

Relazione sulla Performance anno 2015

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

Il presente documento: "Relazione sulla performance 2015" viene proposto per approvazione nella seduta del CdA del 19 aprile 2016, in riferimento alle disposizioni previste dal d. Lgs. 150/2009.

Indice

1. Il riferimento normativo e il contesto esterno	2
2. L'evoluzione del contesto interno e le principali linee di azione del 2015	3
3. La performance della Direzione Generale	5
4. Il livello di performance della Direzione Generale, esiti anno 2015	6
5. La valutazione delle performance dei Dirigenti delle Aree dell'Amministrazione di Ateneo	11
6. La valutazione delle Performance dei Responsabili Gestionali dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali ..	24
7. L'esito del piano della performance le criticità e le opportunità: aspetti salienti	28

1. Il riferimento normativo e il contesto esterno

Come in passato, anche la relazione sulla performance per l'anno 2015 si contestualizza all'interno delle disposizioni normative previste nel decreto legislativo del 27 ottobre 2009 n°150, di attuazione della legge del 4 marzo 2009, n°15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni e, nello specifico all'art. 10, che disciplina la necessità di adottare un piano che individui gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisca gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, dia puntuale definizione degli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed espliciti i relativi indicatori di misurazione.

Riguardo al sistema di valutazione introdotto con la legge n. 150/2009, è stata assunta da ANVUR la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle Università Statali e degli Enti Pubblici di Ricerca (EPR) vigilati dal MIUR (d.l. 68/2013 e successiva conversione), in piena sinergia con i poteri di indirizzo nel frattempo passati al Dipartimento della Funzione Pubblica (d.l. 90/2014 e successiva conversione).

Preme sottolineare come la legge 240/2010 di riforma del sistema universitario, che ha ribadito il ruolo del Nucleo di Valutazione quale Organo di Ateneo, stabilisca che esso debba avere, oltre al ruolo di verifica della qualità dell'offerta didattica e della ricerca, secondo l' art.2, c.1 lett. r, anche le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), di cui all'art.14 del d.lgs. 150/2009, assegnandogli così tutti i compiti in materia di ciclo della performance, trasparenza e anticorruzione.

L'emanazione della L. 124/2015 riforma la Pubblica Amministrazione e comprende, tra i vari decreti delegati, anche una revisione delle norme relative alla gestione della performance (art.17, c.1, lett. r) e una nuova disciplina degli OIV (già contenuta nel d.l. 90/2014, in attesa dell'emanazione del DPR attualmente al vaglio nelle Commissioni Parlamentari competenti).

Considerata la nuova impostazione che l'Ateneo ha dato al Piano integrato 2016 che, sia in fase di progettazione sia in fase di redazione, ha tenuto conto per quanto possibile delle linee guida pubblicate a luglio 2015 dall'ANVUR e dei suggerimenti emersi negli incontri di gennaio 2016 tra ANVUR e Nuclei di valutazione, anche la Relazione sulla performance 2015 cercherà di trattare in modo più puntuale alcuni temi evidenziati come essenziali nelle Linee Guida, quali l'evidenza della coerenza tra gli obiettivi operativi e quelli strategici e tra gli obiettivi di performance e le azioni previste all'interno del Piano della Trasparenza e del Piano Anticorruzione.

Anche nel 2015, il Piano delle performance è stato redatto in maniera funzionale agli indirizzi e agli obiettivi strategici deliberati dall'Ateneo, in coerenza con le linee di indirizzo del mandato del Rettore per il triennio 2014-16 (documento approvato nella seduta del Senato Accademico del 16 dicembre 2013 e nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 17 dicembre 2013).

2. L'evoluzione del contesto interno e le principali linee di azione del 2015

Nel 2015, ancora più che in passato, la Direzione Generale, anche attraverso il sistema di gestione della performance, ha voluto promuovere sistemi di lavoro trasversali e per processo, in quanto il raggiungimento di obiettivi complessi richiede sempre di più l'integrazione di competenze presidiate in diverse strutture del centro e della periferia.

Il percorso culturale richiesto è stato accompagnato da una intensa attività di formazione per i ruoli manageriali e per tutto il personale. In tale contesto si colloca il progetto "Conoscere le persone" finalizzato alla conoscenza delle risorse umane che operano all'interno dei Dipartimenti (caratteristiche, aspettative, motivazioni) per rendere tale conoscenza patrimonio di tutto l'Ateneo e per comunicare alle persone un messaggio di coinvolgimento e di *commitment* rispetto al loro sviluppo professionale. In futuro tale progetto sarà esteso anche alle Aree dell'amministrazione.

Nel 2015 si è portata a compimento la riorganizzazione dipartimentale con la creazione di un modello organizzativo omogeneo grazie all'articolazione, in tutti i dipartimenti, della struttura amministrativa in Unità Organizzative Funzionali per le quali, anche grazie al progetto "Conoscere le persone", saranno individuate le persone che assumeranno il ruolo di responsabile.

A completamento degli interventi in ambito organizzativo, sempre nel 2015 la Direzione Generale ha dato avvio al progetto "Polimi 360°", finalizzato al miglioramento organizzativo attraverso la costruzione di un patrimonio informativo sulle strutture di Ateneo (Aree, Dipartimenti, Poli) e sulle relative modalità di interazione.

La prosecuzione del processo di dematerializzazione dei documenti amministrativi ha richiesto un impegno significativo, affrontato su due aspetti: l'incremento della produzione di documenti digitali (nativi digitali e con apposizione di firma digitale) e l'estensione dei *work flow* di produzione dematerializzata. Il primo ha raggiunto nel 2015 il 22,66% rispetto al totale dei documenti, il secondo il 15,10%. Quest'ultimo aspetto evidenzia la diffusione di applicazioni che consentono l'intera gestione dell'iter di produzione, validazione e registrazione automatica. In questo ambito alcuni processi - quali i provvedimenti di carriera del personale docente e tecnico amministrativo e quelli inerenti le relazioni sindacali, la gestione delle domande di partecipazione a concorsi per gli incarichi di docenza a contratto - beneficiano di un ciclo completamente dematerializzato. È stato, inoltre, avviato il processo di generazione e conservazione delle delibere degli Organi Collegiali e concluso quello per la gestione e conservazione di fatture elettroniche e registro informatico di protocollo, come previsto dalla normativa vigente.

Rilevante nel 2015 è stata l'omogeneizzazione di strumenti ed applicativi a supporto della gestione, che proseguirà anche nel 2016. L'ateneo ha portato avanti con ottimi risultati l'obiettivo di definizione di linee guida volte ad armonizzare, per i processi oggetto di analisi, le diverse procedure adottate nelle diverse strutture, a chiarire ruoli e responsabilità e, in alcuni casi, a definire degli standard nei tempi di erogazione dei servizi resi all'utente finale. I documenti elaborati sono stati progressivamente pubblicati nella sezione trasparenza del sito di Ateneo.

Sul fronte delle procedure relative alla carriera degli studenti, l'ateneo ha presidiato diversi progetti orientati ad una migliore gestione dei dati, in particolare quelli relativi agli studenti stranieri, all'arricchimento di funzionalità degli applicativi relativi alla gestione del pagamento di tasse e rimborsi, in concomitanza con gli adeguamenti necessari in coerenza con la nuova normativa sull'ISEE.

Nel 2015 l'intera amministrazione è stata impegnata nell'attuazione degli adempimenti previsti nel Piano Anticorruzione, con particolare riferimento all'adozione di procedure comparative nella selezione dei fornitori e del personale collaborante e alla aggregazione delle procedure di acquisto per alcune categorie merceologiche. Si è, inoltre, intensificato il lavoro dell'unità centrale di audit che ha proseguito la sua attività di verifica della correttezza delle procedure adottate presso le diverse strutture dell'Ateneo.

Sono proseguite da parte dell'Area Servizi Bibliotecari di Ateneo le attività di integrazione delle biblioteche dipartimentali, in relazione a quanto stabilito nelle linee di indirizzo strategico di Ateneo per il periodo 2014-2016.

E' stata, inoltre, portata a compimento la dismissione dell'edificio di Via Durando 10 nel Campus Bovisa e la contestuale ristrutturazione di alcuni spazi per la didattica nel Campus Leonardo, funzionali alla scelta strategica di portare tutti i corsi di architettura presso la Sede Leonardo, a seguito della razionalizzazione dell'offerta formativa operata nel campo dell'architettura.

Sempre in attuazione alle politiche strategiche di ateneo, sono continuate le attività di internazionalizzazione avviate negli anni passati e costante è stato l'impegno del personale amministrativo nell'accoglienza di docenti e studenti stranieri. L'efficacia del presidio è risultato evidente anche dai risultati del questionario somministrato ai *visiting professor* che, già molto positivi, hanno confermato un trend in miglioramento.

Nel corso dell'anno è stata portata a termine la traduzione in lingua inglese di tutta la documentazione in uso in ateneo e sono state individuate agevolazioni nello svolgimento delle pratiche amministrative relative all'ingresso in Italia degli studenti stranieri. Infine, sono stati realizzati strumenti innovativi a supporto dell'integrazione tra studenti italiani e stranieri, quali chat e progetti di *tutorship* mirata (progetto Buddy) agli studenti stranieri.

