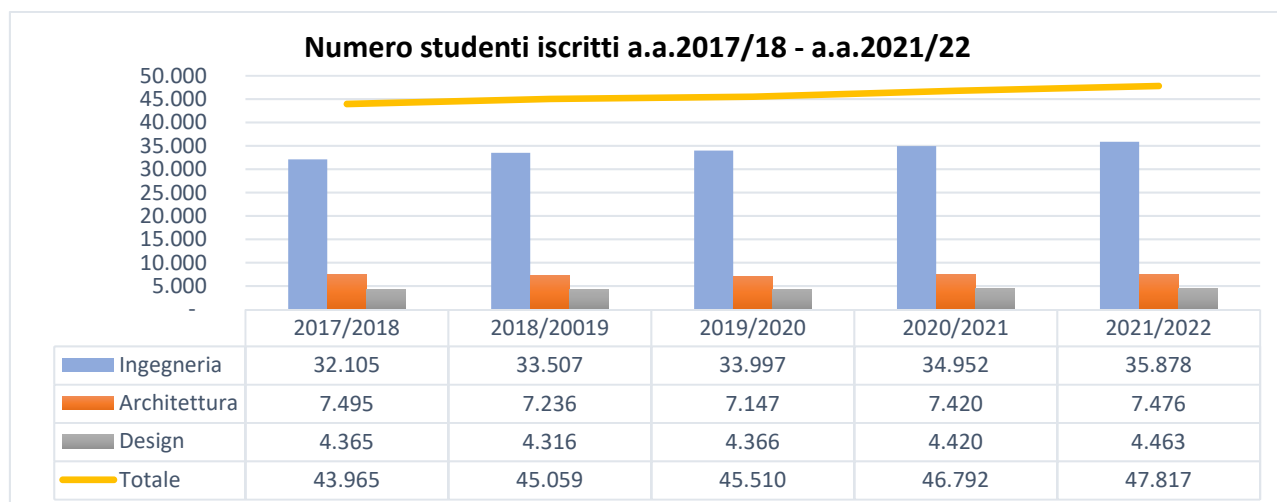
³Dalle cifre messe a disposizione sul capitolo FFO, negli ultimi anni sono aumentate le somme a destinazione vincolata: in particolare gli oneri per la copertura dei piani straordinari di associati e ricercatori, gli oneri per obblighi assunti in esercizi precedenti, gli incentivi per le chiamate dirette. 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'esonerazione 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).

INPUT	SERVIZI	OUTPUT	IMPATTO
Nr. Studenti iscritti (a.a. 2021/22) 47.817	Corsi di Laurea (a.a. 2022/2023) 68	Laureati (2022) 13.134	Tasso occupazione % LM (2022) 96,70
Nr. Docenti e PTA (2022) 2.919	Borse DSU (anno a.a. 2021/2022) 6.393	Progetti HEurope (2022) 64M	Numero Brevetti (2022) 2.925
Totale Proventi (2021) 563M	Laboratori di Ricerca (2022) 279	Nr. Pubblicazioni IRIS (2021) 6.708	Posizione QS Ranking (2021) 139
Dottorandi (35*-37*) e assegnisti (2022) 2.345	Posti Residenze (2022) 1.363	Massive Open Online Courses (2022) 100	Nr. Spin-off (2021) 76

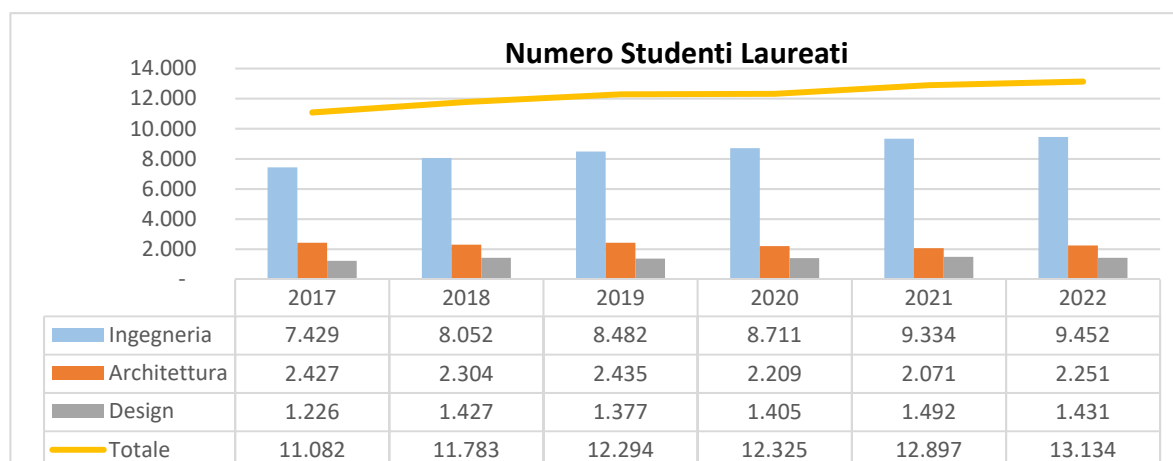
Tipologia Corsi di Laurea (A.A. 22/23)		
Corsi LT	Corsi LM	Ciclo Unico
24	44	1



Il grafico sottostante mostra il numero di studenti iscritti, evidenziando un trend in crescita negli ultimi anni per l'Area di ingegneria, cresciuta negli ultimi 5 anni accademici del 12%, rispetto ad Architettura e Design che sono rimaste stabili.



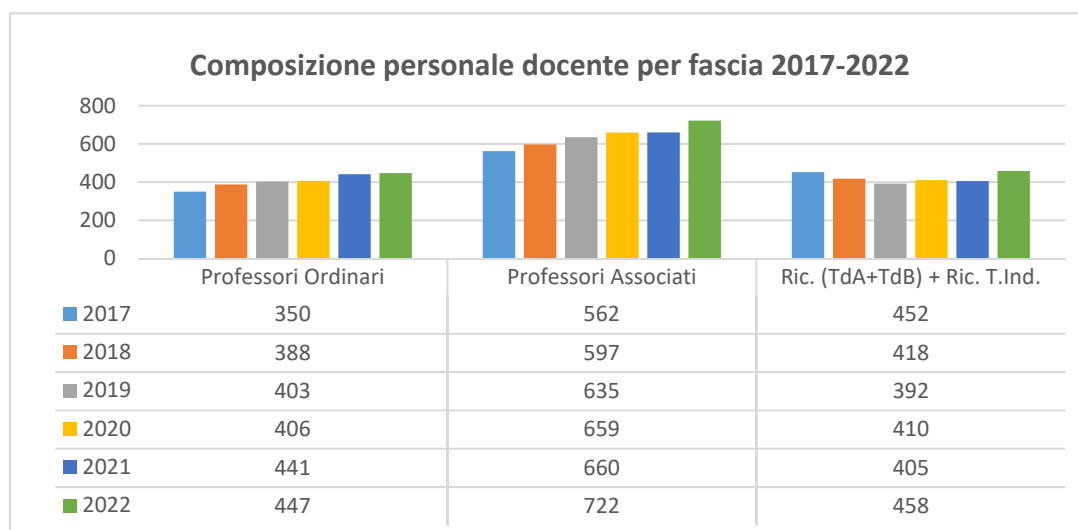
Il grafico sottostante mostra il numero di Laureati all'interno delle Aree disciplinari negli ultimi 6 anni. Ponendo a confronto il numero di studenti con quello dei laureati, si evidenzia come il tasso di laureati rispetto agli iscritti sia passato dal 2017 ad oggi dal 25% al 27% evidenziando una crescita della efficacia dei processi formativi.



Il tasso di occupazione a 12 mesi dalla laurea e dalla laurea magistrale mostra esiti decisamente positivi. I dati dell'ultima rilevazione (laureati 2020) mostrano dati ancora in crescita rispetto al passato (laureati 2017-2019) e prossimi, per la Laurea magistrale alla piena occupazione.

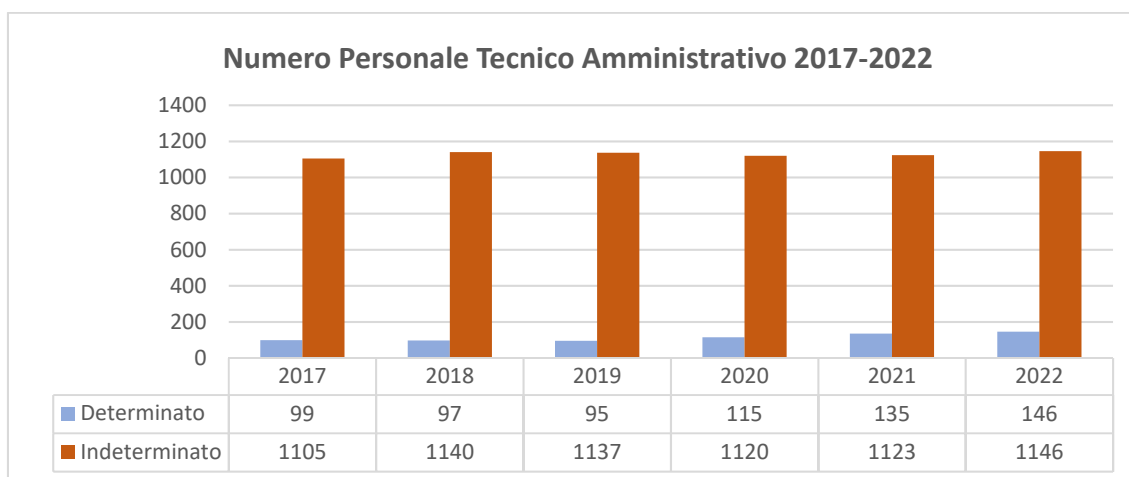
Il corpo docente si attesta a fine 2022 in 1.627 unità. Il personale docente è aumentato complessivamente dal 2017 al 2022 di circa il 16% grazie anche alle risorse messe a disposizione dai piani straordinari MUR e all'acquisizione dei primi progetti P.N.R.R. Come si evince dal grafico sottostante a fronte di una naturale riduzione della figura dei ricercatori universitari (RU) in esaurimento, si è assistito ad una crescita equivalente dei ricercatori a tempo determinato (TD) e ad una crescita del personale sulle fasce da ordinario e in particolare su quella da associato grazie al meccanismo del tenure track. 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 ha permesso una significativa crescita nel 2022 del numero di ricercatori. È previsto uno scenario in ulteriore crescita nel 2023 sia per la spinta delle nuove politiche rettorali, sia per l'ingresso già ad inizio anno di numerosi ricercatori RICTDA a valere sui progetti P.N.R.R.

Tipologia Personale accademico	2017	2022	Diff. %
Professori Ordinari	350	447	22%
Professori Associati	562	722	22%
Ric. (TdA+TdB) + Ric. T.Ind	452	458	1,31%
Totale	1364	1627	16%



Per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo, alla fine del 2022 conta 1.292 unità. Come si evince dalla tabella, è maggiormente concentrato nelle aree dell'amministrazione centrale a seguito di un processo di analisi organizzativa, avviato nel 2018, che ha visto l'accentramento di alcuni processi in ottica di miglioramento e snellimento dei servizi offerti. Come evidenziato dal grafico sottostante, la popolazione del personale tecnico amministrativo è rimasta pressoché stabile con un aumento negli ultimi 6 anni del 7%. L'aumento maggiore si è visto sui ruoli a tempo determinato che sono aumentati del 37% a fronte del 2% dei tempi indeterminati.

Struttura	% Personale
Amministrazione Centrale	56%
Dipartimenti	38%
Poli Territoriali	5%



La tabella riportata mostra l'impatto delle politiche di reclutamento rispetto agli studenti iscritti. Il rapporto studenti per docente, parametro importante per il posizionamento nei ranking internazionali, è calato nel tempo, grazie alle risorse rese disponibili dal bilancio dell'Ateneo, da quelle recentemente acquisite con i progetti PNRR e da quelle rese disponibili dal MUR nel tempo diversi attraverso i Piani straordinari di reclutamento.

La più modesta crescita del personale tecnico amministrativo non ha consentito di pareggiare quella degli studenti iscritti. Grazie all'ultimo piano straordinario, di cui al D.M. 445 del 6 maggio 2022, sarà possibile operare in misura più significativa anche sul reclutamento del personale tecnico amministrativo, sia per sostenere al meglio l'implementazione le azioni previste nel Piano Strategico, sia per fornire servizi adeguati alla crescita della popolazione studentesca.

Rapporto	2017	2022	Var.
% Studenti su Docenti	32,23	29,39	↑
% Studenti su Personale TA	36,52	37,01	↓

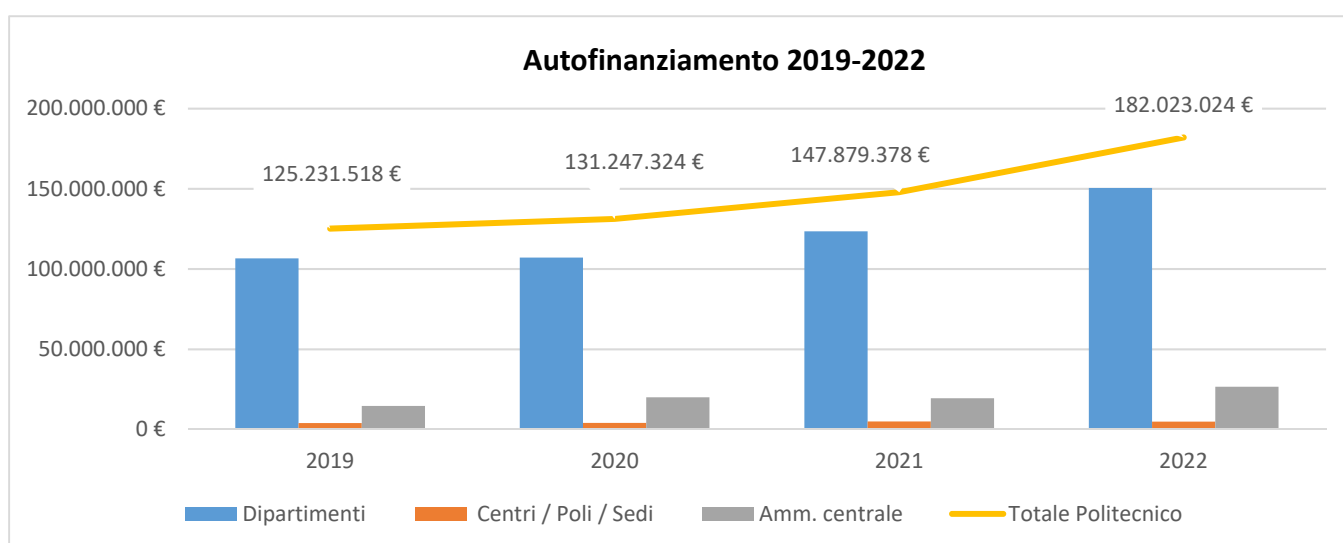
La figura sottostante mostra il posizionamento "di sintesi" dell'Ateneo raggiunto nell'ultimo anno nei principali ranking internazionali e nazionali. Nel contesto nazionale il Politecnico di Milano è il primo ateneo per il ranking QS e nei primi 10 negli altri ranking. Anche a livello europeo e mondiale l'Ateneo mantiene un ottimo posizionamento, considerato che gli atenei italiani sono fortemente penalizzati nel parametro strutturale di rapporto studenti/docenti.