Relativamente all'implementazione del piano della performance, è stato realizzato nel corso del 2015 un monitoraggio costante dell'intero processo, attraverso la raccolta e l'analisi dei documenti prodotti dai singoli e la presentazione alla Direzione Generale e al Collegio dei dirigenti dello stato di avanzamento degli obiettivi 2015 nel mese di giugno. A seguito di ciò, nel mese di luglio è stata aperta, come previsto dal piano, la fase di revisione formale della pianificazione, apportando alcune modifiche agli obiettivi a causa di fattori esogeni non prevedibili o di modifiche nelle priorità delle azioni individuate. Il monitoraggio ha permesso anche la verifica contestuale dell'adeguatezza delle risorse umane e finanziarie rese disponibili negli stanziamenti di budget.

3. La performance della Direzione Generale

Nell'anno 2015, la performance del Direttore Generale è stata valutata rispetto agli esiti raggiunti sugli obiettivi assegnati dal CdA. La proposta di valutazione è stata approvata nella seduta del CdA del 22.03.2016 in relazione agli esiti rendicontati e alla proposta di punteggio formulata da parte dell'OIV. Successivamente vengono, quindi, sintetizzati gli esiti che hanno portato alla valutazione approvata.

Come definito nel piano delle performance approvato dagli Organi competenti, la performance del Direttore Generale è riconducibile a tre dimensioni di analisi:

- 1) risultati di soddisfazione degli utenti in merito ai servizi erogati dall'amministrazione (*customer satisfaction*), con incidenza del 20% sulla valutazione complessiva;
- 2) risultati rispetto ad alcuni indicatori ed obiettivi di ateneo, con incidenza del 50% sulla valutazione complessiva;
- 3) risultati rispetto ad alcuni indicatori ed obiettivi specifici di amministrazione, con incidenza del 30% sulla valutazione complessiva.

Gli indicatori di Ateneo e gli obiettivi specifici di amministrazione (punti 2 e 3), individuano alcune tematiche strategiche quali:

- l'incremento di proposte di stage e lavoro all'estero per laureati in architettura, area dove i servizi di *placement* sono meno presenti rispetto all'ingegneria;
- il continuo presidio di temi legati alla sostenibilità con l'implementazione di un piano strutturato finalizzato al monitoraggio e la riduzione delle emissioni di CO2 dell'Ateneo;
- l'aggiornamento e la semplificazione delle linee guida sul sistema di gestione della sicurezza, tema oggetto di stringente attenzione negli ultimi anni;
- Il presidio degli aspetti strutturali, organizzativi ed amministrativi in relazione al trasferimento degli studenti iscritti ai corsi di Architettura presso il Campus Leonardo e alla dismissione dell'edificio di via Durando 10 presso il Campus Bovisa
- la realizzazione degli adempimenti previsti nel Piano Triennale Prevenzione e Corruzione, in continuità con quanto effettuato in passato e coerentemente alle nuove linee guida ANVUR che richiedono agli atenei di rinforzare i contenuti del Piano Anticorruzione correlando alle azioni previste obiettivi di performance.

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, i risultati raggiunti, e il punteggio proposto dall'OIV e approvato dal CdA, trovano rappresentazione nella scheda approvata nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 22 marzo (Allegato n. 1 Scheda obiettivi 2015) in cui:

- in fase di assegnazione degli obiettivi sono esplicitate: le misure di riferimento, rispetto a cui effettuare la rilevazione degli esiti delle attività intraprese per il raggiungimento degli obiettivi, i pesi con cui ciascun obiettivo concorre alla performance della Direzione Generale, i livelli di performance attesi rispetto a valori soglia, target ed eccellenza;
- in fase di rilevazione degli esiti sono esplicitati i risultati conseguiti nel 2015;
- in fase di approvazione sono esplicitati i punteggi assegnati.

4. Il livello di performance della Direzione Generale, esiti anno 2015

In questa sezione si presenta il risultato della performance della Direzione Generale nel 2015 a fronte degli esiti misurati per ciascun obiettivo, riassunti secondo le dimensioni di analisi sopra specificate:

1. Risultati dell'indagine circa il livello di soddisfazione degli utenti in merito ai servizi erogati dall'Amministrazione di Ateneo

L'indagine di *customer satisfaction* è stata somministrata al personale docente, al personale tecnico-amministrativo e agli studenti. Anche nel 2015 gli obiettivi definiti nella performance della Direzione Generale sono stati relativi alla soddisfazione del personale docente (con peso del 10%) e agli studenti (con peso del 10%) rispetto ai servizi di supporto ricevuti.

- Il questionario rivolto al personale docente ha mantenuto l'impostazione semplificata adottata nel 2014 con cui, come già evidenziato nella relazione alla performance dello scorso anno, si è cercato di spostare l'attenzione dell'utente dalla valutazione di singoli strumenti e partizioni di processi, alla valutazione di soddisfazione sui servizi "finali" ricevuti.

Infine, è stata chiesta agli utenti una valutazione sui servizi senza prevedere valutazioni distinte tra servizi di amministrazione centrale e servizi dipartimentali, in quanto non sempre gli utenti sono in grado di distinguere in modo corretto il contributo delle diverse strutture coinvolte nell'erogazione del servizio.

Per quanto riguarda la soddisfazione espressa dal personale docente, dottorandi, assegnisti e collaboratori alla ricerca, a fronte di 1.129 rispondenti complessivi pari al 32,7% della popolazione complessiva, il risultato di soddisfazione di sintesi (domanda finale di soddisfazione utilizzata per la valutazione) si colloca su **un valore di poco superiore al target**, ed in lieve miglioramento rispetto agli esiti rilevati l'anno precedente.

In particolare, rispetto al quesito inserito nell'indagine, di confronto rispetto all'esercizio precedente, il 12% dei rispondenti si è dichiarato meno soddisfatto dei servizi ricevuti, il 59% ugualmente soddisfatto, il 18% più soddisfatto, e l'11% ha dichiarato di non essere in grado di esprimere un'opinione.

- Per quanto riguarda la soddisfazione espressa dagli studenti, a fronte di 8.373 rispondenti (19,5% della popolazione), il risultato di soddisfazione di sintesi si colloca su un **valore prossimo al target**, rispetto al livello di soddisfazione definito. Le valutazioni mostrano un risultato di soddisfazione stabile rispetto agli esiti dell'anno precedente.

In relazione alla criticità relativa al tasso di risposta già evidenziata in passato dall'OIV e dallo stesso CdA, l'OIV ha suggerito per l'anno 2016 di optare per una selezione del campione (il questionario sarà somministrato agli studenti del terzo anno della laurea e al secondo anno della laurea magistrale) e di richiedere la compilazione del questionario tramite il portale dei servizi personalizzati preliminarmente all'iscrizione agli appelli d'esame.

Per la rilevazione 2016, ed in coerenza con quanto fatto per il questionario docenti, il questionario da somministrare agli studenti è stato revisionato dall'OIV al fine renderlo più semplice e di prevedere una formulazione dei quesiti maggiormente focalizzata sull'utente. Infine, sempre su proposta dell'OIV, la scala di valutazione sarà modificata da [1-4] a [1-6] per

rendere le risposte più significative e differenziate, oltre che per omogeneizzare la scala rispetto a quella attualmente utilizzata per i questionari somministrati al personale docente e tecnico amministrativo.

2. Risultati rispetto agli indicatori ed obiettivi di Ateneo

- Incremento di proposte di stage e lavoro all'estero per laureati in architettura

Il risultato ottenuto su tale obiettivo si colloca su un valore **di poco inferiore all'eccellenza**, ed è stato misurato attraverso il conteggio del numero di proposte di stage e lavoro all'estero per studenti laureati in Architettura.

Nell'anno 2015 sono state create 99 opportunità di lavoro e stage all'estero per laureandi e neolaureati in Architettura, suddivisi più o meno a metà tra opportunità di lavoro e di stage per laureati. In 11 casi l'azienda/lo studio ha segnalato di aver inserito con successo un laureato in Architettura proveniente dal Politecnico.

- Definizione di un processo per il monitoraggio e la riduzione delle emissioni di CO2

Il risultato ottenuto su tale obiettivo si colloca ad un livello intermedio **tra target ed eccellenza**, (ed è stato misurato rispetto alle evidenze riportate nel Report finale - ver.3 del 19.01.2016, presentato in SA e CdA nelle sedute di gennaio 2016).

A livello di SOGLIA sono stati definiti i confini delle attività e il correlato sistema di monitoraggio delle emissioni di CO2 identificando gli opportuni dati e indicatori da utilizzare per ogni settore emissivo indagato.

A livello di TARGET il progetto pilota per la stima delle emissioni di CO2 per i settori indagati è stato completato ed ampliato includendo la sede di Bovisa ed anche tutti i Poli esterni.

Infine, le attività previste a livello di ECCELLENZA sono state realizzate per la quasi totalità: l'estensione del progetto presso tutte le sedi di Ateneo è stata prevista entro il 2016 mentre la redazione del piano di dettaglio per la riduzione delle emissioni di CO2 sarà completata nel primo semestre 2016. Le attività di sensibilizzazione e comunicazione sono state effettuate secondo quanto previsto.

- Adempimenti previsti per il responsabile della Prevenzione della corruzione relativamente alla predisposizione del Piano e della sua adozione

Il risultato ottenuto su tale obiettivo si colloca sul livello di **eccellenza**, ed è stato misurato rispetto all'evidenza dell'implementazione di tutte le azioni previste dal piano nel 2015 (come rilevato nella Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione, pubblicata il 15 gennaio 2016, come da disposizioni dell'ANAC, nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito dell'Ateneo).

La delibera di adozione del piano 2016 (CdA 23.02.2016) evidenzia come sia stata anticipata un'azione inizialmente prevista per il 2016, ovvero l'adozione del Regolamento per la tutela del dipendente pubblico a norma dell'art. 54bis del D. Lgs. 30.03.2001, n. 165. La revisione della tematica ha presupposto non solo la modifica del Regolamento, ma anche una definizione articolata e dettagliata dell'intero procedimento di gestione delle segnalazioni.

3. Risultati rispetto agli indicatori ed obiettivi specifici di amministrazione

- Aggiornamento delle linee guida sul sistema di gestione della sicurezza

Il risultato ottenuto su tale obiettivo si colloca su un livello di **eccellenza** ed è stato misurato rispetto all'evidenza del parere espresso dai Consigli dei singoli Dipartimenti e dal Senato Accademico in data 14 dicembre 2015.

Nel corso del 2015 è stato costituito un gruppo di lavoro, con la partecipazione di alcune Aree dirigenziali, Capi servizio, Dipartimenti e Poli territoriali, finalizzato alla semplificazione dell'interpretazione dei diversi adempimenti previsti da Regolamenti, procedure e Normativa sulla sicurezza. Il gruppo ha aggiornato le procedure del "Sistema di Gestione della Sicurezza del Politecnico di Milano" per quanto riguarda l'attività didattica, l'attività di ricerca e l'accesso ai laboratori. Ha inoltre redatto 24 schede che sintetizzano gli adempimenti minimi obbligatori da attuare per specifiche attività.

Come indicato a livello SOGLIA, il documento finale con tutti gli allegati è stato condiviso tra Responsabili Gestionali, Dirigenti e Direttore Generale in un incontro plenario il 28 settembre 2015.

Relativamente ai livelli TARGET ed ECCELLENZA, nei mesi di Ottobre e Novembre i documenti sono stati presentati presso tutti i Consigli di Dipartimento e di Polo che si sono espressi in termini positivi. Nella seduta del 14 dicembre 2015 il SA, e i singoli direttori di dipartimento a conferma di quanto deliberato nei propri consigli, hanno espresso parere favorevole.

- Riassetto edifici in relazione al trasferimento degli studenti di Architettura presso il Campus Leonardo e alla dismissione dell'edificio di via Durando 10 presso il Campus Bovisa

Il risultato ottenuto su tale obiettivo si colloca sul livello di **target**, ed è stato misurato attraverso la verifica dell'implementazione delle attività previste.

Per quanto previsto a livello SOGLIA il documento sul progetto di riassetto è stato approvato dalla Commissione Infrastrutture nella seduta del 09.02.2015 e dal SA il 23.02.2015.

L'implementazione delle azioni è avvenuta entro il 30 settembre come da TARGET: il riassetto delle aule didattiche e informatizzate e gli altri interventi previsti per il funzionamento ottimale del Campus Bovisa sono terminati a settembre 2015.

Per permettere il trasferimento dei corsi di studio di Architettura presso il Campus Leonardo, sono stati compiuti interventi sulle aule (T03, B44, N21x e interventi sull'edificio 29), realizzati prima dell'inizio lezioni.

La dismissione dell'edificio è avvenuta il 30 settembre come da verbale di rilascio dei locali.

Tabella n.1: Esito Obiettivi 2015 assegnati alla Direzione Generale e punteggi assegnati (CdA 22.03.2016)

Allegato n. 1 Scheda obiettivi 2015												
Valutatore: Proposta Rettore, approvazione CdA										mar-16		
Direzione Generale												
Obiettivi	Peso	Scala	Livelli di performance			Risultati 2015	Punti	Punti Pond.				
1 Risultato Customer Satisfaction	10%											
		Descrizione obiettivo			Soglia	Target	Ecc. za					
1a		Indice di soddisfazione da indagine customer satisfaction (DOC 10%)	10%	+	3	4	5	4,19	757	75,7		
					Correttivo good practice: se risultato 2015 superiore a SOGLIA e se Polimi tra gli ultimi 3 atenei allora risultato = SOGLIA	Correttivo good practice: se risultato 2015 inferiore a TARGET e se Polimi tra i primi 3 atenei allora risultato = TARGET	Correttivo good practice: se risultato 2015 inferiore a ECCELLENZA e se Polimi primo ateneo allora risultato = ECCELLENZA					
1b		Soddisfazione utenti sui servizi erogati Indice di soddisfazione da indagine customer satisfaction (STUD 10%)	10%	+	2,5	3	3,5	2,98	687	68,7		
					2,5	risultato 2014 (se risultato 2014 < 3 altrimenti 3)	3,5					
		Correttivo good practice: se risultato 2015 superiore a SOGLIA e se Polimi tra gli ultimi 3 atenei allora risultato = SOGLIA			Correttivo good practice: se risultato 2015 inferiore a TARGET e se Polimi tra i primi 3 atenei allora risultato = TARGET	Correttivo good practice: se risultato 2015 inferiore a ECCELLENZA e se Polimi primo ateneo allora risultato = ECCELLENZA						
2 Risultato Obiettivi/Indicatori di Ateneo												
		Descrizione obiettivo			Soglia	Target	Ecc. za					
2a		Servizi per l'internazionalizzazione dell'ateneo Incremento proposte di stage e lavoro all'estero per laureati in architettura	20%	+	50	80	100	99	985	197,0		
					Proposte di stage e lavoro all'estero per laureati in architettura nel 2015: 50	Proposte di stage e lavoro all'estero per laureati in architettura nel 2015: 80	Proposte di stage e lavoro all'estero per laureati in architettura nel 2015: 100					
2b		Sostenibilità Definizione di un processo trasversale a tutte le Aree e i Dipartimenti volto a realizzare il monitoraggio e la riduzione delle emissioni di CO2 dell'Ateneo.	15%	+	300	700	1.000	850	850	127,5		
					DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI MONITORAGGIO DELLE EMISSIONI 1) Definizione dei "confini" dell'attività 2) Identificazione degli indicatori per la stima delle emissioni di CO2 e definizione degli strumenti necessari per il reperimento dei dati 3) Identificazione delle Strutture che forniranno i dati e definizione delle elaborazioni di base a cura delle Strutture medesime 4) Identificazione della metodologia di calcolo delle emissioni di CO2 e realizzazione dell'inventario (strumento per il calcolo) 5) Definizione dei comportamenti finalizzati alla riduzione delle emissioni di CO2 mediante coinvolgimento di studenti, PTA e PD <i>Presentazione in CdA entro gennaio 2016</i>	PROGETTO PILOTA 1) Stima delle emissioni di CO2 per l'anno 2014 per la Sede di Città Studi e presentazione dei risultati 2) Definizione di procedure e metodi per migliorare le stime dei dati di emissione 3) Identificazione degli ambiti di maggiore criticità e definizione dei principali interventi da mettere in atto per ridurre le emissioni di CO2. <i>Presentazione in CdA entro gennaio 2016</i>	ESTENSIONE DEL PROGETTO E COMUNICAZIONE 1) Redazione di un piano per la riduzione delle emissioni di CO2 per la sede di Città Studi contenente gli interventi previsti entro il 2020 2) Definizione delle tempistiche di implementazione del piano presso tutte le sedi dell'Ateneo 3) Definizione di misure volte a promuovere comportamenti più sostenibili da parte di studenti, PTA e PD 4) Comunicazione verso studenti, PTA, PD dell'attività di Carbon Management dell'Ateneo e definizione delle modalità di comunicazione verso l'esterno <i>Presentazione in CdA entro gennaio 2016</i>					

Politecnico di Milano

			15%	+	300	700	1.000	1.000	1.000	150,0
2c	Anticorruzione	In adempimento a quanto previsto all'art.1, comma 8, L. 190/2012, si prevede la proposta di obiettivi individuali per il responsabile della prevenzione della corruzione relativamente alla predisposizione del Piano e alla sua adozione				Attuazione delle azioni previste per il 2015 nel Piano Triennale Prevenzione e Corruzione (Programmazione delle attività, anno 2015) (Evidenza nella relazione annuale consuntiva)	Attuazione delle azioni previste per il 2015 nel Piano Triennale Prevenzione e Corruzione (Programmazione delle attività, anno 2015) e anticipo al 2015 di una delle azioni previste per il 2016 (Programmazione delle attività, anno 2016) (Evidenza nella relazione annuale consuntiva)			
3 Risultato Indicatori e obiettivi specifici di amministrazione					Soglia	Target	Ecc. za			
			15%	+	300	700	1.000	1.000	1.000	150,0
3a	Normativa sulla sicurezza - Aggiornamento	Aggiornamento delle linee guida sul sistema di gestione della sicurezza			Aggiornamento e semplificazione delle linee guida sul sistema di gestione della sicurezza condivise tra il DG e i Responsabili Gestionali. Entro il 31/12/2015	Parere favorevole in SA dell'aggiornamento e semplificazione delle linee guida sul sistema di gestione della sicurezza. Entro il 31/12/2015	Parere favorevole nei consigli di Dipartimento, e successivamente in SA, dell'aggiornamento e semplificazione delle linee guida sul sistema di gestione della sicurezza. Entro il 31/12/2015			
3b	Riassetto edifici in relazione al trasferimento arch in Leonardo e alla dismissione di Durando 10	Individuazione e implementazione di tutte le azioni necessarie al funzionamento ottimale dei Campus Bovisa e Leonardo a seguito del trasferimento dei corsi di studio di architettura presso il Campus Leonardo e alla dismissione dell'edificio di via Durando 10	15%	+	300	700	1.000	700	700	105,0
					Individuazione di tutte le azioni e degli interventi previsti dalle varie Aree coinvolte; definizione di tempi e responsabilità (edilizia, accessibilità, rete elettrica, rete informatica, impiantistica, parte contrattuale, logistica spostamento uffici). Documento presentato alla commissione infrastrutture entro il 30/03/2015	Implementazione delle azioni previste entro il 30/09/2015	Implementazione delle azioni previste entro il 31/07/2015			

873,9

5. La valutazione delle performance dei Dirigenti delle Aree dell'Amministrazione di Ateneo

L'attuazione del Piano delle Performance prevede, oltre alla valutazione degli obiettivi del Direttore Generale, anche la valutazione degli obiettivi assegnati ai Dirigenti delle aree dell'amministrazione di Ateneo. La Direzione Generale ha presidiato le attività delle aree anche in ordine all'assegnazione delle risorse, finanziarie, umane e strumentali, per il conseguimento degli obiettivi specifici di area.