Ranking - posizionamento internazionale			
QS	THE - Times	Impact	Green metric
139	352	98	80
Ranking - posizionamento nazionale			
QS	THE - Times	Impact	Green metric
1	10	3	7

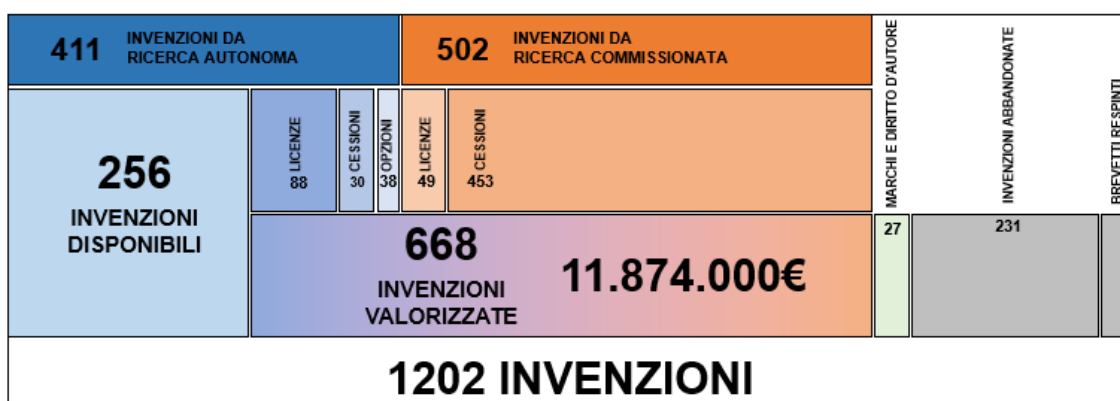
La qualità della Ricerca dell’Ateneo è riconosciuta a livello internazionale: il Politecnico, con il programma quadro Horizon 2020 (2014-2020), è riuscito ad ottenere un finanziamento complessivo di oltre 189 M€ per un totale di 437 progetti aggiudicati, di cui 34 ERC e 85 MSCA (39 M€ ERC e 27 M€ MSCA). A partire dal 2021 è stato avviato inoltre il nuovo programma quadro Horizon Europe (2021-2027): nei primi due anni del programma l’Ateneo è riuscito a ricevere un finanziamento di oltre 64 M€ per un totale di 127 progetti di cui 17 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.

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 in modo strutturale e di mantenere elevata la propria capacità di autofinanziamento come evidenziato nel grafico sottostante: l’Ateneo, ha introitato circa 182 M€ nel 2022, con un trend in costante crescita, anche negli anni della crisi economica dovuta alla pandemia COVID 19, e con una forte accelerazione nell’ultimo anno.

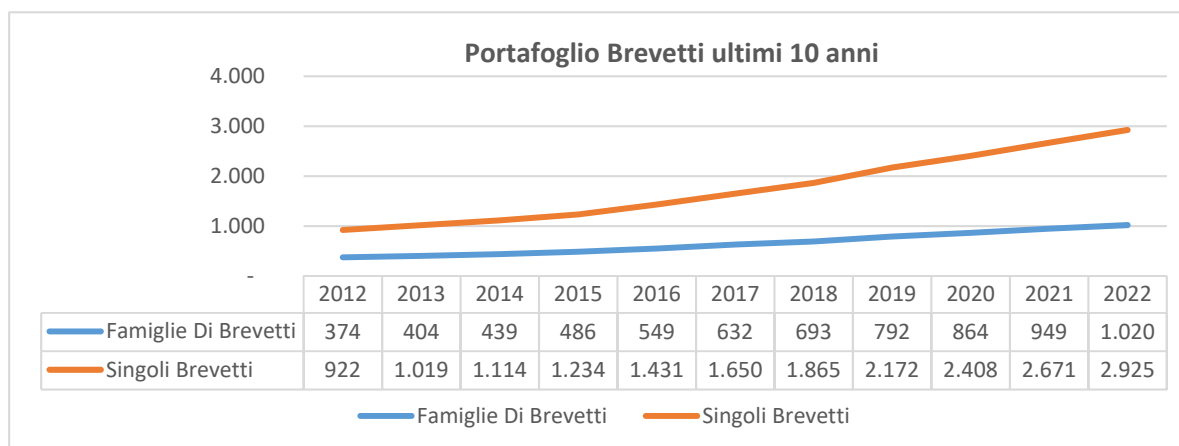


Dal 2000 ad oggi sono state 1.202 le invenzioni generate da docenti, ricercatori e studenti (come mostra la figura sottostante).



Di queste, 1.020 sono famiglie di brevetti a cui corrispondono 2.925 singoli brevetti (come mostra il grafico sottostante), 27 modelli di utilità, 50 know how, 23 design, 11 software, 33 marchi e 3 diritto d’autore. Circa il 45% delle invenzioni è ottenuto nell’ambito della ricerca commissionata da imprese. Nel 2022 sono state valutate 277 idee, 90 delle quali sono state classificate

come invenzioni; sono state depositate 84 domande di brevetto e, considerando le estensioni brevettuali all'estero, si arriva a 306 brevetti depositati nell'anno. Sempre nel 2022 sono state valorizzate 32 invenzioni (di cui 27 tecnologie brevettate, 1 software e 4 know-how) tramite contratti di licenza o cessione di proprietà intellettuale ad aziende, per un valore di circa 945.000 €. Nello scorso anno sono state inoltre accreditate 8 nuove società spin off e 1 progetto innovativo (che ha ricevuto un investimento con la finalità di costituirsi come startup in futuro) e 4 startup del Politecnico di Milano hanno ricevuto investimenti da fondi di Venture Capital per un totale di circa 3,9 M€. Inoltre, nel 2022 è stato siglato l'accordo per la nascita di Tech4Planet, fondo di Cassa Depositi e Prestiti, nato per favorire l'accesso al mercato e la crescita di nuove imprese concepite all'interno dei laboratori di ricerca dedicate alla sostenibilità ambientale.



Sono stati premiati a marzo 2022 presso il Padiglione Italia di Expo Dubai i progetti 'Hybris: Batterie strutturali per velivoli elettrici' – Vincitore nel settore "aerospace" e 'Sinergy Flow, batteria a celle di flusso metallo-polisolfuri' – Vincitore nel settore "energie alternative".

È rimasto alto l'impegno dell'Atene sul lato responsabilità sociale e Public Engagement.

L'incremento dei progetti di cooperazione allo sviluppo emerso dalla mappatura condotta nel 2021 e i cui esiti sono raccolti nel report "Stories of cooperation at POLIMI 2017-2021" (www.polimi.it/impatto-sociale/sviluppo-sostenibile) si conferma nel 2022 con l'attivazione di 10 nuovi progetti in 8 paesi, con una concentrazione nel continente africano (Tunisia, Marocco, Ghana, Kenya) oltre che a India, Vietnam, Brasile, Ucraina e Medio Oriente. Rimangono in essere le partnership con oltre 300 attori nell'ambito di attività di alta formazione, ricerca per lo sviluppo e diplomazia scientifica, il 50% partner in ambito accademico e la restante parte divisa tra società civile, settore privato e istituzioni pubbliche.

Dei 46 progetti in corso nel 2022, la maggioranza si focalizza su tematiche legate al rafforzamento degli atenei in contesti a basse risorse, gestione delle risorse e dei servizi, promozione dello sviluppo locale e dell'imprenditoria responsabile, generando impatti concreti primariamente su 5 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG4, SDG7, SD9, SDG11 e SDG13).

Tra le attività nell'ambito di network strategici nel corso del 2022, si segnalano: il decimo anniversario dall'istituzione della Cattedra UNESCO in *Energy for Sustainable Development* presso il Dipartimento di Energia; la costituzione della Rete delle Cattedre UNESCO Italiane (ReCUI); l'adesione del Politecnico di Milano alla EU Science Diplomacy Alliance; la partecipazione al gruppo di lavoro IDEA League "Partnerships with African Universities and Institutions" e l'avvio del primo progetto congiunto Erasmus+ *AMBITION–Ambassador AMBassadors for sustainable transition* di cui il Politecnico di Milano è capofila.

L'Ateneo ha continuato il proprio impegno sulla ricerca responsabile con il Polisocial Award 2022 finanziato con i fondi del 5 per mille IRPEF e dedicato ai temi dello sviluppo locale e della transizione ecologica. Sono stati finanziati cinque progetti di ricerca ad alto impatto sociale nei territori di intervento per un totale di 500.000€.

Nel corso del 2022 è proseguita, inoltre, l'attività del tavolo di lavoro sul Public Engagement (PE), che ha visto come primo esito la stesura e la pubblicazione del report "Terza Missione e Public Engagement. Inquadramento e prospettive di sviluppo" (Terza Missione e PE). Nel corso del 2022, è stata messa a punto una proposta di agenda formativa sui temi della Terza

Missione e del PE da rivolgere alla comunità accademica dell'Ateneo, che ha visto svolgersi un primo appuntamento nel giugno del 2022, e che verrà implementata nel corso del 2023. Questa attività ha inoltre permesso di avviare diverse interlocuzioni con soggetti e agenzie di formazione, anche nell'ottica di costruire e rafforzare le relazioni tra l'Ateneo e i network nazionali ed europei su questi temi. Sempre nel corso del 2022, l'Ateneo, insieme ad altre università ed enti di ricerca, ha siglato la nascita dell'Associazione "APEnet - Rete degli Atenei ed Enti di Ricerca per il Public Engagement".

2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI

L'esercizio 2022 è stato l'ultimo anno del 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 ha confermato l'impianto precedente in termini di visione, missione e di obiettivi da raggiungere, ma rivolgendo uno sguardo al futuro, consapevole che quanto accaduto negli ultimi anni, e aggravato dalla delicata situazione della guerra russo ucraina, 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 culturale, economico e sociale.

2.1 L'attuazione del Piano Strategico

Nel presente capitolo si riportano sinteticamente gli esiti finali raggiunti nel 2022 rispetto agli obiettivi definiti per il triennio 2020-2022. La maggior parte dei target previsti è stata raggiunta o ampiamente superata, e anche per i 5 obiettivi non raggiunti rispetto ai target prefissati, volutamente ambiziosi, ci si ritiene soddisfatti rispetto all'esito raggiunto.

Di seguito si riporta l'esito raggiunto per i KPI declinati per i diversi pilastri rappresentati nel Piano Strategico.

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 a uno sviluppo sostenibile e inclusivo.

Le politiche perseguite sono state finalizzate 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 puntavano 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, ha puntato all'incremento della 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 successiva riporta, per il pillar INDIVIDUO i risultati attesi per il triennio 2020-2022 e l'esito finale raggiunto. Solo un obiettivo, pur in miglioramento, non ha visto il raggiungimento del target previsto.

Target raggiunti

L'Ateneo ha ampiamente raggiunto il target previsto 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 38° ciclo, il finanziamento di ateneo ad integrazione delle borse ministeriali, cui si sono aggiunte 20 borse interdisciplinari. Inoltre, in aggiunta alle 121 borse PON attivate nel 2021 su tematiche green e innovazione, grazie alle assegnazioni P.N.R.R. (D.M. 351 e 352 del 2022), sono state assegnate 185 ulteriori borse. Tali azioni, insieme all'incremento delle borse di studio finanziate direttamente dai dipartimenti attraverso programmi di collaborazione con gli enti esterni, hanno consentito di registrare una crescita di più del 70% rispetto al 2019.

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 una 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. Con il termine della

pandemia, grazie alle più intense attività di promozione e di sostegno economico a favore della mobilità, oltre che alla conclusione di accordi con un maggior numero di sedi, si è registrata per l'a.a. 2021/2022 una fortissima crescita che con più di 2.000 studenti in mobilità ha consentito di superare il target prefissato.

INDIVIDUO – KPI, target attesi nel triennio 2020-2022, esito 2022

LE AZIONI	KPI		Valore iniziale	Valore atteso	Valore rilevato (esito)	
	ID	Descrizione	2019	2022	2022	
A) 1. Migliorare la qualità del reclutamento e i programmi di crescita professionale						
A) AZ. 1.1 Rafforzare la qualità del reclutamento di studenti docenti, anche internazionali 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 1	KPI 1 - N. dottorandi	1.133 (cicli 31,32,33,34)	+20%	+66% 1.881 (cicli 34,35,36,37)	😊
	KPI 2	KPI 2 - Numero di <i>individual european grants</i>	44 (dal 2014 al 2019)	30 (dal 2020 al 2022)	37 (2020 - 2022)	😊
A) 2. Valorizzare gli studenti, i docenti e il personale tecnico-amministrativo						
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	KPI 3 - Incremento N. studenti in mobilità all'estero	1.578 (a.a. 2018/2019)	+25% (1973)	+30% (2.048)	😊
	KPI 4	KPI 4 - % media di aderenti alle iniziative (pensione integrativa, tutela delle situazioni di difficoltà, cura della persona e della famiglia)	-	30% aventi diritto	29,7%	😊
	KPI 5	KPI 5 - % studenti stranieri che ha frequentato un corso di italiano	40,7% (a.a. 2018/2019)	100%	100% (avviata procedura per corso obbligatorio LM a.a. 21/22)	😊
A) 3. Favorire le pari opportunità (POP Polimi)						
AZ.3.1 Intensificare il Programma di Pari Opportunità, a partire dalle politiche di genere 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 6	KPI 6 - % di corsi in equilibrio di genere (rapporto F/M compreso tra 35% e 65%)	32,8% (a.a. 2018/2019)	+20%	No Per a.a. 2021/2022 i corsi in equilibrio di genere sono il 35,8% (24 corsi su 67) con un miglioramento del +9,1% rispetto al a.a. 2018/2019	😞
	KPI 7	KPI 7 risorse finanziarie dedicate	25 MI€	+15%	+15,2% (28,79 MI€)	😊
A) 4. Aumentare il livello di personalizzazione dei percorsi di crescita						
AZ.4.1 Valorizzare i dati di ateneo (centro di data analytics) AZ.4.2 Promuovere un nuovo programma di Lifelong Learning A) AZ.4.3 Rafforzare la comunità degli Alumni anche a livello internazionale	KPI 8	KPI 8 – N. di nuovi ambiti indagati dal centro di Data Analytics	0	6	6 Temi indagati: 1. Reclutamento 2. Carriere - drop out 3. Valutazione dell'apprendimento 4. Ranking Università 5. Monitoraggio organico 6. VQR	😊
	KPI 9	KPI 9 - Implementazione della piattaforma di Ateneo per il lifelong learning, e realizzazione di contenuti per il target Alumni	NO	SI	Implementata la piattaforma POK4professional con 46 MOOC disponibili articolati in 9 ambiti	😊
	KPI 10	KPI 10 - Valore del fundraising da donors	5 Mln (2017-2019)	10 Mln (2020-2022)	11,5 Mln (2020-2021-2022)	😊

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 sono stati coinvolti anche i dottorandi stranieri, che possono partecipare in via facoltativa. Il target è stato 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 dall'Ateneo per tutta la popolazione, e il potenziamento del piano di assistenza sanitaria integrativa e socio-assistenziale. Nel corso del 2022, l'Ateneo

ha sottoscritto una polizza assicurativa contro il rischio di decesso, il cui premio è interamente finanziato da Politecnico di Milano. 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 2022 un incremento del 29,7% delle adesioni sugli aventi diritto rispetto al 2019, dato che consente di considerare raggiunto il target.

Allo scopo di supportare la formazione continua rivolta ai professionisti è stato realizzato il Portale *POK For Professionals* (<https://www.pok4professionals.polimi.it/>) per il quale nel 2022 sono stati realizzati 10 specifici nuovi MOOC sul tema dell'Intelligenza Artificiale e della Sostenibilità. Gli iscritti a questi MOOC nel corso del 2022 sono stati 14.403.

Al momento, sul portale sono a disposizione 46 MOOC specificamente dedicati ai professionisti rispetto ai 100 MOOC attivi a fine 2022.

L'attività di fidelizzazione nei confronti del personale, degli *Alumni* e della cittadinanza, ha portato nel 2022 alla raccolta di quasi 4,5 M€ (circa 1,8 M€ da privati e 2,7 M€ da aziende), che hanno permesso di finanziare borse di studio e progetti specifici, e che sommati alla raccolta del 2020 e del 2021 hanno portato a 11,5 M€, permettendo di superare il target previsto.

A supporto del diritto allo studio e del merito, i fondi messi a disposizione sono stati circa 28,8 M€ intervenendo ad integrazione degli stanziamenti ministeriali e regionali con significativi fondi propri per garantire il sostegno a tutti gli studenti idonei. Il numero di studenti complessivamente raggiunto dai sostegni erogati è stato di circa 7.000, con un trend in crescita rispetto allo scorso anno, confermando la priorità dell'Ateneo di supportare gli studenti meritevoli o in situazione di svantaggio economico.

L'Ateneo ha esplorato, grazie alle competenze del proprio centro di *Data Analytics*, diversi ambiti d'analisi. Su tali ambiti è stato calcolato l'indicatore che porta al target previsto 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 dell'Ateneo nei principali ranking internazionali e ha, inoltre, partecipato all'elaborazione delle analisi per la nuova VQR 2015-2019. Infine, il centro ha poi effettuato analisi di dettaglio sulla composizione dell'organico ed esplorato altri ambiti con elaborazioni ad hoc su richieste specifiche.