Come già anticipato, molti obiettivi, come emergerà dall'analisi effettuata per singola area dirigenziale, sono stati assegnati in condivisione a diverse aree dirigenziali e, in alcuni casi, sono stati condivisi tra le aree e i Dipartimenti e i Poli territoriali, al fine di promuovere l'integrazione organizzativa a tutti i livelli.

Per tenere conto delle responsabilità specifiche nel conseguimento degli obiettivi condivisi, questi sono stati assegnati con pesi differenti alle diverse strutture a seconda del ruolo specifico di ognuna nel conseguimento del risultato.

Si rammenta che il sistema di valutazione delle performance dirigenziali 2015 ha previsto una valutazione delle prestazioni in cui:

- Il 10 % del risultato dirigenziale discende dall'esito conseguito dal Direttore Generale;
- il 40% è connesso ai comportamenti organizzativi del Dirigente;
- il 50% del risultato dirigenziale dipende da obiettivi specifici misurati su 3 dimensioni:
 - la soddisfazione degli utenti sui servizi di supporto rilevata mediante indagine di *customer satisfaction* (tale ambito di valutazione oscilla tra il 10% e il 30%);
 - la realizzazione di specifici obiettivi di innovazione e sviluppo;
 - l'incremento di efficacia ed efficienza del sistema amministrativo, intervenendo rispetto a specifici processi presidiati dall'Area.

L'incidenza delle tre dimensioni (soddisfazione utenti per servizi erogati, obiettivi di innovazione e miglioramento, indicatori di efficienza ed efficacia) è stata definita, per ogni Area, in accordo tra il Direttore Generale e i singoli Dirigenti in relazione alle diverse specificità.

Già dal 2014, in coerenza con la nuova impostazione del questionario di *customer satisfaction*, maggiormente focalizzata sulla valutazione di soddisfazione sui servizi finali e non anche sulla valutazione delle strutture erogatrici degli stessi ad ogni area dirigenziale è stato attribuito in valutazione l'esito della valutazione generale degli utenti sui servizi ricevuti.

Ogni dirigente è stato comunque valutato utilizzando l'esito di soddisfazione rilevato per la/le categoria di utente/utenti (studenti, docenti, personale tecnico amministrativo) alla cui erogazione dei servizi di supporto contribuisce in modo significativo.

I tassi di risposta ai questionari di *customer satisfaction* sono stati molto variabili per le diverse categorie: come già rilevato nella sezione che tratta degli esiti del Direttore Generale, al questionario rivolto al personale docente e collaboratore alla ricerca ha risposto il 32,7% della popolazione, a quello

rivolto agli studenti ha risposto il 19,5%, mentre a quello rivolto al personale tecnico amministrativo ha risposto il 63% della popolazione, mostrando un tasso di risposta sensibilmente più elevato rispetto a quello rilevato per le altre categorie.

Si illustrano, brevemente, i risultati raggiunti dalle Aree dirigenziali, rammentando che il risultato globale sulla performance raggiunta è parametrato rispetto ad una scala che nel suo complesso arriva ad un valore di 1.000, considerando il range fra 700 e 1.000 quale esplicitazione di un livello di raggiungimento superiore al target ovvero superiore alle attese; in ogni caso il superamento del target, pari a 700 punti, non genera un valore del premio superiore al massimo definito.

Nella tabella sottostante sono riportati i pesi degli obiettivi assegnati alle aree, con le specifiche percentuali d'incidenza delle diverse dimensioni.

Tabella n. 2: Peso degli obiettivi 2015 assegnati alle aree dell'amministrazione di ateneo

Piano Performance 2015	% INCIDENZA	AAF Amministrazione e Finanza	ACRE Comunicazione e Relazioni Esterne	AGIS Gestione Infrastrutture e Servizi	ARC Ricerca (*) (**)	ARUO Risorse Umane ed Organizzative	ASBA Sistema Bibliotecario di Ateneo (*)	ASICT Sistemi Informativi	ASVI Sviluppo e Rapporti con le Imprese	ASR Servizi Residenziali	ASED Servizi agli Studenti e Dottorandi	ATE Tecnico Edilizia	AVV Avvocatura di Ateneo
Soddisfazione utenti per servizi erogati (da indagine di customer satisfaction)	18,8%	15%	20%	15%	20%	30%	25%	25%	10%	20%	25%	10%	10%
Obiettivi di innovazione e miglioramento	25,8%	35%	25%	35%	15%	20%	20%	25%	25%	25%	25%	40%	20%
Indicatori efficacia/efficienza	5,4%	0%	5%	0%	15%	0%	5%	0%	15%	5%	0%	0%	20%
esiti da attività di Area	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Risultato Direzione Generale	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Comportamenti organizzativi	40%	40%	40%	40%	N.D.	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
	100%	100%	100%	100%	60%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(*) Aree con dirigente ad interim

(**) Area in cui il Direttore Generale è dirigente ad interim (non è prevista la valutazione dei comportamenti organizzativi).

La situazione della performance delle aree dell'amministrazione di ateneo, considerando gli esiti relativi agli obiettivi di struttura, è riassumibile nella sottostante tabella:

Tabella n.3: Performance delle Aree dirigenziali

Piano Performance 2015	% INCIDENZA	ESITI COMPLESSIVI 2015	SCOSTAMENTO ESITI COMPLESSIVI DAL TARGET
Soddisfazione utenti per servizi erogati (da indagine di customer satisfaction)	18,8%	756,48	8,07%
Obiettivi di innovazione e miglioramento	25,8%	855,74	22,25%
Indicatori efficacia/efficienza	5,4%	805,25	15,04%
Esiti da attività di Area	50%		
Comportamenti organizzativi Dirigenti	40,0%	745,00	6,43%

La tabella 3 evidenzia come per le diverse dimensioni gli esiti siano complessivamente sopra target.

Per quanto riguarda la soddisfazione degli utenti, l'esito di sintesi, in aumento rispetto ai valori conseguiti lo scorso anno, è frutto di un lieve miglioramento rilevato nelle valutazioni del personale docente, mentre per quanto riguarda la componente studentesca, a parità di soddisfazione rispetto a quanto rilevato nel 2014, l'esito risulta moderatamente superiore (circa 5% in più rispetto al 2014) a causa del cambio dei parametri utilizzati per la valutazione, resi nel 2015 coerenti rispetto a quelli utilizzati per le altre componenti. Rimane molto positiva la valutazione espressa dai *visiting professor*, su valori di target quella espressa dal personale tecnico amministrativo.

Gli esiti relativi agli obiettivi di innovazione e miglioramento e agli indicatori di efficacia ed efficienza sono superiori al target anche se in leggera flessione rispetto allo scorso anno.

Nel prosieguo della relazione si riepiloga una sintesi dei risultati di ciascun area rispetto agli obiettivi assegnati ai fini della valutazione della performance, a prescindere dalle ulteriori numerose attività e progetti comunque presidiati nel quotidiano dal personale e non confluiti in valutazione.

Area Comunicazione e Relazioni Esterne (ACRE)

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance dell'Area mostra il superamento del target prefissato.

L'area ha ottenuto ottimi risultati, posizionandosi al livello di eccellenza, nell'obiettivo di coordinamento dei tre gruppi di lavoro inter-ateneo¹ impegnati ad armonizzare, per alcuni processi, le diverse procedure adottate nelle diverse strutture, a chiarire ruoli e responsabilità e, in alcuni casi, a definire degli standard nei tempi di erogazione dei servizi resi all'utente finale. I gruppi di lavoro hanno elaborato dei documenti che, sono stati progressivamente pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito di Ateneo. I processi analizzati, di cui si discuterà nel dettaglio successivamente, sono stati: le polizze assicurative, la formazione post-laurea e la gestione della sicurezza.

L'area ha inoltre partecipato, con un risultato superiore al target, all'obiettivo, condiviso con altre Aree, finalizzato a sviluppare una serie di azioni nell'ambito dell'internazionalizzazione quali: l'incremento delle proposte di stage e lavoro all'estero per gli studenti laureati in architettura, il completamento della traduzione in lingua inglese del materiale di didattica e di ricerca utilizzato da docenti e studenti, l'individuazione di agevolazioni nello svolgimento delle pratiche amministrative relative all'ingresso in Italia di docenti e studenti stranieri e, infine, la progettazione e realizzazione di iniziative e strumenti a supporto dell'integrazione tra studenti italiani e stranieri.

Altri risultati che hanno concorso alla valutazione della performance, come negli anni passati, sono relativi alla somministrazione di questionari di *customer satisfaction* rivolti a docenti, personale tecnico amministrativo e studenti.

¹ I gruppi hanno visto il coinvolgimento del personale e delle strutture coinvolte nell'erogazione dei servizi oggetto di analisi (aree dirigenziali, dipartimenti, poli territoriali)

Gli esiti, con lievi differenze nei risultati delle diverse indagini, hanno leggermente superato il target.

In collaborazione con ASVI, è stato redatto un Piano di comunicazione delle iniziative innovative sulla didattica volto a far conoscere le nuove iniziative e ad incrementarne il numero di richieste di adesione da parte degli studenti; in particolare si è assistito ad un forte incremento del numero di domande per il percorso Alta Scuola Politecnica. L'esito di questo obiettivo si è posizionato sul target, in quanto non è stata completata la fase di progettazione della misurazione degli esiti attesi per le nuove iniziative.

Infine, durante la fase di monitoraggio intermedio, all'Area è stato attribuito un ulteriore obiettivo di sviluppo e implementazione del piano di comunicazione di Polisocial² da realizzare in collaborazione con il Servizio METID in staff alla Direzione Generale. L'obiettivo, la cui valutazione si è posizionata al livello di target, ha visto la realizzazione del piano di comunicazione e la sua implementazione per quanto riguarda il 75% delle azioni.

Area Servizi agli Studenti e ai Dottorandi (ASED)

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance dell'Area mostra l'ampio superamento del target prefissato.

Anche nel 2015 l'Area, in sinergia con l'Area Servizi ICT, ha collaborato, conseguendo risultati di eccellenza, a diversi progetti di miglioramento orientati sia alla gestione degli applicativi relativi alla gestione di dati in particolare quelli relativi agli studenti stranieri, sia al miglioramento degli applicativi relativi alla gestione del pagamento di tasse e rimborsi, in concomitanza con la nuova normativa sull'ISEE che ha comportato la necessità di adeguamenti.

E' stata realizzata, sempre in collaborazione con l'Area Servizi ICT, la revisione del percorso di uscita con conseguimento titolo per le lauree triennali e magistrali. Questa attività, conclusasi con un risultato prossimo all'eccellenza, si è focalizzata sulla revisione dell'intero processo e sull'avvio dello sviluppo della nuova gestione con un contemporaneo rinnovo delle applicazioni informatiche in uso. L'obiettivo proseguirà nel 2016 con il rilascio del nuovo applicativo.

Altri risultati utili alla misurazione della performance sono stati acquisiti mediante la somministrazione agli studenti di questionari di *customer satisfaction*. Gli esiti, sia per la generalità degli studenti, sia relativamente al questionario specifico rivolto agli studenti stranieri, sono lievemente superiori al livello di target ed in linea rispetto all'anno precedente.

L'Area ha inoltre partecipato, con un risultato superiore al target, all'obiettivo, condiviso con le Aree ACRE e ASVI, di miglioramento dei servizi dell'Ateneo per l'internazionalizzazione, come già descritto nel paragrafo precedente: in particolare, il contributo è stato significativo nell'organizzazione di 13

² Polisocial è un programma di responsabilità sociale accademica avviato dall'Ateneo nel 2012, con l'obiettivo di estendere la mission dell'Ateneo verso temi e bisogni sociali che nascono dal territorio, sia a livello locale che globale.

eventi di integrazione tra studenti di diverse provenienze, nell'ideazione del progetto Buddy di *tutorship* per 530 studenti internazionali e nella creazione di uno sportello virtuale con la segreteria studenti positivamente sperimentato nel 2015 e implementato a regime a partire dal mese di gennaio 2016.

Infine, l'Area ha lavorato a stretto contatto con l'Area Servizi ICT per la dematerializzazione del processo di selezione dei docenti a contratto, attraverso il rilascio di un applicativo per la gestione dei concorsi per l'attribuzione degli incarichi. A dicembre 2015 è stato rilasciato l'applicativo in test e le Scuole hanno provveduto a verificarne la funzionalità; il rilascio definitivo è previsto in tempo utile per l'a.a. 2016/2017. L'impegno profuso ha consentito di raggiungere il risultato a livello di eccellenza.

Area Servizi Residenziali (ASR)

L'Area mostra quest'anno un posizionamento leggermente al di sotto del target prefissato.

Tale risultato è stato ottenuto a fronte di buoni risultati, che si collocano su un valore intermedio tra target ed eccellenza, conseguiti nel presidio degli obiettivi finalizzati al miglioramento dell'efficienza gestionale legata all'occupazione delle residenze che, grazie al lavoro svolto negli ultimi anni, mostrano tassi di occupazione sempre crescenti e ormai prossimi al 90%, mentre gli obiettivi progettuali hanno subito dei rallentamenti portando ad esiti in generale compresi tra valori di soglia e target.

L'Area ha avviato un progetto di promozione delle attività sportive per gli utenti delle residenze in collaborazione con ASVI, procedendo ad un'analisi dei bisogni e delle aspettative in ambito sportivo degli studenti residenti in strutture Polimi e alla promozione e realizzazione di una competizione sportiva, il torneo delle residenze, che si è svolto nei mesi di aprile e maggio 2015; l'obiettivo ha raggiunto un risultato superiore al livello di target, non raggiungendo l'eccellenza per non aver completato la programmazione completa di tutte le attività sportive rivolte all'utenza per l'anno 2016.

Inoltre l'Area ha proseguito le proprie attività per completare l'obiettivo già avviato nel 2014 di definizione di Livelli di Servizio Standard e della Carta dei Servizi per le Residenze relativamente alle procedure amministrative (dalla prenotazione al check-out): tale obiettivo è stato raggiunto solo parzialmente, conseguendo un esito pari al livello soglia, in quanto il documento è stato predisposto informalmente, ma non ancora pubblicato.

Per quanto riguarda l'attività di recupero crediti delle rette studentesche, obiettivo realizzato in collaborazione con AAF, sono stati raggiunti risultati leggermente inferiori al target in quanto è stata effettuata la ricognizione completa dei debitori e degli importi da riscuotere, con l'invio di un sollecito a tutti gli studenti debitori, ma non è stata completata la proposta di policy di intervento per il recupero dei crediti, attività che si svolgerà nel 2016.

All'Area è stata inoltre assegnata l'analisi della domanda di alloggio dei poli territoriali in relazione all'evoluzione delle politiche di ateneo, tenendo in considerazione la riduzione prevista di alcuni corsi di

laurea nei poli e una valutazione degli sviluppi possibili in relazione agli interessi degli enti locali. Anche tale obiettivo è stato raggiunto parzialmente, consentendo di raggiungere un esito pari al livello soglia, in quanto è stata effettuata solo l'analisi dei dati relativi agli iscritti 2014/2015 per individuare gli studenti "fuori sede" per ciascun Polo Territoriale.

Infine, è stato avviato il progetto per la definizione di un sistema di monitoraggio e controllo costi delle residenze universitarie in collaborazione con ATE; all'interno del progetto è stato attivato un tavolo di confronto con l'Università Bicocca e l'Università Bocconi. L'esito dell'obiettivo si è posizionato tra il livello di soglia e il livello di target.

L'indagine di *customer satisfaction*, finalizzata a conoscere le esigenze degli ospiti ed il loro giudizio sia sui servizi erogati sia sulla qualità di vita all'interno delle residenze universitarie, pone l'attuale livello di soddisfazione in posizione di target rispetto ai requisiti di performance prefissati dall'Amministrazione, e in lieve aumento rispetto al 2014.

Area Ricerca di Ateneo (ARC)

L'Area Ricerca di Ateneo è diretta, ad interim, dal Direttore Generale e la performance di Area è derivata dalla sintesi degli obiettivi definiti per i Capi Servizio. L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance dell'Area mostra l'ampio superamento del target prefissato.

In particolare per quanto riguarda le attività relative al trasferimento tecnologico sono stati raggiunti i risultati in termini di eccellenza relativamente all'incremento dei risultati relativi al portafoglio brevetti dell'Ateneo, depositati e ceduti, il cui valore ha toccato il milione di euro, e relativamente alla sottomissione da parte dei dipartimenti di numerosa documentazione finalizzata alla divulgazione, "*disclosure*", dei risultati di ricerca. Infatti sono stati inviati al Servizio TTO, nel corso del 2015, 134 tra articoli scientifici e materiali utili alla diffusione dei risultati.

L'Area ha inoltre focalizzato la propria attività sull'avvio dello sportello ERC organizzando corsi di formazione specifici e fornendo supporto alla stesura di progetti "*Starting Grants*" e "*Consolidator Grants*"; ha inoltre effettuato attività di *scouting* di idee progettuali, selezionandone circa 66, presentate in occasione di "*brokerage events*" ed eventi internazionali organizzati dalla Commissione Europea. Tali risultati hanno consentito il posizionamento al livello di eccellenza.

Per quanto riguarda l'incremento del numero di utenti della piattaforma Moocs (Massive online open courses) e del loro grado di soddisfazione, misurato tramite un'indagine di *customer satisfaction*, il livello raggiunto è stato quello di eccellenza, con un incremento notevole dei nuovi utenti che hanno raggiunto il numero di 10973: attualmente gli utilizzatori provengono da oltre 150 paesi in tutti i continenti.

Infine l'Area si è posizionata al livello di eccellenza sull'obiettivo di stipula di nuovi contratti di servizio per utenti interni al Politecnico ed aziende esterne presso il POLIFAB, laboratorio di Ateneo per micro e

nano fabbricazione, che offre una piattaforma unica per l'integrazione di tutte le tecnologie abilitanti in dispositivi e microsistemi innovativi.