Durante il 2022, al nostro Ateneo sono stati assegnati 23 *Individual European Grants* che hanno consentito, sommati ai 14 dei due anni precedenti di superare il target proposto pari a 30 nel triennio. Con la prospettiva di incrementare il numero e la qualità dei grants vinti, l'Ateneo si è attivato nell'individuazione di giovani ricercatori ad alto potenziale da supportare in maniera proattiva nella presentazione di progetti ERC e di progetti MSCA. Nell'ambito di tale supporto è stato definito un programma di formazione/informazione e di azioni per il rafforzamento del curriculum vitae.

Nel 2022 l'Ateneo ha organizzato 7 sessioni formative relativamente ai bandi ERC, 4 sessioni legate ai bandi MSCA, 21 sessioni relative all'ideazione e alla scrittura di proposte di qualità, e 13 sessioni relative al "*professional and career development*".

Target non raggiunti

L'Ateneo 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 per l'anno 2021/2022 si è rilevato un incremento del 9% dei corsi in equilibrio di genere rispetto al 2019, sicuramente un segnale positivo ma che non ha consentito di raggiungere il target proposto.

B. CAMPUS GLOBALE: ATENEVO APERTO, INTERNAZIONALE E MULTIFORME

CAMPUS GLOBALE è il secondo pilastro su cui si sono basate le politiche strategiche d’Atenevo per il triennio 2020-2022, intorno al quale si sono raccolte le azioni mirate a garantire che il Politecnico di Milano si confermi un atenevo 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 sono state mirate a rafforzare la presenza dell’Atenevo 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’Atenevo ha intensificato le iniziative volte al miglioramento della vita nei Campus, tenendo conto delle esigenze di vivibilità, di studio e di aggregazione.

La tabella successiva riporta, per il pillar CAMPUS GLOBALE i risultati attesi per il triennio 2020-2022 e l’esito finale raggiunto. Come nel caso precedente, solo un obiettivo non ha visto il raggiungimento del target previsto.

CAMPUS GLOBALE – KPI, target attesi nel triennio 2020-2022, esito 2022

LE AZIONI	KPI		Valore iniziale	Valore atteso	Valore rilevato (esito)	
	ID	Descrizione	2019	2022	2022	
B) 1. Incentivare le attività su scala internazionale						
B) AZ.1.1 Intensificare le iniziative in Cina, a partire dalla nuova sede di Xi’an (Cina)	KPI 11	KPI 11 - N. Iniziative a Xi’An	0	30	37	😊
B) AZ.1.2 Attuare un’iniziativa di formazione universitaria in Africa	KPI 12	KPI 12 - Offerta formativa in Africa	NO	SI	SI	😊
B) 2. Realizzare un “phygital campus” per coniugare gli strumenti digitali alla qualità dello spazio reale e dei servizi						
B) AZ.2.1 Perfezionare gli strumenti e i metodi della formazione a distanza per cogliere le trasformazioni post covid	KPI 13	KPI 13 – N. di aule di didattica innovativa	2 aule (MEL1 e MEL2)	+300%	SI	😊
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	KPI 14 - N. studenti iscritti a un insegnamento META 2.0	0	2.000	2.571 (a.a. 19/20 + 20/21 + 21/22)	😊
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) 3. Potenziare i laboratori sperimentali						
B) AZ.3.1 Creare nuove strutture di laboratorio su temi strategici	KPI 15	KPI 15 - Numero di laboratori strategici	4	7	7 Inaugurati 3 LABS: Labora; PoliQI, NEXT-GAME + BIO 3D PRINTING 4.0 + PRO-ESTORAGE	😊
B) 4. Continuare il percorso di Sostenibilità (Campus sostenibile; Vi.Vi Polimi)						
B) AZ.4.1 Completare il progetto VIVIPOLIMI@GREEN	KPI 16	KPI 16 - Numero di nuovi alberi piantati	0	500	317 In corso di piantumazione 100	😞
B) AZ.4.2 con un progetto di sviluppo di servizi e riqualificazione degli spazi	KPI 17	KPI 17 – N. cantieri conclusi		7	7 Campus Leonardo, Durando 10, Giuriati, Collina relizzati entro il 2021. Entro il 2022 previsti: Aula Lerici, ed.4, Archivio Nave	😊
B) AZ.4.3 Incrementare l’attività di Sport@Polimi						
	KPI 18	KPI 18 - Incremento N. di tesserati di PoliSport	3.000	+100%	187% (8.619)	😊

Target raggiunti

Durante il 2022, 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 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). Nell'aprile 2022 il Ministero dell'Istruzione Cinese (MOE) ha ufficialmente approvato la costituzione della POLIMI-XJTU Joint School. A settembre 2022 sono partiti il CdS in Architecture e CdS in Engineering-Industrial Design con 4 insegnamenti tenuti da docenti del Politecnico.

Inoltre, l'Ateneo ha stretto un nuovo accordo di doppia laurea magistrale con la Tianjin University, una tra le più prestigiose università cinesi. Tale accordo contribuisce a rafforzare ulteriormente il processo di mutua conoscenza e cooperazione già in atto tra le due università. Sono state realizzate tra il 2020 e il 2022, 37 iniziative che hanno portato a superare il target previsto.

La Fondazione IHEA (Italian Higher Education with Africa) fondata nel 2020 dal Politecnico di Milano insieme ad altri atenei italiani⁴ e supportata del MUR, nel febbraio 2022 ha avviato la prima edizione del master di specializzazione di I livello dal titolo "*Sustainable management of resources and cultural heritage for local development: Empowering Higher Education in Africa*" (www.masterafrica.polimi.it). Il Master, il cui obiettivo è supportare le università africane formando una generazione qualificata di giovani ricercatori e docenti, è stato progettato in 6 moduli didattici erogati dalle 6 università partner. Il modulo di competenza del Politecnico di Milano è stato erogato a luglio 2022 presso l'Istituto Italiano di Cultura Addis Abeba, a beneficio di 35 giovani ricercatori di provenienza disciplinare ampia. La Fondazione IHEA sta attualmente progettando ulteriori percorsi di formazione transnazionale con titolo italiano da erogare in paesi africani.

Con l'avvio, nel settembre 2022, del progetto Erasmus+ AMBITION–Ambassador AMBassadors for sustainable transition, si riconferma l'attenzione del Politecnico di Milano verso l'arricchimento dell'offerta formativa a cavallo tra Europa e Africa. AMBITION è il primo progetto congiunto delle università dell'alleanza strategica IDEA League. Attraverso un Honours Programma in discipline STEM dedicato a un massimo di 28 dottorandi delle 5 università europee di IDEA League e 2 università africane (Kwame Nkrumah University for Science and Technology, Ghana e Strathmore University, Kenya), AMBITION supporta la formazione di una generazione di giovani professionisti qualificati formati tra l'Europa e l'Africa

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. Nel 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 ampiamente raggiunto avendo attirato presso il *Giuriati Sports Center* più di 8.500 iscritti all'abbonamento *basic* nel 2022, (si è reso necessario disporre il numero chiuso alle iscrizioni *gold* e *platinum* per l'accesso al Fit Center per raggiunta capienza massima della struttura). 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.

Nell'ottica di integrare discipline diverse con un progetto dedicato a *science, technology e humanities*, durante l'anno accademico 2021/2022 l'Ateneo ha offerto 5 nuovi corsi "META", ovvero corsi di sociologia, epistemologia ed etica applicati alle nuove tecnologie, che si aggiungono ai 14 già erogati lo scorso anno, per un totale di 19 corsi e di 2.517 studenti iscritti nel triennio considerato, numero che ha portato a superare il valore target proposto per la fine del triennio.

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 *Labora*, nel 2021 non sono stati attivati nuovi laboratori, nel 2022 sono stati inaugurati 2 laboratori: il laboratorio integrato: *Next Game + Bio-3D Printing 4.0*, *+ Pro-Estorage* e il laboratorio *PoliQI*, grazie ai quali è stato possibile raggiungere il target previsto.

⁴ 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 2022 l'Ateneo ha continuato a lavorare ai numerosi progetti edilizi; tra i principali si evidenzia la conclusione dei cantieri per l'Aula Lerici, l'edificio 4 e gli Archivi nella Nave, permettendo così, in aggiunta ai cantieri conclusi nel 2020 e 2021, di raggiungere il target di 7 cantieri conclusi nel triennio.

Target non raggiunti

Rispetto al programma previsto nel 2022 si è riusciti a piantumare un numero inferiore di alberi rispetto a quanto previsto nel Campus Bovisa. Nel triennio sono complessivamente stati piantumati 317 alberi rispetto ai 500 auspicati. A breve si prevede la piantumazione di altri 100 alberi nel Campus Bovisa.

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 successiva riporta, per il pillar IMPATTO, i risultati attesi per il triennio 2020-2022 e l'esito finale raggiunto. In questo caso per tre obiettivi non è stato raggiunto il target auspicato.

IMPATTO – KPI, target attesi nel triennio 2020-2022, esito 2022

LE AZIONI	KPI		Valore iniziale	Valore atteso	Valore rilevato (esito)	
	ID	Descrizione	2019	2022	2022	
C) 1. Massimizzare l'impatto delle nostre attività su scala internazionale						
C) AZ.1.1 Interagire con il sistema universitario europeo attraverso la rete Enhance C) AZ.1.2 Incoraggiare il trasferimento tecnologico, con iniziative di Venture Capital su scala europea e attraverso PoliHub C) AZ.1.3 Valorizzare la Fondazione Politecnico di Milano in ambito internazionale C) AZ.1.4 Aderire attivamente al nuovo programma Horizon Europe	KPI 19	KPI 19 - Posizione ranking QS	149	100	139	
	KPI 20	KPI 20 - Costituzione di una università Europea	NO	SI	SI	
	KPI 21	KPI 21 - Costituzione Fondo europeo di Venture Capital	-	300 Mln	NO Il fondo è stato disattivato (delibera CdA 202211290028)	
	KPI 22	KPI 22 - Finanziamento dal programma Horizon Europe	-	60 Mln	96 M€ (H2020 +H Europe 2020-2021-2022)	
C) 2. Partecipare alle politiche industriali del paese						
C) AZ.2.1 Creare un Corporate Office per rispondere alle esigenze del settore produttivo 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 (JRP) C) AZ. 2.4 Adoperarsi con attività di ricerca e innovazione nella fase di ripartenza post covid C) Partecipazione a progetti strategici nell'ambito del PNRR - missione 4	KPI 23	KPI 23 - Valore dei contratti da ricerca multidisciplinare congiunta con una o più imprese - JRP	32 Mln (2017-2019)	50 Mln	81 Mln	
	KPI 24	KPI 24 - Numero di accordi quadro di collaborazione scientifica con le medie imprese	0	10	12	
	KPI 25	KPI 25 - Tasso di successo dei progetti che vedono l'ateneo candidato come proponente o come spoke	-	100%	86,21% finanziati 25 progetti sui 29 presentati	
C) 3. Consolidare il public engagement						
C) AZ.3.1 Ampliare il programma_OFF Campus nelle periferie milanesi C) AZ.3.2 Predisporre il primo bilancio di impatto sociale	KPI 26	KPI 26 - N. di iniziative "Off campus"	1	4	4	
	KPI 27	KPI 27 - pubblicazione dei report di impatto sociale nel 2021 e attivazione processo di raccolta	NO	SI	SI	
C) 4. Rafforzare il foresight tecnologico e la ricerca in aree di punta						
C) AZ.4.1 Realizzare un centro di technology foresight al servizio del paese e delle industrie	KPI 28	KPI 28 - Costituzione del centro di technological foresight e stesura del primo rapporto	NO	SI	SI	
C) 5. Comunicare in modo efficace						
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: la chiusura del programma H2020 e l'avvio del programma Horizon Europe hanno portato ad un finanziamento totale di 96 M€ di cui circa 33 M€ nel 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 ingegneria⁵. Nel 2021, la rete ha lavorato alla costruzione dell'offerta formativa integrata tra le università aderenti. Nel corso del 2022 è stata integrata l'offerta *Enhance* nei manifesti del nostro Ateneo per permettere agli studenti selezionati di accedere all'offerta dedicata in fase di compilazione del piano degli studi, sono stati realizzati i servizi per l'invio degli studenti *outgoing*, per il recupero degli studenti incoming e loro immatricolazione, è stata effettuata la selezione *outgoing* con il bando mobilità e sono stati abilitati sulla piattaforma di interscambio dati gli atenei partecipanti al progetto.

Nel 2022 il Politecnico di Milano ha proseguito le attività avviate nel 2021 con focus sullo Sviluppo Sostenibile. La pubblicazione dell'Impact Ranking 2022 ha visto l'Ateneo classificarsi al 98° posto globalmente (con i migliori risultati ottenuti su SDG9: 18° posto, SDG10: 45° posto, SDG8: 59° posto e SDG17: 97° posto). Nella seconda metà dell'anno è stata ripetuta la candidatura per l'edizione 2023, con l'aggiunta di SDG2 "zero hunger" e SDG6 "clean water and sanitation", in ragione dei nuovi progetti avviati durante l'anno. Nel 2022 sono stati elaborati due documenti di policy che danno evidenza dell'impegno dell'Ateneo nell'apertura dei propri spazi e offerta dei propri servizi alla comunità (Policy di accesso pubblico agli spazi di Ateneo (<https://www.polimi.it/il-politecnico/spazi-polimi> sul sito web di Ateneo) e nell'allargamento dell'accesso agli studi universitari (Policy di ammissione ai corsi di studio). È stata inoltre pubblicata una seconda edizione del report SDGs@Polimi. L'Ateneo ha avviato un progetto di sostenibilità fondato sull'attività di gruppi di lavoro partecipati (Cantieri Sostenibilità), composti da rappresentanti delle diverse Strutture, che si sono confrontati su cinque diverse tematiche legate allo sviluppo sostenibile (riduzione sprechi alimentari, sport e benessere, politiche di genere, disabilità e accessibilità, risorse e rifiuti) per condividere idee e sviluppare iniziative progettuali da attuare a partire dal 2023.

In continuità con le attività iniziate nel 2021, il centro di *Technology Foresight*, fondato con lo scopo di esplorare e supportare i processi e le precondizioni necessarie all'avanzamento e al trasferimento tecnologico, nel mese di maggio 2022 ha pubblicato un rapporto sul futuro della mobilità sostenibile, che si aggiunge al rapporto sulle tecnologie per lo sviluppo sostenibile pubblicato nel 2020. In particolare, l'ultimo rapporto è stato costruito con il supporto di 19 docenti del Politecnico di Milano provenienti da vari dipartimenti e 8 esperti esterni di aziende e amministrazioni pubbliche, rendendo possibile uno studio accurato sul futuro della mobilità urbana.

L'Ateneo ha sviluppato sia importanti collaborazioni con i grandi gruppi multinazionali, sia una maggiore collaborazione con le grandi e medie imprese italiane. In particolare, nel corso del 2021, l'Ateneo ha stretto 9 accordi con medie grandi realtà e ha portato a 67 il numero di Joint Research Centers attivi nel 2022, incrementato di 9 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 2021, registrando in questo modo un valore dei contratti attivi di quasi 30 M€ nel solo 2022. Tali numeri, sommati a quanto realizzato nel 2020 e nel 2021 hanno portato ad un valore di circa 81 M€ portando ad un target complessivo nel triennio

Per quanto riguarda le iniziative di responsabilità sociale per il territorio, l'Ateneo vede oggi la presenza di quattro spazi Off Campus a Milano: Off Campus San Siro (attivo da aprile 2019), Off Campus Nolo (attivo da settembre 2020) e, Off Campus San Vittore (attivo da ottobre 2022) e Off Campus Cascina Nosedo, (attivo da dicembre 2022). Con l'apertura degli ultimi due spazi nel 2022, l'iniziativa Off Campus si è consolidata nel contesto milanese e ha raggiunto ulteriori traguardi. Con riferimento al 2022, si segnalano in particolare: la convenzione siglata con il Comune di Milano e l'Accordo di gestione siglato con MM

⁵ Alleanza di sette importanti università europee: 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. La nuova proposta per il periodo 2024-28 vede l'entrata nell'alleanza di ETH-Zürich, TU-Delft

per lo spazio Off Campus Cascina Nosedo; l'accordo di collaborazione siglato con la Casa Circondariale Francesco Di Cataldo/San Vittore per lo spazio Off Campus San Vittore. Il progetto Off Campus ha ricevuto il riconoscimento di Civica benemerita - Ambrogino D'oro 2022 ed è stato presentato presso la Triennale di Milano nell'ambito dell'incontro "Best Practices" Milano Arch Week 2022/2023. Sono state avviate collaborazioni con le associazioni studentesche dell'Ateneo ed è stata rafforzata la rete di cooperazione con università, soggetti locali, fondazioni e imprese) per la promozione di attività culturali ed educative negli spazi Off Campus.