L'esito della *customer satisfaction*, somministrata al personale docente dell'Ateneo, al pari degli altri dirigenti, porta ad una valutazione leggermente superiore al target.

Area Sistema Bibliotecario di Ateneo (ASBA)

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance dell'Area mostra l'ampio superamento del target prefissato. Si evidenzia che l'Area è presidiata ad interim dal Dirigente dell'Area Risorse Umane.

L'Area ha perseguito specifici obiettivi relativamente all'integrazione delle biblioteche dipartimentali del DICA, del Dipartimento di Chimica, del DEIB, relativamente alla sezione di Bioingegneria e di Elettrotecnica, all'interno del sistema bibliotecario di ateneo, realizzando tutte le attività previste nel livello di eccellenza quali la revisione delle collezioni delle monografie delle biblioteche di Ingegneria Ambientale e Idraulica e, relativamente alla biblioteca del Dipartimento di Chimica, l'avvio delle attività di revisione delle monografie. Con riferimento alle biblioteche del Dipartimento di Elettronica ed Informazione, obiettivo dell'Area è stato il conseguimento dell'avvio del processo di integrazione all'interno dell'area stessa; ha inoltre raggiunto quanto prefissato relativamente alla POLITECA, avviando i servizi di consultazione della collezione dei periodici e i servizi di circolazione della collezione "Tremelloni".

L'Area ha incrementato il numero degli *ebooks* posseduti dall'ateneo di quasi il 15% rispetto all'anno precedente, raggiungendo risultati superiori al livello di target con riferimento agli obiettivi di incremento prefissati.

Infine, l'Area ha conseguito risultati intermedi tra il target e l'eccellenza relativamente all'obiettivo di riassetto e uso degli spazi del magazzino a Sesto Ulteriano e dell'edificio 9 presso il Campus in Durando, realizzando, anche se con lieve ritardo, le attività finalizzate allo scopo di ricavare spazi utili per il deposito di materiali poco consultati attualmente posti nelle biblioteche centrali o dipartimentali.

L'indagine di *customer satisfaction* somministrata agli studenti evidenzia esiti positivi rispetto ai servizi erogati che, complessivamente, confermano livelli di performance leggermente superiori al target.

L'esito della *customer satisfaction*, somministrata al personale docente dell'Ateneo, al pari degli altri dirigenti, porta ad una valutazione superiore al target, evidenziando in particolare per le domande poste nell'ambito dei servizi bibliotecari un esito in linea con quello dello scorso anno.

Area Servizi ICT (ASICT)

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance dell'Area mostra l'ampio superamento del target prefissato. Ancora di più che per le altre aree, l'impegno dell'Area Servizi ICT è stato fondamentale per il perseguimento di obiettivi condivisi, grazie al quale è stata possibile l'implementazione di molte attività di sviluppo commissionate dalle diverse strutture dell'Ateneo.

Anche nel 2015 l'Area, in collaborazione con ASED, ha presidiato, conseguendo risultati di eccellenza, diversi progetti di miglioramento orientati sia alla gestione degli applicativi relativi alla gestione di dati in particolare quelli relativi agli studenti stranieri, sia al miglioramento degli applicativi relativi alla gestione del pagamento di tasse e rimborsi, in concomitanza con la nuova normativa sull'ISEE che ha comportato un adeguamento degli applicativi in uso.

L'Area ha inoltre lavorato, come già anticipato, sempre in collaborazione con ASED, alla dematerializzazione del processo di selezione dei docenti a contratto, raggiungendo un risultato a livello di eccellenza.

L'Area, in collaborazione con il Servizio di Prevenzione e Protezione in staff alla Direzione Generale, ha raggiunto un risultato di eccellenza proseguendo le proprie attività di implementazione del sistema per la gestione della sicurezza all'interno del progetto pluriennale avviato nel 2014 e la cui conclusione è prevista nel 2016.

Con risultati a livello di eccellenza è stato realizzato l'obiettivo, in collaborazione con AGIS, di unificazione ed integrazione dei sistemi di controllo dell'accesso alle strutture ed agli spazi dell'Ateneo attraverso la realizzazione di un sistema attivato presso due edifici dell'ateneo nel corso del 2015 e che sarà esteso a tutto l'ateneo nel 2016.

Infine l'Area ha conseguito risultati di eccellenza relativamente all'obiettivo di analisi, progettazione e sviluppo di un applicativo per la "Gestione delle Richieste di Acquisto" dei dipartimenti come evoluzione e personalizzazione di quanto già utilizzato dall'amministrazione di ateneo; all'obiettivo hanno contribuito l'Area AGIS e tutti i Responsabili Gestionali dei dipartimenti e dei poli che hanno condiviso l'esito conseguito. Le differenze, rispetto al processo adottato negli anni passati dall'amministrazione, hanno portato alla decisione di sviluppare una nuova applicazione invece che un nuovo profilo dell'applicazione esistente; l'integrazione con U-Gov contabilità, oltre ad una ulteriore evoluzione di funzionalità più avanzate, verrà realizzata nel 2016.

L'esito della *customer satisfaction*, somministrata agli studenti, è superiore al livello di target, così come quella somministrata al personale docente e tecnico amministrativo dell'Ateneo, evidenziando in particolare per le domande poste nell'ambito dei servizi ICT un esito in miglioramento rispetto a quello dello scorso anno.

Area Gestione Infrastrutture e Servizi (AGIS)

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance dell'Area mostra il superamento del target prefissato.

L'Area ha collaborato alla realizzazione dell'obiettivo sopra descritto relativo alla progettazione e sviluppo di un applicativo per la "Gestione delle Richieste di Acquisto" dei dipartimenti e dei poli condividendo l'esito di eccellenza conseguito.

Con esiti a livello di target, è stato raggiunto l'obiettivo di riassetto degli edifici in relazione al trasferimento dei corsi di studio di architettura dal Campus Bovisa al Campus Leonardo, contemporaneamente alla dismissione degli edifici di via Durando 10; si tratta di un obiettivo assegnato alla Direzione Generale nel 2015 finalizzato all'implementazione di tutte le azioni necessarie al funzionamento ottimale dei due Campus e al cui raggiungimento hanno collaborato diverse Aree dell'amministrazione. Il contributo specifico di AGIS è stato relativo agli interventi sulle aule didattiche e informatizzate realizzati presso i due Campus Leonardo e Bovisa.

Con risultati a livello di eccellenza è stato realizzato l'obiettivo, in collaborazione con ASICT con cui ha condiviso l'esito, di unificazione ed integrazione dei sistemi di controllo degli accessi, sopra descritto.

Inoltre, l'Area è stata impegnata nell'obiettivo di prosecuzione dell'integrazione in ASBA di materiali e servizi delle biblioteche dipartimentali, nel riassetto degli spazi presso i magazzini di Sesto Ulteriano e nella sistemazione degli spazi dell'edificio PK (edificio 9 presso il Campus Durando). Queste due ultime attività, necessarie per liberare ed organizzare spazi utili all'Area ASBA per potervi trasferire materiali, sono state avviate ma non completate, motivo per cui l'esito dell'obiettivo si è assestato su un livello tra soglia e target.

Infine, con un risultato a livello di target, è stato realizzato, in collaborazione con ATE e con il Servizio Sostenibilità di Ateneo in staff alla Direzione Generale, l'obiettivo di definizione di standard edilizi, integrati con criteri di sostenibilità ambientale, da adottare in caso di ristrutturazioni/costruzioni. L'esito dell'obiettivo è stato la stesura di linee guida presentate alla Direzione Generale secondo quanto previsto dal progetto. E' in corso una valutazione da parte della Commissione Infrastrutture.

L'esito della *customer satisfaction*, somministrata agli studenti, è superiore al livello di target. L'esito della *customer satisfaction*, somministrata al personale docente e tecnico amministrativo dell'Ateneo, al pari degli altri dirigenti, porta ad una valutazione superiore al target.

Area Tecnico Edilizia (ATE)

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance mostra il superamento del target prefissato.

Con un risultato a livello di target, è stato realizzato, in collaborazione con AGIS e con il Servizio Sostenibilità in staff alla Direzione Generale, l'obiettivo sopra descritto di definizione di standard edilizi, integrati con criteri di sostenibilità ambientale, da adottare in caso di ristrutturazioni/costruzioni.

Nel corso del 2015, in relazione alle attività oggetto di pianificazione pluriennale, l'Area ha presidiato diversi progetti di sviluppo edilizio riconducibili agli obiettivi strategici dell'Ateneo di realizzazione delle nuove strutture residenziali finanziati grazie ai contributi ministeriali, e ormai giunti in fase di implementazione, raggiungendo il livello di eccellenza. Obiettivo specifico raggiunto è stato l'ultimazione dei lavori della fase 1, conclusi a marzo 2015, relativi alla costruzione della Residenza Newton. L'area ha inoltre rispettato il budget previsto per l'ampliamento della Casa dello Studente e, nel caso della Residenza Pareto, non ha impiegato maggiori oneri come previsto dal livello di eccellenza.

Anche i lavori di sviluppo edilizio riguardanti la progettazione delle facciate dell'edificio 20, la riqualificazione di alcuni spazi ex-DASTU presso il Campus Leonardo e soprattutto l'ultimazione delle opere per l'entrata in servizio del nuovo impianto di trigenerazione si sono conclusi nei tempi e hanno consentito di raggiungere un livello prossimo all'eccellenza.