Target non raggiunti

L'impatto delle attività dell'Ateneo su scala globale è misurato attraverso il posizionamento nei ranking internazionali più importanti. Nel 2022 il Politecnico di Milano si è posizionato al 139° posto nel ranking QS, migliorando di tre posizioni rispetto all'anno precedente, il global score conferito all'Ateneo è stabile a 52,4.

In aumento il parametro del '*Academic Reputation*' che pesa per il 40% e che attesta l'Ateneo al 96° posto nel mondo (+5 posizioni); rimane invece critico l'indicatore relativo alle '*Citations per faculty*', che misura il numero delle citazioni ricevute dai prodotti del personale accademico dal 2016 al 2021, che pesa il 20% del punteggio QS globale (-31 posizioni). Tale penalizzazione è dovuta principalmente al meccanismo di normalizzazione delle citazioni implementato da QS, volto a riequilibrare le citazioni di prodotti relativi ad aree di ricerca diverse. Da considerare comunque che il Politecnico, dal 2014 ad oggi, è cresciuto di ben 91 posizioni (dal 230° del 2014 al 139° attuale).

Osservando, invece, il posizionamento del Politecnico nel ranking QS by subject, per ingegneria l'Ateneo si attesta nel 2022-23 al 18° posto al mondo (era al 20° nel 2021), mentre in architettura rimane stabile al 10° posto negli ultimi 3 anni e nel design passa dal 5° all'8° posto.

Nel mese di dicembre 2018, l'Ateneo ha approvato la partecipazione alla costituzione di un fondo di Venture Capital europeo (Teggwings), costituito in Olanda, con lo scopo di supportare le attività di trasferimento tecnologico dei propri ricercatori a livello internazionale. A fronte di un interesse iniziale di molti investitori, vi è stato un arresto totale degli investimenti con l'arrivo della pandemia e non vi è stata una ripresa, con una economia globale che si trova oggi ad affrontare una serie di sfide che pongono in difficoltà molte delle nuove iniziative di fondi. Gli azionisti hanno così deciso di liquidare la società *Teggwings*; con la cui chiusura il Politecnico recupererà la somma inizialmente versata, pari a 5.000 € più 40.000 € come ripartizione del fondo gestione. L'obiettivo inizialmente posto, ovvero di rendere operativo il fondo, con un capitale di 300 M€, non è stato quindi raggiunto.

Per quanto riguarda il tasso di successo nei progetti PNRR, sono stati finanziati 25 progetti sui 29 presentati: 4 su 4 presentati, per i Centri Nazionali; 2 su 3 presentati per gli Ecosistemi per l'Innovazione; 7 su 8 presentati, per i Partenariati estesi; 5 su 7 presentati, per Infrastrutture di ricerca; 7 su 7 presentati (di cui 5 come proponente e 2 a cui l'Ateneo partecipa con il Politecnico di Torino inizialmente non previsti), per Infrastrutture di Innovazione. Il tasso di successo è pari al 86,21%, sicuramente positivo ma inferiore al target, molto ambizioso, che mirava a ricevere il finanziamento di tutti i progetti.

3. L’AZIONE DEL’AMMINISTRAZIONE: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

La performance organizzativa⁶ rappresenta il contributo che una struttura apporta al raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione, 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 ed assegnati obiettivi il cui esito è stato condiviso dalle varie strutture coinvolte.

Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMVP), 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 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 che gli obiettivi di performance non contemplano 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, ovvero una misura diretta del Valore Pubblico generato dall’attività dell’Ateneo, le cui priorità sono rappresentate negli obiettivi definiti nel Piano Strategico. Il 2022 rappresenta l’ultimo anno del secondo triennio di mandato rettorale, dopo il primo triennio 2017-2019. Gli obiettivi 2022 sono stati definiti in parte in continuità con quelli del 2021 e in parte, trattandosi dell’ultimo anno di mandato rettorale, come momento finale dell’azione strategica attuata nel triennio.

Gli obiettivi di performance organizzativa e i risultati raggiunti nel 2022 sono rappresentati in una scheda di dettaglio (**Allegato n. 1.1 - Resoconto obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo 2022**).

Di seguito si sintetizzano i risultati conseguiti che determinano per la Performance Organizzativa di Ateneo un punteggio complessivo di **819,3** (risultato parametrato rispetto ad una scala che raggiunge valore 1.000, considerando il range fra 700 e 1.000 quale esplicitazione di un livello di performance superiore al target).

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

Nel 2022 il Politecnico ha totalizzato un valore complessivo di autofinanziamento decisamente positivo, pari a circa 182 M€, registrando un incremento di più del 20% rispetto al 2021 (147,8 M€). Il risultato raggiunto colloca l’obiettivo in **eccellenza**, posta pari ad un incremento di almeno il 10% rispetto al valore medio dell’ultimo triennio.

2. Posizionamento dell’Ateneo nella capacità di dare occupazione ai propri laureati (peso 10%) che valorizza la capacità dell’Ateneo di realizzare didattica di elevata qualità.

L’indagine effettuata nel 2022 sull’occupazione dei laureati a un anno dal conseguimento del titolo di studio (laureati 2020) ha evidenziato un tasso di occupazione:

- del 91,7% per i laureati alla triennale (peso 5%), con un ampio incremento rispetto alla rilevazione effettuata sui laureati 2019 (86,8%) e quindi un posizionamento in **eccellenza** (posta pari ad un incremento del 5% dell’esito dell’anno precedente).
- del 96,7% per i laureati alla magistrale (peso 5%), con un risultato anch’esso in incremento rispetto alla rilevazione effettuata sui laureati 2019 (93,3%), e quindi un posizionamento **di poco inferiore all’eccellenza** (posta pari ad un incremento del 5%

⁶ Sistema di misurazione e valutazione della performance dell’ANVUR, documento del 20 dicembre 2017 e successivi aggiornamenti.

dell'esito dell'anno precedente).

3. Grado di raggiungimento obiettivi del piano strategico 2020/2022 (peso 50%) che valorizza la capacità che ha mostrato l'Ateneo nell'implementazione del Piano. Nel capitolo 2 si sono riportati nel dettaglio gli esiti per ciascuno dei 28 KPI individuati per la misura degli obiettivi; per 23 di essi è stato raggiunto, o superato, il valore atteso definito, cosicché l'esito complessivo dell'obiettivo ha raggiunto un valore **superiore al target**, fissato nel raggiungimento di almeno 22 obiettivi (**Allegato 1.2** – Esiti degli obiettivi strategici 2020-2022).

4. Programmazione triennale MUR 2021-2023: valore parziale dei target da raggiungere entro il 2023 (peso 20%) finalizzato a garantire il raggiungimento dei target proposti nell'ambito internazionalizzazione entro il 2023 per la PRO 3 2021-2023. L'obiettivo, per il quale in fase di monitoraggio intermedio della performance sono stati aggiornati i valori di soglia, target ed eccellenza a seguito di una ricalibrazione dei risultati attesi dall'Ateneo per il 2022 in considerazione del perdurare della pandemia, nonché del conflitto in Europa, che hanno determinato nuovamente difficoltà sulla mobilità non prevedibili in fase di pianificazione, ha raggiunto un risultato mediamente in target con posizionamenti differenti rispetto ai 3 indicatori monitorati. Un risultato soddisfacente è stato ottenuto in merito ai CFU estero acquisiti dagli studenti in mobilità nell'a.a. 21/22 (se tale dato sarà confermato il prossimo anno, ci permetterà di superare il target prefissato PRO3) e dei dottorandi in ingresso con titolo estero nel 37 ciclo (il dato dei dottorandi con titolo estero si attesta su 97 per il ciclo 37, ma risulta già pari 110 per il 38 ciclo, non ancora concluso, ovvero pari al target atteso prefissato PRO3 per il 39 ciclo). Il monitoraggio sull'indicatore della proporzione di laureati con almeno 12 CFU estero appare invece negativo, in quanto ancora influenzato dagli effetti della pandemia e rispetto al quale ci si aspetta invece un incremento significativo nel 2023 in relazione alle maggiori mobilità degli ultimi due anni.

I risultati raggiunti collocano l'obiettivo in **eccellenza** in relazione ai CFU estero, in **soglia** per la proporzione di laureati con almeno 12 CFU estero e in **target** per i dottorandi con titolo di studio all'estero.

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 rispetto al raggiungimento del Piano Strategico.

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 2022). 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 **886,9** (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).

La Performance Organizzativa della Direzione Generale non ha evidenziato necessità di revisioni infra-annuali. In occasione del monitoraggio intermedio, tuttavia, si era posta l'attenzione sugli obiettivi legati all'edilizia, in quel momento in linea ma con aspetti di incertezza legati alle note difficoltà del momento relative al reperimento dei materiali e ai prezzi in costante crescita. Nonostante tali difficoltà, tutti gli obiettivi legati all'edilizia sono stati raggiunti con valori in eccellenza.

Di seguito si sintetizzano i risultati ottenuti dai singoli obiettivi:

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

La Direzione Generale è stata misurata sulla soddisfazione espressa dal personale docente strutturato (peso 5%) e dagli studenti (peso 5%), sui servizi ricevuti. I questionari sono stati somministrati in versione "estesa" ovvero prevedendo domande di dettaglio per ogni servizio indagato.⁷

1.a. Per quanto riguarda il personale docente, il questionario è stato somministrato dal 10 dicembre 2022 al 3 febbraio 2023. Hanno risposto al questionario 799 docenti strutturati sui 1.618 invitati, con un tasso di risposta pari al 49,4%, in

⁷ Le nuove modalità di somministrazione, introdotte dal 2020, prevedono la compilazione ad anni alterni di un questionario in formato "esteso" ovvero che prevede domande di dettaglio per ogni servizio indagato (rilevazione 2022) e di un questionario in formato "ridotto" ovvero che prevede solo una domanda generale di soddisfazione per ogni servizio indagato.

calo rispetto al 58,1%, dell'anno precedente. La soddisfazione media complessiva è pari al 4,47, **superiore al target** (posto pari a 4,2 su una scala di valutazione [1-6]), ma in calo rispetto al 2021 (4,54).

1.b. Per quanto concerne la soddisfazione espressa dagli studenti, il questionario è stato somministrato dal 10 dicembre 2022 al 25 febbraio 2023. Hanno risposto in 13.173 su 13.910 studenti chiamati a compilare il questionario, con un tasso di risposta pari al 94,7% (rispetto al 95,1% dell'anno precedente) e un risultato di soddisfazione generale pari a 4,08, leggermente in calo rispetto al 4,14 del 2021. Anche tale risultato pone l'esito dell'obiettivo su un valore positivo di poco superiore al **target** (posto pari a 4 su una scala di valutazione [1-6]).

2. Data analytics: analisi profilata sugli studenti e implementazione di azioni per la riduzione del drop-out (peso 10%)

L'obiettivo, in continuità con le prime azioni avviate nel 2021, ha la finalità di ridurre il drop out degli studenti.

Nel 2022 è stato implementato un cruscotto per la restituzione dei risultati che ha permesso di affinare le analisi. A valle dei risultati rilevati, sono state strutturate messaggistiche profilate e agli studenti a rischio sono state offerte per l'anno accademico 22/23 iniziative di tutorato peer to peer oppure di tutorato di base. Gli effetti delle azioni intraprese sono attualmente in corso di valutazione, a seguito del termine della sessione di esami di febbraio 2023.

Il risultato raggiunto è tra **target e eccellenza** in quanto non sono state avviate le analisi sugli studenti "eccellenti"

3. Proposta e partecipazione a progetti strategici nell'ambito del PNRR - missione 4 (peso 15%)

L'obiettivo, riproposto senza modifiche tra quelli definiti per il Piano Strategico mirava ad ottenere il finanziamento dei progetti presentati nell'ambito del PNRR dall'Ateneo in qualità di proponente o spoke (partenariati, ecosistemi, infrastrutture di ricerca e innovazione). Il tasso di successo, come già rilevato, è stato pari al 86,2% con l'ottenimento del finanziamento di 25 progetti sui 29 presentati. Il risultato raggiunto si pone tra **soglia e target**, ponendo l'eccellenza pari al 100%.

4. SDG - Sistemazione raccolta dati sul tema sostenibilità e progettazione cruscotto (peso 10%)

Scopo dell'obiettivo era la rilevazione automatica, attraverso l'implementazione di uno strumento di monitoraggio, dei dati della sostenibilità, unitamente all'identificazione degli owner dei dati stessi.

A seguito della definizione del quadro complessivo dei fabbisogni informativi sul tema della sostenibilità, sono state individuate le modalità di strutturazione della raccolta dati e si è deciso di procedere con un'integrazione tra il cruscotto SDGs e il cruscotto della Direzione Generale tramite un unico dataset, a cui è seguita la realizzazione di un primo prototipo del cruscotto su *SDG5 Gender equality e SDG7 Affordable and clean energy*.

Il risultato raggiunto è di poco superiore al **target**, prevedendo di ultimare le attività entro il 2023.

5. Definizione, in collaborazione con la Commissione Energia, delle azioni necessarie a ridurre il consumo e la spesa energetica nel lungo periodo (peso 15%)

In coerenza con l'obiettivo europeo di transizione energetica, ed a seguito dell'aumento dei costi relativi ai consumi di energia, ci si è posti l'obiettivo, in aggiunta alla implementazione di interventi immediati di contenimento dei consumi stessi, di strutturare un piano dettagliato di azioni di lungo periodo.

La Commissione Energia, che definisce le strategie di Ateneo in materia di Energy management, in collaborazione con le aree competenti dell'Amministrazione, ha elaborato, entro il mese di aprile 2022, un piano destinato al contenimento dei costi dell'energia. L'esito principale di tale studio ha portato a sospendere l'intervento previsto di realizzazione dell'impianto di tri-generazione in Bovisa, considerato ormai tecnologicamente obsoleto e non coerente con l'obiettivo di transizione energetica, prevedendo un piano di investimento per la realizzazione di impianti fotovoltaici. È stato quindi realizzato un progetto preliminare su Città Studi e successivamente una progettazione esecutiva per l'affidamento dell'appalto per l'installazione di pannelli fotovoltaici. I progetti sono stati finanziati nel corso dell'esercizio 2022. Il risultato raggiunto è pari all'**eccellenza**.

6. Risultati sull'avanzamento dei più importanti cantieri edilizi (peso 40%)

Nel 2022 sono stati assegnati alla Direzione Generale quattro obiettivi in materia edilizia, tre dei quali in continuità con l'esercizio passato:

6.a. Riconversione dei gasometri nell'area denominata "goccia" - Gasometro innovazione, Bovisa, Lambruschini (peso 10%) (prosegue da 2021)

A seguito della completa riprogettazione dell'intervento avvenuta nel 2021, dovuta al permesso rilasciato dal Comune di Milano all'Ateneo per la collocazione dei nuovi locali in una diversa area del gasometro, si sono resi necessari nuovi assentimenti per i quali si è proceduto nel 2022, nel corso del quale è stato pubblicato, in data 12 luglio, il bando di appalto per la riconversione del "Gasometro dell'Innovazione" e la sistemazione degli spazi esterni, con la realizzazione di nuovi uffici, spazi studio e di ricerca. Ad oggi sono stati individuati e invitati 13 soggetti ritenuti idonei e la procedura di aggiudicazione è in corso di svolgimento. Il risultato raggiunto dall'obiettivo, che prevedeva la formalizzazione dei documenti di avvio gara, è pari all'**eccellenza**.

6.b. Città Studi - Riassetto Bassini - Edificio DCMC (peso 10%) (prosegue da 2021)

In continuità con il 2021, l'obiettivo è finalizzato al riassetto degli spazi e dei laboratori da destinare al Dipartimento di Chimica, Materiali e Ingegneria Chimica (DCMC) "Giulio Natta". Nonostante i ritardi nell'ottenimento dell'autorizzazione dei pozzi, legata a tempistiche indipendenti dall'Ateneo, e le difficoltà relative all'approvvigionamento di materiali, nel corso del 2022 sono stati completati l'interrato (come da obiettivo), il piano terra, il primo piano e una parte del secondo. Il risultato raggiunto è pari all'**eccellenza**.