L'Area è stata impegnata nel corso del 2015 nell'obiettivo di riqualificazione della Piazza Leonardo da Vinci, attività per la quale è ancora coinvolta nel completamento dei lavori; la conclusione delle attività è prevista per il mese di maggio 2016 portando l'esito ad un valore intermedio tra target ed eccellenza.

Inoltre, è stato avviato il progetto per la definizione di un sistema di monitoraggio e controllo costi delle residenze universitarie in collaborazione con ASR; all'interno del progetto è stato attivato un tavolo di confronto con l'Università Bicocca e l'Università Bocconi. L'esito dell'obiettivo si è posizionato tra il livello di soglia e il livello di target.

Infine, l'obiettivo che consisteva nel trasferire il rischio di mercato in capo all'appaltatore incaricato della progettazione, costruzione e gestione della residenza A. Loos presso il Polo di Lecco per il periodo compreso tra marzo e luglio 2015, si è concluso con un costo contenuto per l'ateneo, permettendo il conseguimento dell'obiettivo al livello di target.

Tra gli obiettivi era inoltre contemplato l'esito dell'indagine di *customer satisfaction* rilevata presso gli utenti delle residenze Galilei, Casa dello Studente a Milano e A. Loos a Lecco in quanto, per queste strutture, l'Area ha presidiato direttamente il modello di gestione e curato i rapporti con il gestore; il livello di soddisfazione ha superato il livello di target.

Area Risorse Umane e Organizzazione (ARUO)

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance mostra l'ampio superamento del target prefissato.

Eccellente anche quest'anno è stato l'esito relativo alla *customer satisfaction* somministrata ai docenti internazionali in ingresso nel 2015.

L'Area ha proseguito nella realizzazione dell'obiettivo di semplificazione dei procedimenti amministrativi, già avviato nel 2014 dall'amministrazione in collaborazione con l'Area Servizi ICT, con esito complessivo tra target ed eccellenza. Durante quest'anno sono stati estesi servizi di gestione dematerializzata e con firma digitale dei provvedimenti di carriera.

L'Area ha inoltre realizzato, con esito a livello di target, le attività previste a supporto del Piano triennale di prevenzione della corruzione del Politecnico; in particolare, per quanto riguarda le procedure messe in atto dai Dipartimenti e dai Poli si è trattato di attività di sensibilizzazione e consulenza riguardo alla verifica dei requisiti di accesso, alla verifica della motivazione e dei presupposti di legge per il conferimento di incarichi esterni e alla verifica delle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto notorio rilasciate ai sensi del D.P.R. n. 445/2000. Per quanto riguarda invece le procedure messe in atto dalle Aree e Servizi dell'Amministrazione, sono stati effettuati controlli sulle dichiarazioni sostitutive di autocertificazione e di atto notorio nell'ambito delle procedure concorsuali e opportune verifiche all'atto dell'assunzione. L'Area ha inoltre effettuato visite per l'analisi di casi con riferimento alle procedure di affidamento di incarico di collaboratori esterni e assegnisti di ricerca in tre dipartimenti dell'ateneo.

L'esito della *customer satisfaction*, somministrata al personale docente e tecnico amministrativo dell'Ateneo, al pari degli altri dirigenti, porta ad una valutazione superiore al target, evidenziando in particolare per le domande poste nell'ambito dei servizi di gestione del personale un esito in linea con quello dello scorso anno.

Area Amministrazione e Finanza (AAF)

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance dell'Area mostra l'ampio superamento del target prefissato.

L'Area ha focalizzato la propria attività sullo studio della piattaforma di certificazione dei crediti per l'assolvimento degli obblighi previsti dalla normativa; ha inoltre creato degli automatismi per il controllo della tempestività dei pagamenti all'interno dell'ateneo raggiungendo il livello di eccellenza.

In collaborazione con i Responsabili Gestionali dei dipartimenti e dei Poli, l'Area ha lavorato, con risultati a livello di eccellenza, alla stesura di linee guida sulle coperture assicurative in ateneo. E' stata effettuata un'analisi approfondita delle polizze esistenti, la valutazione della necessità di attivare nuove

coperture assicurative in relazione ad esigenze diverse e l'evidenziazione di alcune criticità per quanto riguarda alcune categorie di utenti e beni assicurati.

Con risultati superiori al livello di target, è stato realizzato l'obiettivo che completa le azioni intraprese nel 2014 relativamente al presidio della fatturazione elettronica, resa obbligatoria a partire dal 31 marzo 2015; sono stati definiti codici univoci IPA, è stata inviata una circolare ai Fornitori e sono state pubblicate le linee guida sulle fatture passive/elettroniche.

Un obiettivo specifico, di durata pluriennale e in collaborazione con ASICT e con il Servizio di Pianificazione e Controllo, è stato rivolto all'analisi di fattibilità per la realizzazione di uno strumento informatico integrato alla piattaforma U-Gov per gestire la stesura del budget triennale, consentire il monitoraggio continuo del budget e la pianificazione dei progetti. Il gruppo di lavoro ha definito un piano di lavoro e ha condiviso l'opportunità di utilizzare un applicativo Cineca (da personalizzare). L'esito dell'obiettivo è prossimo al target in quanto alcune attività previste per il 2015 slitteranno nel 2016.

Con esiti a livello di target, è stato raggiunto l'obiettivo di riassetto degli edifici in relazione al trasferimento dei corsi di studio di architettura dal Campus Bovisa al Campus Leonardo, contemporaneamente alla dismissione degli edifici di via Durando 10. Come già specificato, si tratta di un obiettivo assegnato alla Direzione Generale nel 2015 e al cui raggiungimento hanno collaborato diverse Aree dell'amministrazione. Il contributo specifico dell'Area Amministrazione e Finanza è stato relativo all'assolvimento della parte contrattuale per tutti gli edifici coinvolti.

L'esito della *customer satisfaction*, somministrata al personale docente e tecnico amministrativo dell'Ateneo, al pari degli altri dirigenti, porta ad una valutazione superiore al target, evidenziando in particolare per le domande poste al personale tecnico amministrativo un esito in leggero miglioramento rispetto allo scorso anno, in particolare in merito ai tempi di rimborso delle missioni, al supporto fornito alle diverse strutture per la gestione contabile e l'utilizzo del sistema di contabilità, il supporto per la gestione fiscale e la normativa in tema di gestione finanziaria.

Servizio di staff Avvocatura d'Ateneo

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance dell'Area mostra il raggiungimento del target prefissato.

L'attività dirigenziale è stata valutata, come lo scorso anno, rispetto ad indicatori di efficacia ed efficienza utili a misurare sia l'incidenza dei contenziosi risolti in via stragiudiziale rispetto al numero di contenziosi assistiti, per un valore pari all'80%, sia l'attività di consulenza legale, misurata rispetto al numero di pareri rilasciati, circa 120, conseguendo livelli di performance pari al target nel primo caso e leggermente inferiore al target nel secondo caso.

Un obiettivo specifico per il 2015, in continuità con l'attività già avviata nel 2014, è stato rivolto all'organizzazione di attività di formazione legale su attività amministrativa e tutela dei crediti che ha visto coinvolti quattro dipartimenti, un polo e diverse strutture dell'amministrazione centrale (due

Aree, due Scuole e due Servizi). L'esito dell'attività formativa, chiesto ai partecipanti al termine delle giornate di formazione, è stato molto positivo. L'obiettivo è stato realizzato con risultati in target in quanto in fase di pianificazione era stata prevista un'attività ancora più capillare nelle diverse strutture.

L'esito della *customer satisfaction*, somministrata a dirigenti, responsabili gestionali e capi servizio, porta ad una valutazione leggermente superiore al target.

Area Sviluppo e Rapporti con le Imprese (ASVI)

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance dell'Area mostra l'ampio superamento del target prefissato.

Un obiettivo significativo dell'Area per il 2015, conclusosi con esito a livello di eccellenza, è stato quello di definire un documento, in collaborazione con i Dipartimenti e i Poli, sulle linee guida per la formazione post-laurea e permanente finalizzato a chiarire e condividere la tipologia dei servizi offerti, la metodologia di lavoro, le procedure, le tempistiche e la documentazione a supporto per la gestione dei progetti di formazione post-laurea (master universitari, corsi di perfezionamento ed eventi di formazione permanente).

L'Area, come già accennato, ha avviato un progetto di promozione delle attività sportive per gli utenti delle residenze procedendo ad un'analisi dei bisogni e delle aspettative in ambito sportivo degli studenti residenti in strutture del Politecnico e realizzando una competizione sportiva, il torneo delle residenze, nei mesi di aprile e maggio 2015. L'obiettivo ha raggiunto un risultato superiore al livello di target.

L'Area ha presidiato direttamente l'obiettivo di incremento delle proposte di stage e lavoro all'estero per laureati in architettura, condiviso con la Direzione Generale, e con le aree ASED e ACRE. L'esito raggiunto, come già specificato, è stato prossimo al livello di eccellenza.

Con risultati a livello di eccellenza, è stata inoltre sviluppata e attivata una nuova piattaforma web per campagne permanenti di fundraising nei confronti degli Alumni.

Inoltre, in collaborazione con ACRE, è stato redatto un Piano di comunicazione delle diverse iniziative innovative sulla didattica volto a far conoscere le nuove iniziative e ad incrementarne il numero di richieste da parte degli studenti. L'esito, condiviso con ACRE, si è posizionato sul target.