6.c. Nuovo edificio EZEN, Bovisa, La Masa (peso 10%) (prosegue da 2021)

Anch'esso in continuità con il 2021, è finalizzato alla realizzazione di un edificio sperimentale (NZEB "nearly zero-energy building") e di un edificio per laboratori nel campus di Milano Bovisa La Masa e nel 2022 era previsto l'obiettivo di rispettare il cronoprogramma. Al 31.12.22 il cantiere era in lieve anticipo rispetto al cronoprogramma di contratto, collocando l'esito in **eccellenza**. Nei primi mesi del 2023 sono intervenute alcune modifiche al progetto (integrazione impianti, attivazione dell'opzione facciate smart building, integrazione dell'impianto fotovoltaico, nuova cabina elettrica) che hanno fatto slittare i tempi di fine lavori di circa 4 mesi.

6.d. Fondo edilizia - Il bando MUR (peso 10%)

Ci si era posti l'obiettivo di ottenere il completo finanziamento richiesto a valere sul bando MUR D.M. 10 dicembre 2021, n. 1274 a sostegno dello sviluppo edilizio dell'Ateneo. Con il D.M. 1432 del 23.12.2022 è stato approvato il finanziamento completo del programma a) per un importo pari a 15.393.765 M€. Il risultato raggiunto è pari all'**eccellenza**.

La performance Organizzativa di Ateneo e della Direzione Generale costituiscono i due elementi di valutazione della performance individuale del Direttore Generale, secondo quanto definito nel SMVP:

- 10% Risultato Performance Organizzativa di Ateneo, che ha conseguito un punteggio pari a: 819,3 punti;
- 90% Risultato Performance Organizzativa Direzione Generale, che ha conseguito un punteggio pari a: 886,9 punti.

La performance Individuale del Direttore generale risulta in tal modo determinata nel valore di **880,1** punti.

3.3 La performance organizzativa delle Aree dirigenziali

La Performance Organizzativa delle Aree è stata definita tramite obiettivi specifici o condivisi⁸, basati sui processi presidiati e sulle competenze caratterizzanti ciascuna di esse, ma comunque finalizzati prioritariamente ad apportare un contributo operativo allo sviluppo delle strategie definite dalla componente politica attraverso il Piano Strategico. A completamento della pianificazione operativa sono poi stati declinati obiettivi che rispondono ad esigenze di sviluppo o di miglioramenti dei processi di gestione interna, o ad input esterni per il miglioramento dei servizi. Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree sono quindi stati associati all'obiettivo strategico di riferimento, dove presente.

⁸ 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

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 del piano strategico, **Individuo**, **Campus Globale e Impatto** e alle dimensioni interne individuate.

Il pilastro **Individuo** ricomprende tutti quegli obiettivi operativi orientati alle persone, alla loro crescita e al loro benessere. L'amministrazione è stata direttamente coinvolta negli obiettivi strategici relativi all'internazionalizzazione, avendo in particolare l'obiettivo specifico di incrementare sia il numero di studenti stranieri immatricolati alle LM, sia il numero di studenti in mobilità all'estero nel primo semestre 22/23: attraverso una capillare promozione, una maggiore disponibilità di borse di studio, e grazie alla revisione degli accordi è stato possibile, in entrambi i casi, superare ampiamente i valori previsti in eccellenza (rispettivamente 2.049 e 1.134), con ben 2.264 studenti stranieri immatricolatisi nel primo semestre 2022/23 e con 1.274 studenti in mobilità all'estero. Oltre all'obiettivo "data analytics" orientato alla riduzione del fenomeno del drop out (vedasi Performance Organizzativa della Direzione Generale), obiettivi importanti a supporto dell'attuazione del piano Strategico sono stati: l'incremento delle donazioni raccolte per finanziare borse di studio e progetti di ricerca, grazie al quale sono stati raccolti ingenti fondi, con un'attenzione particolare rivolta al finanziamento del progetto *Girls@Polimi*, che mette a disposizione borse di studio per ragazze che decidono di intraprendere un percorso di studi e di carriera nel campo delle discipline STEM; l'incremento degli *European Individual Grants* finanziati, pari a 23 nel corso del 2022, per finire con la partecipazione al nuovo bando residenze previsto dalla Legge 338/2000, in occasione del quale l'Ateneo ha presentato sei domande di cofinanziamento per la realizzazione di residenze universitarie ma per le quali si è ancora in attesa delle graduatorie finali.

Rispetto al tema Pari Opportunità ed equilibrio di genere, gli obiettivi operativi assegnati alle Aree dirigenziali nell'ambito del pilastro Individuo erano da una parte finalizzati alla crescita professionale del Personale Tecnico Amministrativo, con azioni rivolte sia al personale già in servizio, tramite la selezione e formazione di un gruppo di "potenziali" aspiranti ad un cambiamento di ruolo e attraverso la revisione del modello professionale per i ruoli tecnici dell'Ateneo, che ha prodotto un'ipotesi di revisione del posizionamento all'interno del modello stesso, sia al personale "potenziale", verso il quale sono state attivate azioni di promozione esterna delle opportunità professionali offerte dall'Ateneo (iniziative di employer branding e marketing promozionale) al fine di attrarre giovani talenti con competenze innovative. Si menziona, inoltre, l'obiettivo che ha portato alla definizione di un piano di assunzione biennale di personale tecnico amministrativo grazie all'attribuzione di fondi assunzionali straordinari. Rivolto agli studenti un obiettivo rilevante è stato assegnato con il fine di diminuire il gender gap nei corsi di ingegneria dell'ateneo grazie all'implementazione di azioni di orientamento mirato nelle scuole superiori, grazie ad incontri mirati durante gli open day dell'Ateneo e all'attivazione del concorso ENHANCE Girls In STEM, anche questi destinati alle studentesse delle scuole superiori per avvicinarle alle materie STEM.

Infine, si ricorda anche l'obiettivo di definizione di un processo di monitoraggio periodico del GEP (*Gender Equality Plan*) che ha portato ad una prima valutazione dell'impatto prodotto dalle azioni del GEP nel loro primo anno di implementazione.

Nell'ambito del pilastro **Campus Globale**, e quindi dell'integrazione e dell'internazionalizzazione dei Campus anche attraverso spazi fisici adeguati e servizi innovativi, si inseriscono innanzitutto gli obiettivi 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). A questi si aggiunge l'obiettivo finalizzato alla riqualificazione della Casa dello Studente, presso la quale sono in corso di esecuzione la realizzazione della nuova mensa, la riqualificazione dei posti alloggio e un restyling complessivo.

Rilevante anche l'obiettivo di attivazione di politiche per il risparmio energetico che, in collaborazione con la Commissione Energia di Ateneo, ha consentito la realizzazione di una serie di interventi di risparmio energetico quali la sostituzione dei corpi illuminanti con illuminazione a led e dei regolatori, la progettazione esecutiva per l'installazione di misuratori dei consumi di energia, gas naturale e acqua, oltre alla predisposizione e diffusione a tutto il personale di un vademecum per contenere i consumi energetici e i relativi costi, contribuendo al contempo alla riduzione delle emissioni di CO² dell'Ateneo.

Un altro obiettivo puntava ad incrementare il numero di utenti che usufruiscono dei servizi sportivi (corsi, eventi e iniziative sportive), giunti a più di 8.500 nel corso del 2022.

A supporto degli obiettivi strategici previsti in tale pilastro, rientra anche l'obiettivo finalizzato alla progettazione e implementazione di un sistema di gestione informatizzata dei percorsi Ambassador⁹ che ha consentito di identificare in maniera automatica sia gli insegnamenti che concorrono a tali percorsi, sia la popolazione degli studenti cosiddetti Ambassador, grazie all'attestazione rilasciata in versione diploma cartaceo e in versione badge digitale. È stato inoltre attivato un nuovo percorso Ambassador (*Inclusivity design*), oltre ai due (*Green Technologies e Smart Infrastructures*) già esistenti.

Un obiettivo assegnato a tutte le Aree (e ai responsabili gestionali di dipartimento e polo) in continuità con il 2021 ha riguardato l'attuazione del lavoro agile: dopo aver predisposto nel corso del 2021 un piano di lavoro agile dell'ateneo e un piano di lavoro agile per ciascuna struttura, nel 2022 si è dato corso ad un monitoraggio degli accordi di lavoro agile attivati, anche attraverso la somministrazione di un questionario sui primi 6 mesi di lavoro agile, sono stati individuati indicatori di impatto e si è determinato l'ancoraggio tra lavoro agile e sistema performance tramite la definizione di comportamenti organizzativi appositi, infine è stato progettato in via sperimentale, per una struttura, un layout degli spazi in linea con le forme di lavoro ibrido.

Nell'ambito del pilastro **Impatto**, ossia del contributo che il Politecnico può dare alla società in termini di sviluppo sostenibile e inclusivo, gli obiettivi operativi assegnati alle Aree dirigenziali sono stati, primo fra tutti, l'obiettivo di partecipare con successo ai progetti del PNRR, definito sia come obiettivo del Piano Strategico che come obiettivo di Performance Organizzativa della Direzione Generale. A questo si affiancano, con specifico riferimento al tema della sostenibilità, l'obiettivo, proseguito dal 2021, di progettazione di un cruscotto sostenibilità (anche per questo vedasi la rendicontazione della performance Organizzativa della Direzione Generale) e gli obiettivi di sviluppo di policy in ambito sostenibilità per i rifiuti (con la produzione di un report conclusivo sulle attività sviluppate in relazione alla gestione delle diverse tipologie di rifiuti, alla riduzione degli sprechi e alle politiche di riuso di arredi, apparecchiature e materiale vario) e per la ristorazione (con l'inserimento della policy nei bandi di concessione, azioni contro lo spreco alimentare, sensibilizzazione al corretto utilizzo della raccolta differenziata e attivazione di convenzione con un servizio di spesa online).

Sono stati inoltre assegnati obiettivi legati al tema dell'efficacia della comunicazione e in particolare il miglioramento della comunicazione rivolta al personale docente dell'Ateneo in relazione alle iniziative di welfare e alle azioni di sostenibilità attivate, misurato attraverso i questionari di customer somministrati al corpo docente; il miglioramento della comunicazione in tema di ricerca, finalizzato al potenziamento della visibilità della ricerca POLIMI all'esterno dell'Ateneo, realizzato tramite l'organizzazione di eventi presso diverse ambasciate, uscite su riviste generaliste, incontri con corrispondenti esteri e visite guidate ai laboratori di Ateneo e, infine, la progettazione e l'implementazione del nuovo sito di Ateneo, obiettivo biennale, e che ha prodotto una nuova sezione interamente dedicata ai futuri studenti.

Infine si cita l'obiettivo legato ai rapporti e alle attività di ricerca con i centri di ricerca, in ulteriore incremento rispetto agli anni passati.

Un obiettivo specifico assegnato a supporto dell'obiettivo strategico finalizzato alla creazione di una università tecnica europea, è stata l'implementazione dei percorsi formativi all'interno del progetto Enhance: a tal fine è stata resa operativa la *Cross Campus Education Platform*, contenente l'offerta dei corsi messi a disposizione da tutti gli atenei partner che garantiscono posti disponibili per gli studenti del network ed il riconoscimento dei crediti acquisiti senza ulteriore valutazione, sono stati integrati nei manifesti POLIMI i corsi selezionati offerti dagli altri atenei partner, è stato pubblicato un bando di selezione per gli studenti POLIMI che intendono intraprendere il percorso ENHANCE e sono proseguite varie attività di integrazione gestionale-amministrativa tra gli atenei partner.

⁹Il Politecnico di Milano, nell'ambito del progetto quadro interuniversitario dei Politecnici di Bari, Milano e Torino, l'Università di Bologna, Napoli Federico II, Padova, Palermo e Roma La Sapienza "Technologie per le transizioni", ha attivato percorsi formativi atti a creare nuove figure professionali in specifici ambiti tecnologici.

Gli altri obiettivi, sempre a supporto dell'attuazione del Piano Strategico, riguardano: lo sviluppo e il potenziamento del programma di *Life Long Learning*, che intende qualificare l'Ateneo come punto di riferimento nazionale e internazionale sulla formazione *professional* accessibile alla cittadinanza e ai cui percorsi sono risultati iscritti, a fine 2022, più di 14.000 persone; l'obiettivo di sviluppo di policy in tema di accessibilità agli studi, grazie al quale è stato redatto il documento che esplicita in modo organico i requisiti di accesso ai corsi di studio, master e corsi di perfezionamento, nonché i servizi e gli interventi a supporto dell'equità nell'accesso agli studi; l'obiettivo di sviluppo di policy in tema di accessibilità agli spazi di Ateneo, a seguito del quale sono state definite le linee di indirizzo della policy e sviluppata la pagina web spazi PoliMi che dettaglia orari e modalità di accesso per ogni spazio; infine l'obiettivo di ulteriore sviluppo dell'Open Access che ha consentito un incremento di oltre 2.000 articoli scientifici con almeno un allegato aperto rispetto al 2021.

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.

Tra questi alcuni obiettivi sono stati assegnati alle aree al fine di rendere disponibili dati e informazioni necessarie alla comprensione dell'andamento della gestione amministrativa:

- la realizzazione di un cruscotto e di uno strumento di simulazione sulla contribuzione studentesca;
- la progettazione di un cruscotto dati per il Direttore Generale, di cui è stato predisposto un *mookup* per ogni KPI definito;
- una riflessione approfondita sulle modalità di calcolo e stima dei costi del personale docente, in forza del quale è stata effettuata un'analisi dettagliata e puntuale della spesa classi e scatti per il periodo 2023 -2025 e dei flussi contabili;
- una analisi e revisione del Piano dei Conti per la rilevazione delle spese sensibili alle politiche di genere che ha consentito di individuare rispetto al budget, quali voci fossero più o meno direttamente legate a queste politiche e di classificarle.
- la progettazione, a supporto di una più efficiente gestione, e l'implementazione di un'architettura a sostegno dello sviluppo di modelli, oltre alla base di calcolo per i cruscotti stessi.

Nell'ambito della digitalizzazione/semplificazione si evidenziano:

- l'obiettivo finalizzato ad arricchire le funzionalità dell'applicativo IPRA - Intranet per la Ricerca e l'autofinanziamento, prevedendo la possibilità di rendicontare i progetti di ricerca;
- l'obiettivo, in continuità con le prime attività svolte nel 2021, finalizzato alla sperimentazione della metodologia BIM per l'informatizzazione dei flussi documentali di progettazione, manutenzione e gestione degli edifici, che ha prodotto la validazione dei flussi stessi, la realizzazione di una prima integrazione della metodologia BIM nell'applicativo di gestione manutenzioni, la stesura di protocolli di modellazione e la modellazione BIM di due edifici casi studio (obiettivo assegnato, oltre che alle aree competenti, alla struttura gestionale di un dipartimento);
- l'obiettivo che prevedeva l'elaborazione di un piano di sviluppo dei sistemi informativi di ateneo con cui sono state definite le priorità degli interventi da attuare, una stima di massima delle dimensioni dell'intervento sulla base dei tempi e dei costi potenzialmente necessari e delle modalità di approvvigionamento.

Dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza di gestione si citano:

- l'obiettivo relativo alla razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo, in forza del quale, a seguito di un'analisi sulla consistenza del patrimonio stesso, sono state ipotizzate possibili azioni di razionalizzazione;
- il raggiungimento della piena occupazione delle residenze e dell'equilibrio economico, faticosamente raggiunto nonostante il rincaro prezzi e dei costi dell'energia;
- la ridefinizione dei servizi di front office di ateneo nell'ambito del contratto per i servizi tecnico-logistici, eventi e contact center che ha determinato un'analisi dei singoli servizi che fungerà da base per la progettazione della nuova gara di appalto;
- la riorganizzazione dell'Area dirigenziale "Gestione Infrastrutture e servizi" con il riassetto del servizio acquisti e una nuova definizione del presidio impianti speciali che portato alla creazione di due nuovi servizi in due Aree dirigenziali;
- la predisposizione del piano triennale di manutenzione, in attuazione del quale, per il 2022 è stata realizzato circa il 95% delle azioni previste.

Per quanto riguarda la trasparenza e la prevenzione della corruzione si rimanda a quanto dettagliato nel paragrafo successivo 3.5, al fine di garantire un efficace raccordo tra i diversi ambiti di pianificazione, alcune misure esplicitate nel PTPCT (Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza dell’Ateneo) si sono tradotte nell’assegnazione di obiettivi di performance per le diverse strutture.

Per le aree dirigenziali sono stati previsti due obiettivi, uno relativo alle verifiche periodiche sulla correttezza delle scritture contabili dipartimentali, con focus specifico sul conto terzi e su crediti pregressi, per l’attuazione delle quali è stato definito un protocollo di audit e sono stati effettuati audit in 4 dipartimenti; uno, che ha coinvolto anche alcuni responsabili gestionali di dipartimento/polo, relativo alla riorganizzazione del processo acquisti alla luce dell’evoluzione normativa e delle indicazioni del piano anticorruzione stesso, sviluppatosi tramite l’organizzazione di incontri formativi specifici sull’affidamento diretto e sul procedimento amministrativo negli acquisti, sono inoltre state riviste le linee guida acquisti e il regolamento acquisti.

Altri obiettivi finalizzati alla gestione della prevenzione dei rischi corruttivi sono stati implementati a livello di servizi in staff alla Direzione Generale. Un obiettivo ha previsto l’esecuzione di audit interni su alcuni processi identificati ad alto rischio (Gestioni degli spazi/strutture del Politecnico per attività stabili di terzi, Gestione degli inventari dei beni mobili, Programmazione, Progettazione modalità di selezione del contraente, Gestione procedura di selezione per gli acquisti sopra soglia per affidamento diretto) a cui sono seguite le proposte di possibili azioni di mitigazione dei rischi rilevati. Altri due obiettivi hanno invece riguardato: il primo l’adozione del nuovo Regolamento per l’attività di rappresentanza e difesa in giudizio dell’Ateneo, avvenuta a luglio 2022, e il secondo l’individuazione di casi tipo di conflitto di interessi negli incarichi amministrativi, con predisposizione dei relativi piani di monitoraggio sul controllo delle dichiarazioni rese all’atto del conferimento di incarico.

Infine, si segnala che in fase di valutazione finale, il Direttore Generale ha ritenuto di sospendere due obiettivi di area (Progetto europeo sullo Sportello Unico Digitale e Revisione del Piano dei Conti per corretta rilevazione delle spese per open access con conseguente redistribuzione dei relativi pesi sui restanti obiettivi, per la sopraggiunta impossibilità, in corso d’anno, di perseguirne i risultati per cause esterne non imputabili all’Ateneo.

La tabella successiva riporta gli esiti sintetici per fascia di risultato¹⁰ raggiunta per i diversi obiettivi classificati secondo le dimensioni sopra specificate.

Esito sintetico di Performance Organizzativa 2022 - Aree dirigenziali

Performance Organizzativa 2021 - Aree dirigenziali	N. OBIETTIVI PER DIMENSIONE	S<T	T	T<E	E
<i>Soddisfazione utenti per servizi erogati</i>	23	-	-	23	-
<i>Obiettivi di diretto supporto al Piano strategico</i>	51	4	1	5	41
<i>Obiettivi di efficacia, efficienza e prevenzione corruzione</i>	29	-	1	12	16
Totale	103	4	2	40	57
Totale percentuale	100%	4%	2%	39%	55%

Sono stati definiti 56 obiettivi per le aree dirigenziali, alcuni di questi sono stati assegnati a più strutture (obiettivi comuni e condivisi) con una assegnazione complessiva di 103 obiettivi alle strutture, con una numerosità media di 11 obiettivi per Area. Si discosta dalla media l’Area Campus Life a cui è stato assegnato un numero maggiore di obiettivi a 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**, - Esiti (fascia di risultato) obiettivi di performance organizzativa 2022 delle Aree e della Direzione Generale, si riporta l’elenco degli obiettivi 2022 di Performance Organizzativa assegnati alla Direzione Generale e alle Aree dirigenziali.

¹⁰ 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.

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 sostanzialmente riconducibili all'internazionalizzazione sia sul fronte della ricerca che della didattica, all'adeguamento degli spazi e all'efficientamento nella loro gestione, al potenziamento delle strutture laboratoriali, al rafforzamento di eventi di divulgazione scientifica. 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 2022 pari alla media dei ricavi realizzati dalla struttura negli ultimi tre anni, soglia pari al 10% in meno, eccellenza pari al 10% in più).

Le tabelle successive riportano gli esiti sintetici per fascia di risultato raggiunta per i diversi obiettivi classificati secondo le dimensioni sopra specificate.

Esito sintetico di Performance Organizzativa 2022 – Dipartimenti

Performance Organizzativa 2022 - Dipartimenti	N. OBIETTIVI PER DIMENSIONE	S	S<T	T	T<E	E
<i>Soddisfazione utenti per servizi erogati</i>	12	-	1	-	11	-
<i>Obiettivi generali (autofinanziamento, ricerca, sviluppo, internazionalizzazione, coerenza strategica)</i>	36	1	5	-	1	29
Totale	48	1	6	0	12	29
Totale percentuale	100%	2%	13%	-	25%	60%

Esito sintetico di Performance Organizzativa 2022 - Poli Territoriali

Performance Organizzativa 2022 - Poli Territoriali	N. OBIETTIVI PER DIMENSIONE	<S	S	S<T	T	T<E	E
<i>Soddisfazione utenti per servizi erogati</i>	4	-	-	-	-	1	3
<i>Obiettivi generali (autofinanziamento, ricerca, sviluppo, internazionalizzazione, coerenza strategica)</i>	13	2	-	1	-	2	8
Totale	17	2	0	1	0	3	11
Totale percentuale	100%	12%	-	6%	-	18%	65%

Sono stati definiti 49 obiettivi per i Dipartimenti e i Poli Territoriali, alcuni dei quali sono stati assegnati a tutte le strutture (autofinanziamento e soddisfazione dei docenti sui servizi ricevuti), con una assegnazione complessiva di 65 obiettivi e una numerosità media di 4 obiettivi per struttura.

L'indagine relativa alla soddisfazione sui servizi ricevuti da parte del personale docente, dottorandi, assegnisti e collaboratori alla ricerca conferma anche per il 2022 esiti positivi, simili a quelli dello scorso anno, seppur con un generale lieve calo delle valutazioni, oltre che dei tassi di risposta.

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]), con l'unica eccezione di un dipartimento i cui esiti sono leggermente sotto soglia, ovvero sotto il valore di 3,5 (valore medio registrato 4,16). 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, tre di essi si collocano in eccellenza (posta ad un livello pari a 5 su una scala di valutazione [1-6]), uno tra target e eccellenza. Come per i dipartimenti, anche per essi si registra un lieve calo rispetto alla soddisfazione complessiva rilevata nel 2021.

Per quanto concerne l'autofinanziamento, nel 2022 si registrano risultati generalmente in aumento, in alcuni casi molto rilevante, rispetto allo scorso anno. Tra i Dipartimenti, nove hanno raggiunto risultati in eccellenza e tre registrano valori tra target ed eccellenza. Tra i Poli, invece, tre si collocano al di sopra dell'eccellenza, mentre uno non ha 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** - Esiti (fascia di risultato) obiettivi di Performance Organizzativa 2022 di Dipartimenti e Poli, si riporta l'elenco degli obiettivi 2022 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.

Le tabelle successive mostrano l'esito medio di performance della struttura gestionale dei 12 Dipartimenti e dei Poli Territoriali secondo le due dimensioni sopra specificate.

Performance della struttura gestionale di Dipartimento 2022

Performance Struttura gestionale 2022 - Dipartimenti	N. OBIETTIVI PER DIMENSIONE	S<T	T	T<E	E
<i>Obiettivi assegnati dal Direttore Generale</i>	58	-	-	-	58
<i>Obiettivi assegnati dal Direttore di Dipartimento</i>	31	1	3	5	22
Totale	89	1	3	5	80
Totale percentuale	100%	1%	3%	6%	90%

Performance della struttura gestionale di Polo Territoriale 2022

Performance Struttura gestionale 2022 - Poli territoriali	N. OBIETTIVI PER DIMENSIONE	S<T	T	T<E	E
<i>Obiettivi assegnati dal Direttore Generale</i>	17	-	-	-	17
<i>Obiettivi assegnati dal prorettore di Polo</i>	8	-	2	1	5
Totale	25	0	2	1	22
Totale percentuale	100%	-	8%	4%	88%

Gli obiettivi assegnati dal Direttore Generale sono stati molteplici, sia per i Dipartimenti che per i Poli. Un obiettivo è stato comune per tutte le strutture di dipartimento/polo e tutte le aree dirigenziali (obiettivo finalizzato al monitoraggio della sperimentazione e ad azioni di rafforzamento del lavoro agile); altri due invece, sono stati condivisi tra tutti i dipartimenti/poli e alcune aree dirigenziali (Analisi, mappatura e riorganizzazione del processo acquisti ai fini di una corretta gestione e Implementazione del gestionale IPRA), con valutazione condivisa tra tutte le strutture coinvolte. Altri obiettivi hanno riguardato gruppi di lavoro composti da alcuni responsabili gestionali di dipartimento/polo in condivisione con aree dell'Amministrazione centrale (Revisione del modello professionale per i ruoli tecnici di Ateneo, già visto in precedenza) o servizi (Revisione del modello organizzativo per la gestione dei corsi di dottorato, che ha determinato la riprogettazione del

processo di gestione a seguito dell'aumento considerevole dei corsi di dottorato e Piattaforma per la gestione degli eventi, a seguito del quale è stato acquisito un nuovo software di organizzazione e gestione di congressi e convegni). Anche per questi obiettivi la valutazione, con esiti tutti ampiamente positivi, è stata condivisa tra tutte le strutture interessate.

Gli obiettivi assegnati dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo sono obiettivi specifici per ogni struttura. L'esito di gran parte tali obiettivi è stato decisamente positivo e in genere in eccellenza o prossimi all'eccellenza, anche se non sono mancati obiettivi che hanno raggiunto risultati in target o tra target e eccellenza.

I Direttori di Dipartimento hanno assegnato obiettivi finalizzati alla riorganizzazione e incremento della qualità dei servizi offerti, la riprogettazione di processi interni, l'informatizzazione del processo di raccolta dati, la formazione del personale, le pari opportunità, alcune iniziative di sostenibilità, la dotazione interna dei laboratori, la gestione della sicurezza, il miglioramento della comunicazione interna e verso gli stakeholders, con azioni rivolte in prevalenza al rifacimento dei siti web dei dipartimenti e dello spazio intranet.

I Prorettori di Polo hanno assegnato anch'essi obiettivi di miglioramento dei servizi offerti, supporto gestionale-amministrativo alle attività di Polo, potenziamento degli eventi comunicativi rivolti al territorio.

Negli **Allegati n. 5** e **n. 6** si riportano gli esiti (fascia di risultato) degli obiettivi 2022 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 compongono l'Ateneo nelle sue diverse articolazioni, rappresenta un elemento di valutazione della performance individuale assegnata al personale che presta servizio presso le diverse strutture.

Il sistema di valutazione della Performance individuale infatti, descritto nel SMVP, definisce la modalità con cui, a partire dalla performance delle strutture si passa alla valutazione della performance del singolo individuo: la valutazione individuale tiene conto del risultato della performance organizzativa della struttura di appartenenza, ed in taluni casi del risultato delle strutture 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, con peso crescente al crescere della responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Non avendo individuato una soluzione informatica ritenuta ad oggi idonea, è in corso di valutazione da parte dell'amministrazione l'acquisizione di un nuovo sw che si auspica possa essere utilizzato per il ciclo di gestione 2024, pertanto non è possibile riportare statistiche sintetiche sugli esiti della valutazione della performance individuale.

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) 2022-2025, assicurando in questo modo la copertura di obiettivi orientati alla riduzione dei comportamenti inappropriati (anticorruzione), all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza).

Per le aree dirigenziali sono stati previsti due obiettivi, uno relativo alle verifiche periodiche sulla correttezza delle scritture contabili dipartimentali, con focus specifico sul conto terzi e su crediti pregressi, per l'attuazione delle quali è stato definito un protocollo di audit e sono stati effettuati audit in 4 dipartimenti; e uno, che ha coinvolto anche alcuni responsabili gestionali di dipartimento/polo, relativo alla riorganizzazione del processo acquisti alla luce dell'evoluzione normativa e delle indicazioni del piano anticorruzione stesso, sviluppatosi tramite l'organizzazione di incontri formativi specifici sull'affidamento diretto e sul procedimento amministrativo negli acquisti, sono inoltre state riviste le linee guida acquisti e il regolamento acquisti.

Con riferimento alle aree di rischio identificate nel PTPCT 2021-2023, aggiornamento 2022, i due obiettivi sopra elencati rientrano, rispettivamente:

- nell'Area di rischio E, Gestione delle entrate, macroprocesso "Gestione economica, finanziaria e patrimoniale";
- nell'Area di rischio B, Affidamento di lavori, servizi e forniture, macroprocesso "Gestione dei contratti pubblici".

Altri obiettivi finalizzati alla gestione della prevenzione dei rischi corruttivi sono stati implementati a livello di servizi in staff alla Direzione Generale. Un obiettivo ha previsto l'esecuzione di audit interni su alcuni processi identificati ad alto rischio (Gestioni degli spazi/strutture del Politecnico per attività stabili di terzi, Gestione degli inventari dei beni mobili, Programmazione, Progettazione modalità di selezione del contraente, Gestione procedura di selezione per gli acquisti sopra soglia per affidamento diretto) a cui sono seguite le proposte di possibili azioni di mitigazione dei rischi rilevati (Area di rischio E, Esecuzione di controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni – macroprocesso "Gestione del sistema di controllo"). Altri due obiettivi hanno invece riguardato: il primo l'adozione del nuovo Regolamento per l'attività di rappresentanza e difesa in giudizio dell'Ateneo, avvenuta a luglio 2022 (Area di rischio H, Affari legali e contenzioso – macroprocesso "Gestione affari legali e istituzionali"), e il secondo l'individuazione di casi tipo di conflitto di interessi negli incarichi amministrativi, con predisposizione dei relativi piani di monitoraggio sul controllo delle dichiarazioni rese all'atto del conferimento dell'incarico (Area di rischio G, Incarichi e nomine – macroprocesso "Gestione affari legali e istituzionali").

Infine, si segnala che in fase di valutazione finale, il Direttore Generale ha ritenuto di sospendere due obiettivi di area (Progetto europeo sullo Sportello Unico Digitale e Revisione del Piano dei Conti per corretta rilevazione delle spese per open access con conseguente redistribuzione dei relativi pesi sui restanti obiettivi, per la sopraggiunta impossibilità, in corso d'anno, di perseguirne i risultati per cause esterne non imputabili all'Ateneo).

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.

Le pubblicazioni della sezione "Amministrazione trasparente" del sito di Ateneo sono ormai stabili: sia gli aggiornamenti periodici sia quelli in tempo reale sono consolidati.

Le attività in corso negli ultimi anni sono dunque principalmente di consolidamento e/o di migliore esposizione dei dati e delle informazioni raccolte. In tal proposito è in corso un'attività finalizzata a rendere più facilmente fruibili i contenuti relativi ai bandi di gara e contratti e consulenti e collaboratori.

Nell'ambito di un progetto di aggiornamento del sito web relativo alle deliberazioni degli organi di ateneo sta per essere aggiornata la sezione relativa ai provvedimenti degli Organi di indirizzo politico – amministrativo.

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.

Si sta consolidando anche il processo di sensibilizzazione sulle tematiche di accessibilità come si evince dai contenuti pubblicati nella sezione altri contenuti - accessibilità e catalogo di dati, metadati e banche dati.

Nel corso del 2022 sono pervenute complessivamente 6 richieste di accesso agli atti, accesso civico e accesso civico generalizzato.

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 corso del 2022 è stata erogata l'indagine sui servizi in forma completa¹¹. La condivisione dei risultati nel corso del 2021 e la riflessione sulle criticità emerse hanno portato ad implementare, nel corso del 2022, una serie di attività al fine di migliorare gli aspetti ritenuti maggiormente problematici dagli utenti.

In merito ai Servizi di segreteria, già nel 2021 era stato avviato il progetto “comunicazione integrata” che rispondeva all'esigenza di miglioramento dello strumento OTRS finalizzato ad evitare la clonazione e la duplicazione delle richieste. L'analisi effettuata aveva evidenziato che il momento di maggiore criticità fosse il periodo di giugno-agosto per una forte concentrazione di richieste. Nel 2020, anno di chiusura degli sportelli all'utenza, si è riscontrato un raddoppio delle richieste da remoto e un rallentamento nei tempi di risposta, situazione tornata alla normalità nel 2021 con il riscontro di una maggiore soddisfazione espressa dagli utenti. A partire dal 2022 è stata anche ampliata la disponibilità oraria di risposta del personale da remoto in *smartworking*, ed è stato avviato un progetto pilota per l'offerta agli utenti anche di una fascia serale per la Chat, con il coinvolgimento di studenti tutor di Laurea Magistrale. 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, che ha reso più efficace la capacità di presidio delle richieste pervenute.

In merito ai servizi di Connesione di rete, evidenziati come critici dalla rilevazione 2020, nel 2021 si sono effettuati interventi di potenziamento sia nel Campus Leonardo (altri quattro access point) che nel Campus Bovisa (altri sei access point). Nel corso del tempo è cambiata la modalità di fruizione della connettività Wi-Fi: prima dell'emergenza sanitaria l'uso era, infatti, quasi esclusivamente rivolto all'accesso web e alla condivisione in cloud di file, con un elevato numero di utenti collegati. Con la ripresa delle attività in presenza si è riscontrato un cambiamento significativo dell'andamento, determinato dalla diffusione di nuove modalità d'uso del servizio per le differenti modalità di erogazione della didattica. Dato il permanere delle criticità evidenti anche nella rilevazione del 2021, è stato approvato un progetto pluriennale per la copertura con tecnologia Wifi6 delle aule e degli spazi studio dei Campus Leonardo e Bovisa. Nel corso del 2022, alcune aule del Campus Leonardo sono state attrezzate secondo i nuovi standard per sperimentare sul campo la resa nelle condizioni d'uso effettive, sono state effettuate gare per l'approvvigionamento degli apparati necessari e per l'adeguamento della parte impiantistica (cablaggio punti rete ed alimentazione) con un investimento di circa 6 M€. Infine, nelle zone segnalate per criticità della copertura WiFi sono stati effettuati interventi di potenziamento ed ottimizzazione.

In merito ai Servizi di ristorazione, ad inizio del 2021 sono stati aperti due nuovi punti ristoro: uno presso il Campus Bovisa-La Masa e il Caffè Bonardi presso il Campus Leonardo (le indagini locali somministrate hanno evidenziato un buon livello di soddisfazione superiore a 4,5 anche per il 2022). Ad inizio 2022, ultimati i lavori presso La Collina Bovisa, il punto di ristoro è stato aperto ed affidato ad un nuovo gestore. Il piano superiore, adibito a *lounge* per docenti, è meno frequentato ed è in corso una riprogettazione dell'offerta e dell'arredo perché poco funzionale al tipo di servizio erogato. Il piano inferiore è aperto a tutti offre un servizio di bar e pasti caldi (le indagini locali somministrate hanno evidenziato un buon livello di soddisfazione superiore a 4,3). Nel corso del 2022 è stato rinnovato, sia nella struttura del locale che nell'offerta, il Bar Giuriati, per cui livello di soddisfazione si attesta su 4,2. Da settembre 2022 è stato riaperto anche il bar *self service* presente all'interno del Polo di Cremona.

In merito ai Servizi residenziali, con un processo volto all'aumento della qualità dei servizi offerti, il Politecnico sta internalizzando la gestione degli stessi: a novembre 2021 sono passate in gestione diretta Casa dello Studente, Newton e le residenze di Como e Lecco; da febbraio 2023 è stata acquisita Pareto e da ottobre 2023 verrà presa in gestione la residenza Einstein. Con l'anno accademico 2023-24 entrerà in esercizio anche la nuova residenza di Piazzale Ferrara.

¹¹ Nel 2020 sono stati oggetto di revisione i questionari, la cui struttura è stata resa più omogenea, e le modalità di somministrazione, prevedendo la compilazione, ad anni alterni, di una versione estesa del questionario con diversi item di dettaglio sui servizi indagati, e di una versione breve, che riguarda le sole domande di soddisfazione generale del Servizio.

In merito ai Tirocini, il *focus* realizzato aveva evidenziato la complessità di intervento sulle maggiori criticità evidenziate, ovvero sulla adeguata informazione ricevuta in merito ai tirocini obbligatori e opzionali, gestiti in modi differenti a livello di singole strutture. L'analisi aveva evidenziato per le diverse Scuole valutazioni differenti. Gli studenti delle Lauree triennali, dove risulta maggiore il numero dei tirocinanti, sembravano, inoltre, meno soddisfatti di quelli delle magistrali. Per potenziare e migliorare il servizio nel 2022 sono stati implementati strumenti comunicativi omogenei tra le diverse Scuole. A tale riguardo, il *Career Service* ha sviluppato un nuovo servizio continuativo di appuntamenti individuali con *Internship Advisors* per fornire consulenza a studenti e laureandi sul tirocinio, mentre, riguardo all'orientamento in uscita, nel 2022 si è intensificata l'attività di co-progettazione tra *Career Service* e corsi di laurea per l'integrazione all'interno dell'offerta formativa, di moduli di orientamento professionale.

Anche a livello di singola Scuola, sono stati effettuati specifici interventi: la Scuola del Design ha aggiornato la sezione del sito dedicata ai tirocini, ampliando ed organizzando al meglio le informazioni (<https://www.design.polimi.it/it/didattica/studiare-design/tirocini-curricolari>), Due volte l'anno, la Scuola organizza insieme al *Career Service* un incontro informativo per gli studenti dei corsi di Laurea Magistrale ("Let's Go Internship"). Inoltre è attivo il servizio di chat, trouble e di ricevimento degli studenti su appuntamento per offrire supporto.

La Scuola di Architettura Urbanistica Ingegneria delle Costruzioni ha come canale privilegiato di diffusione di informazioni la pagina interamente dedicata ai tirocini ([School: TIROCINI AUIC \(polimi.it\)](https://www.polimi.it/school/tirocini)); inoltre, vengono effettuate comunicazioni specifiche su avvisi e scadenze inviati al target interessato tramite il sistema di reportistica. È attivo il servizio di assistenza agli studenti tramite chat, telefono o mail istituzionale, oltre al ricevimento su appuntamento. Semestralmente vengono organizzati in collaborazione con il Career Service meeting on line sui Tirocini e nel 2022 è stato avviato con il Career Service e le altre Scuole un processo di verifica, rispetto alla possibilità di una gestione completamente informatizzata del processo di gestione del tirocinio tramite il sito <https://www.careerservice.polimi.it>

In tutto il Campus il tema degli Spazi e delle aule in particolare è un tema molto sentito. L'Ateneo sta investendo in progetti di sviluppo, in particolare nell'Area della Bovisa, ma i processi di espansione richiedono però un arco temporale di lungo periodo. Nel frattempo, si stanno progettando soluzioni temporanee che permettano 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). Il ritorno alla presenza nel 2022 rispetto ai due anni precedenti ha determinato un maggior numero di persone presso gli spazi dell'Ateneo, generando una percezione di minore "vivibilità" rispetto al 2021 e 2020, che ha portato ad una diminuzione del livello di soddisfazione sugli spazi e i servizi di Campus. È in programmazione, entro il 2023 la costruzione di nuove aule presso l'Edificio 23 e presso l'edificio 32 di Via Colombo. Inoltre, è stato assegnato, sempre nel 2023, un obiettivo specifico per la ricerca di immobili da destinare ad uso aule, in locazione o in acquisto. L'amministrazione continuerà un costante confronto al fine di approfondire e migliorare le criticità relative ai servizi, anche con il continuo confronto con le Commissioni Paritetiche per la Didattica rispetto alle osservazioni emerse nelle loro relazioni annuali, soprattutto rispetto al problema dell'ottimizzazione degli orari e alla tipologia di aula e attività erogate.

Di seguito vengono, riepilogati i dati relativi alle indagini condotte a fine 2022.

Come mostra la tabella seguente, il tasso di risposta degli utenti è in calo nei 3 anni, di circa il 14% per quanto riguarda il personale docente, del 19% per i dottorandi (PhD) e del 14% per gli Assegnisti e Collaboratori alla ricerca.

Il tasso di risposta del Personale Tecnico Amministrativo (PTA) rispetto all'anno precedente è rimasto pressoché stabile, scende dell'8% rispetto al 2020. Anche il tasso di risposta degli *International Students* risulta in calo di circa il 20% rispetto al 2020, come il tasso degli ospiti delle residenze. Si rileva inoltre, disomogeneità nei tassi di risposta delle singole strutture dipartimentali di afferenza per docenti, PhD ed Assegnisti e collaboratori.

I tassi di risposta alle indagini di customer satisfaction 2020 e 2021

UTENTI	Invitati 2022	Rispondenti 2022	Tasso risposta 2022	Min	Max	Invitati 2021	Rispondenti 2021	Tasso risposta 2021	Tasso risposta 2020
Personale Docente	1.618	799	49,38%	27.7%	80.2%	1.509	877	58.10%	63,50%
Assegnisti, Collaboratori	1.239	306	24,70%	16.3%	41.3%	1.455	436	34.70%	36,60%
Dottorandi	2.270	608	26,78%	11%	49.7%	2.035	592	29,10%	45,70%
Personale TA	1.297	809	62,37%	61.4%	62.8%	1.259	810	64.30%	70,60%
Studenti ultimo anno	13.910	13.173	94,70%			13.956	13.279	95.10%	96,20%
Studenti internazionali	1.872	598	31,90%	9.2%	33.3%	1.778	749	42.10%	52,40%
Ospiti Residenze	1.206	479	39,70%	30.9%	66.7%	1.534	719	46.90%	60,20%

La tabella successiva mostra gli esiti sintetici ottenuti per i diversi questionari, ovvero i valori medi complessivi utilizzati per la valutazione della performance 2022 (domanda di soddisfazione generale, con valutazione su scala [1-6]). Gli esiti di dettaglio saranno pubblicati nelle specifiche sezioni intranet dell'Ateneo. 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.

Esito sintetico 2022 vs 2022 dei questionari di Customer Satisfaction sui servizi

SERVIZI	DOC 2022	DOC 2021	DOC 2020	ASS./ Coll. 2022	ASS./ Coll. 2021	ASS./ Coll. 2021	PhD 2022	PhD 2021	PHD 2020	PTA 2022	PTA 2021	PTA 2020	STUDENTI ULTIMO ANNO 2022	STUDENTI ULTIMO ANNO 2021	STUDENTI ULTIMO ANNO 2020
Servizi alla didattica							4,52	4,47	4,42				4,18	4,11	4,30
Servizi al personale	4,76	4,77	4,64	4,46	4,25	4,46	4,15	3,97	4,18	4,53	4,25	4,54			
Servizi amministrativi	4,65	4,71	4,66	4,52	4,41	4,52	4,29	4,23	4,39	4,69	4,67	4,67			
Servizi alla ricerca	4,71	4,58	4,62	4,44	4,27	4,44	4,35	4,32	4,32						
Servizi di Campus	4,03	3,85	4,11	4,27	4,10	4,27	4,11	3,93	4,17	4,13	3,77	4,29	4,06	4,17	4,38
Servizi ICT	4,37	4,61	4,61	4,59	4,55	4,59	4,41	4,48	4,49	4,71	4,58	4,79	3,90	3,83	4,19
Servizi di comunicazione	4,12	4,40	4,26	4,29	4,39	4,29	4,16	4,38	4,23	4,31	4,33	4,30	4,02	4,20	4,20
Servizi bibliotecari	4,66	4,88	4,67	4,56	4,70	4,56	4,50	4,76	4,56				4,24	4,41	4,40
MEDIA GENERALE	4,47	4,54	4,51	4,45	4,38	4,45	4,31	4,32	4,35	4,47	4,32	4,52	4,08	4,14	4,29

SERVIZIO	INTERNATIONAL STUDENTS 1° SEM 2022	INTERNATIONAL STUDENTS 1° SEM 2021	INTERNATIONAL STUDENTS 1° SEM 2020
Before application	4,48	4,61	4,81
During application & after admission	4,57	4,60	4,78
Polimi website	4,49	4,53	4,72
Welcome	4,23	4,17	4,48
MEDIA	4,44	4,48	4,69

SERVIZIO	OSPITI RESIDENZE 2022	OSPITI RESIDENZE 2021	OSPITI RESIDENZE 2020
servizi residenziali	4,29	4,08	4,43
servizi amministrativi	4,26	4,04	4,19
servizi di comunicazione	4,11	4,00	4,20
MEDIA	4,20	4,04	4,30

Gli esiti mostrano un grado di soddisfazione in lieve miglioramento per Assegnisti e collaboratori (da 4,38 a 4,45) e per il TA (da 4,32 a 4,47), stabile per i PHD (da 4,31 a 4,32), in lieve diminuzione per Docenti (da 4,54 a 4,47) e per gli studenti (da 4,14 a 4,08). In tutti i casi le valutazioni generali, e specifiche per servizio, si attestano sopra il 4. In ogni caso, si riconfermano complessivamente più soddisfatti i PTA e i docenti rispetto a PhD ed Assegnisti e collaboratori.

Gli studenti internazionali esprimono soddisfazione simile a quella dell'anno precedente (da 4,48 a 4,44) in calo per i servizi antecedenti l'applicazione, mentre migliora la valutazione degli ospiti delle residenze rispetto all'anno precedente, riavvicinandosi ai i valori del 2020 (da 4,04 a 4,20).

I servizi che risultano più critici (<4) risultano i Servizi ICT per gli studenti, anche se in leggero miglioramento rispetto all'anno precedente. Si rileva il miglioramento dei Servizi di Campus per docenti, PhD e PTA e dei Servizi al Personale per i PhD rispetto all'anno precedente, ora non più critici.

Per quanto riguarda il **Personale Tecnico Amministrativo**, si rileva un miglioramento per i Servizi al personale (da 4,25 a 4,53 di nuovo in linea con il 2020) e i Servizi ICT (da 4,58 a 4,71). Restano stabili i Servizi amministrativi (da 4,67 a 4,69) e i Servizi Comunicazione (da 4,33 a 4,31). Migliorano nettamente le valutazioni sui servizi di Campus (da 3,77 a 4,13). Emergono le consuete criticità relativamente al sistema di valutazione (in particolare come valutato), particolarmente critica viene indicata la mobilità interna per ruolo (valutazioni pari a 2,91), l'efficacia dei meccanismi di mobilità (2,90). Riguardo allo Smartworking, si rileva aumento della soddisfazione (da 4,99 a 5,30) in merito all'opportunità di conciliazione delle esigenze casa-lavoro.

Migliora la valutazione dei servizi legati al supporto di gestione del contenzioso sia come tempestività di risposta (da 5,15 a 5,54) sia come risoluzione delle problematiche (da 4,80 a 5,32). Anche il PTA rileva qualche criticità per i Servizi ICT in merito alla connessione wi-fi (attivazione, copertura e velocità).

Riguardo agli spazi, permangono criticità legate alla sicurezza e al confort termico. Particolarmente critici, ed in calo, risultano, invece, il tema pulizie (da 3,66 a 2,95) e il tempo d'attesa relativi al servizio ristorazione (da 3,92 a 2,89).

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

Per quanto riguarda i **Docenti, PhD e assegnisti e collaboratori**, dichiarano una soddisfazione media generale positiva, ma emergono differenze significative tra dipartimenti rispetto al 2021. Si rileva una soddisfazione molto alta per i servizi di ricerca, di Campus, di comunicazione e per i servizi bibliotecari. Permangono valutazioni particolarmente positive per i Poli territoriali nonostante si riscontrino una leggera flessione rispetto al 2021 (da 5,40 a 5,04 per il personale docente, da 5,28 a 4,82 per Assegnisti e collaboratori e da 5,14 a 4,75 per i PhD), i rispondenti rimangono poco numerosi.

I docenti indicano in miglioramento il supporto alla gestione degli incarichi (di didattica, di ricerca, e l'attivazione di assegni di ricerca) attestandosi tra il 4,74 (chiarezza delle procedure), 5,15 (capacità di risolvere problemi) e il 5,19 (tempestività degli uffici) e la gestione giuridica ed amministrativa della carriera anch'essa tra il 4,47 (chiarezza delle procedure), 5,10 (capacità di risolvere problemi) e 5,11 (tempestività degli uffici).

Permane critico il tema delle "iniziative di Welfare dedicate alla mobilità (convenzioni e sharing)", in particolare per assegnisti/collaboratori e PhD (i primi danno punteggio mediamente pari a 3,80, i secondi pari a 3,63 alle iniziative, non ritenute economicamente vantaggiose e 3,47 rispetto alla capacità di rispondere alle esigenze).

Rispetto al 2020, solo per gli Assegnisti e collaboratori permane la criticità relativa al processo di supporto per l'acquisto di beni/servizi per via delle procedure giudicate ancora troppo complicate (da 3,87 a 3,60) mentre per i PhD, si rileva ancora una criticità sul rimborso missioni, in particolare per la chiarezza relativa alle procedure (da 4,11 a 3,78).

Rispetto ai servizi di Campus permangono critici gli interventi di manutenzione di spazi e apparecchiature in particolare per personale docente (per tempestività da 3,82 a 3,74) e per gli assegnisti e collaboratori relativamente alla chiarezza della procedura di richiesta assistenza (da 4,11 a 3,96).

Rispetto ai due nuovi ITEM introdotti nel 2022 per indagare in modo più approfondito il tema legato alla comunicazione di aspetti legati alla ricerca, i docenti rilevano come migliorabile sia l'efficacia della promozione dei progetti di ricerca sul sito web sia l'efficacia della promozione della visibilità dell'Ateneo come "Thought leader" nei vari settori (soddisfazione media in entrambi i casi pari a 3,89), anche PhD e assegnisti e collaboratori ritengono particolarmente migliorabile la promozione dei progetti di ricerca sul sito web rispettivamente valutato 3,90 dai PhD e 3,84 dagli assegnisti.

Riguardo agli esiti relativi agli **studenti** permane una minor soddisfazione per quelli afferenti alle Scuole di Architettura Urbanistica Ingegneria delle Costruzioni e di Design. In particolare i Servizi ICT, sono il servizio maggiormente critico per tutte

le Scuole con valutazioni inferiori a 4, tranne per Ingegneria Civile, Ambientale e Territoriale che quest'anno evidenzia un miglioramento nella soddisfazione di tali servizi. Le criticità emerse riguardano la connessione di rete WiFi, di cui si è già parlato, e permane rilevante anche il tema dell'assenza di prese di corrente, con le Scuole di Architettura Urbanistica Ingegneria delle Costruzioni e di Design maggiormente critiche, con valutazioni di 2,81 e 2,45.

Gli studenti evidenziano ancora come l'Ateneo possa impegnarsi maggiormente nelle politiche per la riduzione del consumo di plastica e come siano ancora necessari spazi per lo studio e per la ristorazione nonostante i miglioramenti ottenuti grazie alle politiche degli ultimi anni.

Risulta essere ancora sotto il valore 4 anche il tema della Comunicazione relativa al Welfare (mobilità, sport, attività culturali), al counselling psicologico, ai servizi didattici, in particolare riguardo all'efficacia della promozione dei Corsi di Studio (che passa da 4,10 a 3,96) e alla chiarezza delle modalità di accesso ai corsi di laurea (che passa da 3,99 a 3,88), nonché alla reperibilità delle informazioni relative ai Piano di Studio (che passa da 4,12 a 3,97), all'efficacia del servizio INFO-POINT (che passa da 4,16 a 3,96) e all'efficacia dei servizi di supporto (in particolare, riguardo alla reperibilità delle informazioni legate ai servizi di tutorato che passa da 4,02 a 3,91).

Anche gli studenti come i PhD, segnalano la necessità di migliorare la comunicazione relativa alle agevolazioni economiche e alle opportunità lavorative.

Gli studenti ravvisano come particolarmente critici alcuni servizi riguardanti l'assistenza e la tempestività della procedura di iscrizione rispettivamente pari a 3,87 (3,96 nel 2020) e 3,60 (3,55 nel 2020), alla tempestività di risposta sulle tematiche relative alle tasse di iscrizione (che da 3,76 passa a 3,86), i processi di presentazione e modifica dei Piani di studio (in cui si rileva un calo delle valutazioni anche per la chiarezza della procedura (da 4,09 a 3,89) e la semplicità di utilizzo degli applicativi (da 4,16 a 3,92).

Per la segreteria fisica permangono critici l'ampiezza degli orari di apertura, il tempo di attesa e la capacità di risolvere problemi (in casi specifici). Riguardo agli strumenti alternativi permangono critiche la chat in termini di disponibilità oraria e di ottenimento delle risposte, si rileva un miglioramento delle valutazioni relative al servizio di Chat Bot Robot rispetto all'ottenimento di risposte automatiche, e migliora notevolmente con valutazioni sopra a 4 la semplicità di utilizzo del servizio. Anche l'utilizzo delle mail come strumento alternativo migliora con valutazioni sopra a 4.

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 in presenza dal 2021 di un maggior numero di persone (studenti, docenti, ricercatori, dottorandi ed assegnisti, personale tecnico amministrativo) e il forte sviluppo dimensionale negli ultimi due anni (personale docente, ricercatori, PhD e studenti) ha generato una percezione di minore "vivibilità" degli spazi determinando una diminuzione del livello di soddisfazione sugli spazi e i servizi di Campus. 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).

In generale, per gli ambiti specifici che di volta in volta evidenziano possibilità di intervento, il Direttore Generale assegna annualmente obiettivi puntali finalizzati a comprenderne le cause e ad implementare azioni di miglioramento. È in corso una riflessione sulla diminuzione dei tassi di risposta, soprattutto in considerazione del fatto che il questionario esteso appare scoraggiare la compilazione come sembra evincersi dal calo del tasso di compilazione del 2022 rispetto al 2021.

4. PARI OPPORTUNITA', BENESSERE ORGANIZZATIVO E WELFARE

Il Politecnico di Milano promuove e tutela il benessere, le pari opportunità, l'equità 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 in questa direzione viene stanziato annualmente un budget dedicato, cui si aggiungono stanziamenti una tantum a fronte di specifici progetti di rafforzamento delle politiche di inclusione e appartenenza.

Dal 2018 prosegue in 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. Al Politecnico, inoltre, sono attive tre deleghe rettorali, dedicate rispettivamente a Diversità e Inclusione, al benessere psicologico e alla disabilità.

In aggiunta alle deleghe, i soggetti attivi in questi ambiti sono molteplici: oltre al *Comitato Unico di Garanzia - CUG*, 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 lamentino comportamenti non rispettosi del regolamento di Ateneo e della carta dei diritti e dei doveri degli studenti. Inoltre, all'interno dell'area Campus Life è attiva la unit *Pari Opportunità*, che presidia a livello di ateneo le linee di azione POP con l'obiettivo di realizzare servizi finalizzati a fornire supporto psicologico per studenti/studentesse e dottorandi/e (servizio PoliPsi), a supportare la disabilità e i Disturbi Specifici dell'Apprendimento (attraverso il Multi Chance Poli Team) e a supportare le pari opportunità di genere, l'integrazione multiculturale, l'appartenenza della comunità LGBTQI+ e gli equilibri di vita professionale/privata.

Nell'ambito dei servizi offerti da *Polipsi*, in particolare, nel 2022 hanno usufruito del servizio complessivamente 1.400 studenti e studentesse e 58 dottorandi/e. Il supporto psichiatrico, attivo dal 2020, nel 2022 è stato richiesto da 87 persone, tra studenti e dottorandi. Sulla base dei questionari di autodiagnosi raccolti, emergono difficoltà nell'immaginare prospettive di futuro per il 60,7% di chi ha richiesto il servizio e difficoltà nelle relazioni amicali (per il 78%) e famigliari (per il 50%). Un richiedente su due segnala episodi di ansia, il 24% attacchi di panico.

Ancora nel corso del 2022, il servizio *Multi Chance* ha seguito più di 1.600 studenti e studentesse, confermando il trend di crescita osservato negli ultimi anni: per il 73% la diagnosi è di DSA, mentre gli studenti e studentesse con disabilità rappresentano il 27%. L'erogazione di servizi e attrezzature adeguate è garantita anche per il personale strutturato con disabilità in servizio presso l'ateneo. È presente la figura del "Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità" (D. Lgs. 30.03.2001, n. 165) che, oltre a quanto previsto dalla normativa vigente, verifica l'attuazione del processo di inserimento, recependo e segnalando ai servizi competenti eventuali situazioni di disagio e di difficoltà di integrazione.

Nel corso del 2022, nell'ambito dei cosiddetti Cantieri Sostenibilità, si è dato corso ad un monitoraggio puntuale sui temi di accessibilità e alla pianificazione di un aggiornamento della documentazione legata, in particolare, alla verifica dell'accessibilità fisica attraverso il piano di eliminazione delle barriere architettoniche (PEBA), la cui nuova edizione è prevista per il 2023, e a cui faranno seguito l'aggiornamento puntuale delle risorse online già disponibili per ottenere informazioni sui percorsi di accessibilità (PoliMaps) e la sperimentazione di una nuova App realizzata internamente (MEP – Map for easy paths). La App permetterà la segnalazione in tempo reale di ostacoli/percorsi (in)accessibili e la creazione di un database condiviso per la migliore fruizione dei percorsi interni al campus e per il raggiungimento dell'ateneo dalle residenze universitarie e dalle più vicine fermate dei mezzi di trasporto. Le attività del cantiere si sono inoltre concentrate sul tema dell'accessibilità digitale, con particolare riferimento al web e alla produzione di documentazione accessibile, anche attraverso l'acquisto di software specializzati nella conversione di documenti in formato accessibile.

In merito alle analisi sulle pari opportunità di genere, il Politecnico ha realizzato a partire dal 2018 cinque edizioni del Bilancio di Genere, giunto quindi alla sua quinta edizione, approvato dagli Organi nel mese di novembre 2022. Il documento presenta il

contesto e la normativa di Ateneo in tema di parità di genere, propone una sintesi dei dati relativi alla componente studentesca, al personale docente e al personale tecnico amministrativo, approfondisce il tema della rappresentanza femminile nelle prime fasi della carriera accademica e nella produttività scientifica. Infine, effettua una mappatura delle azioni realizzate e avviate a sostegno della parità di genere, delle pari opportunità, della lotta alle discriminazioni e della promozione del benessere per tutte le componenti dell'Ateneo. I dati rilevano come nella popolazione studentesca la distribuzione tra i generi è caratterizzata da una lievissima evoluzione nel tempo. Per quanto riguarda i corsi di laurea triennale in ingegneria, che rimangono i più problematici in termini di gender gap, i dati mostrano ad oggi ancora una maggiore prevalenza maschile, da considerarsi anche come un fenomeno sociale e in linea con il retaggio storico, si rileva invece un miglioramento della situazione per le lauree magistrali. Si nota, inoltre, un trend positivo nella presenza dei ruoli femminili nei livelli più alti della carriera accademica, in particolare a confronto con i dati nazionali relativi alle discipline STEM.

L'edizione 2022 ha incluso la rendicontazione del primo anno di azioni previste nel 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). Per maggiori dettagli si rimanda ai documenti pubblicati (<https://www.polimi.it/il-politecnico/chi-siamo/bilancio-di-genere-e-gep>). L'edizione 2023 del documento riporterà quindi la rendicontazione del secondo anno di GEP, evidenziando gli ambiti di maggiore criticità e gli obiettivi già completamente raggiunti. Con il 2024, infine, si prevede un'attività di verifica puntuale di tutte le azioni indicate nel documento, contestualmente all'avvio della redazione della seconda edizione 2024-2026.

L'Ateneo aderisce al Piano del Lavoro Agile promosso dal quadro normativo nazionale.

Dal mese di gennaio 2022 sono entrati in vigore gli accordi di lavoro agile previsti all'interno dei Pola di Struttura. Nel corso del 2022, in virtù dell'implementazione dell'obiettivo di performance: "Monitoraggio della sperimentazione e azioni di rafforzamento del lavoro agile": sono state consolidate le linee guida per il lavoro agile; sono stati rivisti, attraverso un progetto partecipato, i comportamenti previsti per i lavoratori agili, da valutare in performance; sono stati somministrati due questionari di monitoraggio, uno ai collaboratori e uno ai responsabili, per il monitoraggio dei primi sei mesi di attivazione dell'accordo; si è dato avvio ad un progetto sperimentale di analisi organizzativa per la riprogettazione degli spazi in ottica hybrid workplace, con avvio della sperimentazione presso l'area Risorse umane e Organizzazione dell'ateneo.

Come mostrano le tabelle successive, attualmente lavorano in modalità agile 654 persone ovvero il 50,5% del totale. Considerando anche le 119 persone con autorizzazione al telelavoro, il tasso di persone che fruisce di una modalità di lavoro flessibile arriva al 60%. Nel complesso, tra nuove attivazioni e proroghe, per gli accordi del 2022 sono state gestite 675 richieste di lavoro agile, per il 2023 sono già programmate 270 proroghe e 15 nuove attivazioni.

Personale in telelavoro

	Personale in telelavoro	% per genere	% su personale al 31/12/22
Donne	96	86,5%	12,2%
Uomini	15	13,5%	2,9%
Totale	111	100,0%	8,6%

Personale in smartworking

	Personale in smartworking	% per genere	% su personale al 31/12/22
Donne	457	69,3%	58,3%
Uomini	202	30,7%	39,7%
Totale	659	100,0%	51%

In materia di benessere lavorativo nel 2022 è stato definito un progetto di approfondimento sul tema del "significato del lavoro", una delle dimensioni che caratterizza il questionario distribuito con cadenza biennale.

La domanda che ha sostanziato la realizzazione di questo approfondimento è l'osservazione di una lieve riduzione del livello complessivo di significato del lavoro riscontrata nella survey somministrata nel 2021 (durante l'emergenza pandemica da Covid-19), in confronto al dato relativo agli anni precedenti. A partire da tale considerazione, sono stati organizzati sei focus group con i seguenti obiettivi: verificare se e quali cambiamenti sono avvenuti negli ultimi due anni a seguito della pandemia, approfondire il tema del significato del lavoro ed un eventuale sua variazione a seguito dei cambiamenti riscontrati nel lavoro. Inoltre, al fine di sostanziare ulteriormente l'approfondimento, è stato costruito un breve questionario – in distribuzione nel mese di aprile – per la rilevazione del grado di sintonia percepito tra le persone e il lavoro svolto e l'interesse verso eventuali cambiamenti di ruolo o percorsi di sviluppo.

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

La gestione del ciclo 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, con il rischio di far perdere di vista le priorità di gestione e di penalizzare l'efficace gestione corrente delle attività ordinarie. Tuttavia, la crescente pressione sugli atenei dettata dalla rapida evoluzione del contesto esterno ed interno (fondi PNRR da gestire, crisi energetica, piani straordinari, evoluzione tecnologica, *smartworking*, crescita di personale, carenza di spazi) impone di lavorare su molteplici fronti ed in tempi rapidi portando ad una naturale proliferazione di obiettivi assegnati alle strutture.

Un altro spunto di riflessione è rappresentato dai tassi di risposta ai questionari di *customer satisfaction* che, seppur ancora mediamente elevati, hanno visto un significativo calo nell'ultima rilevazione, facendo 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, diventa ormai necessaria 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 compilazione dei questionari alla soddisfazione sui servizi ricevuti.

Il percorso di evoluzione culturale sui temi dello sviluppo e gestione delle risorse umane, è stato accompagnato costantemente nel tempo dall'OIV attraverso azioni di monitoraggio e proposte di intervento puntuali nell'ambito della valutazione delle prestazioni.

Rispetto al piano di formazione per i Responsabili, nel corso del 2022 sono proseguite:

- le azioni di accompagnamento ai 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.
- il percorso "Manager da remoto", destinato a tutti i Responsabili di struttura e finalizzato ad accrescere le competenze emergenti nell'ambito dell'ampliamento delle forme di lavoro flessibile.

Permangono le consuete criticità che, nonostante gli interventi già attuati, con il passare del tempo e la maturità crescente del sistema tendono ad accentuarsi. In particolare continua ad essere evidente la scarsa differenziazione delle valutazioni con un trend generalmente in rialzo nel tempo, con specifico riferimento alle valutazioni relative ai comportamenti organizzativi: l'Ateneo ha già avviato una riflessione sull'opportunità di modificare la scala di valutazione.

È stato pianificato con la Direzione Generale un momento di confronto con i Dirigenti dell'Ateneo, a valle della chiusura del processo di valutazione 2022, al fine di dividerne gli esiti e valutare l'attualità della scala in uso, in termini di efficacia.

Nel corso del 2022 è stato sperimentato un nuovo sw per la gestione della performance, concepito come modulo di un pacchetto integrato finalizzato alla gestione dei diversi processi HR (formazione, compensation, mobilità, piani di sostituzione). La sperimentazione ha mostrato l'inadeguatezza del sw nel poter gestire le specificità del modello di valutazione dell'ateneo, per cui si è deciso di abbandonare la soluzione testata, ed è in corso la valutazione di una nuova soluzione sw.