L'esito della *customer satisfaction* somministrata agli studenti e l'esito della *customer satisfaction* somministrata al personale docente dell'Ateneo, al pari degli altri dirigenti, portano ad una valutazione superiore al target.

6. La valutazione delle Performance dei Responsabili Gestionali dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali

Nel presente paragrafo viene effettuata una sintesi della valutazione dei risultati conseguiti dai Responsabili Gestionali unitamente alla performance organizzativa del Dipartimento/Polo Territoriale di appartenenza.

Anche per il 2015 il sistema di valutazione delle performance dei Responsabili Gestionali prevede una valutazione delle prestazioni ancorata preliminarmente alla performance organizzativa della struttura.

La valutazione della performance organizzativa del Dipartimento/Polo avviene secondo i seguenti criteri:

- il 10 % del risultato discende dall'esito conseguito dal Direttore Generale, al fine di rafforzare il coinvolgimento e l'integrazione delle strutture decentrate con quelle centrali;
- Il 45% dipende dai risultati di indicatori generali di Dipartimento/Polo: nel 2015 gli indicatori generali di Dipartimento/Polo, si sono focalizzati su alcune tematiche strategiche per l'Ateneo relativamente:
 - alla valutazione del tasso di internazionalizzazione misurato sul numero di docenti, dottorandi e studenti stranieri attratti dal Dipartimento/Polo;
 - al numero di studenti iscritti, nel caso di alcuni Poli dove si rilevano le maggiori criticità relativamente alla riduzione delle immatricolazioni;
 - alla misurazione dell'autofinanziamento realizzato nel 2015.
- Il 45% dipende dalla soddisfazione degli utenti per i servizi erogati dal Dipartimento/Polo rilevata mediante indagine di *customer satisfaction*.

La valutazione della performance del Responsabile Gestionale avviene con criteri analoghi a quelli utilizzati per i Capi Servizio e Responsabili delle funzioni di Staff dell'Amministrazione di Ateneo:

- il 20 % del risultato discende dal risultato della struttura di appartenenza (performance organizzativa);
- Il 40% deriva dalla realizzazione di specifici obiettivi;
- il 40% è connesso ai comportamenti organizzativi richiesti al ruolo.

Gli obiettivi e indicatori specifici sono assegnati in parte dal Direttore Generale ed in parte dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo, con uguale incidenza sul risultato finale.

Per il 2015 gli obiettivi di performance assegnati dal Direttore Generale si sono focalizzati:

- sull'attuazione di azioni previste dal Piano Triennale Prevenzione e Corruzione per il 2015, con particolare riferimento all'adozione di procedure comparative nella selezione dei fornitori, sul monitoraggio dei tempi e la corretta esecuzione dei procedimenti amministrativi quali il reclutamento del personale collaborante e le procedure di acquisto;

- sull'avvio e l'implementazione di gare finalizzate all'aggregazione dei fabbisogni di acquisto tra le diverse strutture interessate (quali pc e tablet, componentistica elettronica, gas tecnici, solventi, traduzioni, viaggi, manutenzione delle cappe chimiche, noleggio di pullman per visite didattiche) al fine di razionalizzare il sistema di gestione degli acquisti;
- sull'estensione dell'applicativo "Gestione delle Richieste di Acquisto" ai Dipartimenti e ai Poli con adeguamento dell'applicazione di ateneo alle loro esigenze specifiche in modo da uniformare gradualmente i diversi sistemi utilizzati dalla strutture;
- sul rispetto dei tempi di liquidazione delle missioni previsti a valle della revisione del processo attuato nel 2014;
- sulla definizione di linee guida al fine di omogeneizzare tra le diverse strutture la gestione di alcuni processi quali: assicurazioni, normativa sulla sicurezza, formazione post laurea e formazione permanente, attraverso la partecipazione ai gruppi di lavoro trasversali formati da alcuni responsabili gestionali sia dei dipartimenti, che dei poli territoriali.

Gli obiettivi assegnati dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo sono obiettivi progettuali specifici per ogni struttura sia in termini di definizione che di valori obiettivo individuati.

La situazione complessiva della Performance dei 12 Dipartimenti e dei 5 Poli Territoriali, quale esito della valutazione rispetto al raggiungimento dei livelli di target prefissati nel Piano della performance 2015, è riassumibile nelle sottostanti tabelle:

Tabella n.4: Performance organizzativa dei Dipartimenti

<u>Performance Organizzativa Dipartimenti 2015</u>	% INCIDENZA	ESITI COMPLESSIVI 2015	SCOSTAMENTO ESITI COMPLESSIVI DAL TARGET
Indicatori generali di Dipartimento	45%	837,957	19,71%
Soddisfazione utenti per servizi erogati (da indagine di customer satisfaction)	45%	745,917	6,56%
Risultato Direzione Generale	10%		

Tabella n.5: Performance dei Responsabili Gestionali di Dipartimento

<u>Performance Responsabili Gestionali Dipartimento 2015</u>	% INCIDENZA	ESITI COMPLESSIVI 2015	SCOSTAMENTO ESITI COMPLESSIVI DAL TARGET
Performance organizzativa Dipartimento	20,00%	801,8	14,54%
Obiettivi assegnati dal Direttore Generale	20,00%	888,542	26,93%
Obiettivi assegnati dal Direttore di Dipartimento	20,00%	879,458	25,64%
Comportamenti organizzativi			
Comportamenti organizzativi	40%	798,75	14,11%

Tabella n.6: Performance complessiva dei Poli Territoriali

<u>Performance Organizzativa Polo Territoriale 2015</u>	% INCIDENZA	ESITI COMPLESSIVI 2015	SCOSTAMENTO ESITI COMPLESSIVI DAL TARGET
Indicatori generali di Polo	45%	879,062	25,58%
Soddisfazione utenti per servizi erogati (da indagine di customer satisfaction)	45%	958,818	36,97%
Risultato Direzione Generale	10%		

Tabella n.7: Performance complessiva dei Responsabili Gestionali di Polo Territoriale

<u>Performance Responsabili Gestionali Polo Territoriale 2015</u>	% INCIDENZA	ESITI COMPLESSIVI 2015	SCOSTAMENTO ESITI COMPLESSIVI DAL TARGET
Performance organizzativa Polo	20,00%	914,407	30,63%
Obiettivi assegnati dal Direttore Generale	20,00%	917,760	31,11%
Obiettivi assegnati dal Prorettore di Polo	20,00%	937,000	33,86%
Comportamenti organizzativi	40%		
Comportamenti organizzativi	40%	808,000	15,43%

Dalle tabelle emerge un risultato positivo relativo alla performance organizzativa dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali, che hanno lavorato efficacemente nel perseguimento degli obiettivi strategici di autofinanziamento e di internazionalizzazione secondo le linee individuate dal Senato Accademico. Il dato dell'autofinanziamento, che nel 2014 aveva subito un generale calo, ha visto quest'anno un moderato incremento che ha portato generalmente a posizionamenti delle singole strutture su valori di target o eccellenza, tranne pochi casi in cui il valore si è assestato sulla soglia.

Gli esiti delle *customer satisfaction* rivolte al personale docente per le strutture dipartimentali evidenziano un valore in linea o in miglioramento rispetto ai valori medi del 2014, tranne due casi in leggero calo; permangono differenze tra le diverse strutture che evidenziano in alcuni casi, un potenziale miglioramento.

Gli esiti delle *customer satisfaction* per i poli territoriali, come in passato, sono molto positivi con un valore medio vicino ai valori definiti come eccellenza.

Anche l'esito della performance individuale del Responsabile Gestionale (sia per i dipartimenti che per i poli territoriali) ha dato risultati molto positivi e in miglioramento rispetto allo scorso anno.

A prescindere dalle attività e progetti quotidianamente gestiti, relativamente a quanto oggetto di valutazione presso i dipartimenti sono stati realizzati obiettivi specifici volti al miglioramento dei servizi e dell'organizzazione: in alcuni casi il responsabile gestionale si è focalizzato sulla realizzazione di strumenti finalizzati al monitoraggio dell'autofinanziamento, all'implementazione di sistemi di *trouble-ticketing* per la gestione dei servizi interni, alla riorganizzazione dei servizi contabili di dipartimento,

alla revisione e informatizzazione delle procedure di accesso al dipartimento o, in generale, alla riorganizzazione della struttura o dei servizi dipartimentali, anche in relazione al progetto di omogeneizzazione delle strutture organizzative dipartimentali avviato dall'Area Risorse Umane.

Un'attenzione particolare è stata dedicata ai laboratori dipartimentali sia attraverso l'analisi e la valutazione dei rischi specifici in alcuni laboratori, sia tramite la gestione informatizzata via internet del processo di taratura della strumentazione scientifica, oppure mediante l'impostazione e attuazione di un sistema di audit interno per la sicurezza dei laboratori di ricerca.

Infine, in molti casi i responsabili gestionali si sono dedicati al miglioramento dei processi di supporto all'attività di ricerca collaborando all'implementazione di nuove linee di ricerca, potenziando il servizio di supporto ai contratti e alla gestione delle credenziali scientifiche, collaborando all'implementazione di database consultabili dal personale docente per i contratti/progetti di autofinanziamento, contribuendo al supporto alla presentazione di progetti su bandi competitivi o ai contratti conto terzi con l'obiettivo di aumentare il numero di progetti o contratti con finanziamento.

I Responsabili Gestionali dei Poli Territoriali hanno proseguito la loro attività di promozione dell'offerta formativa e dell'Ateneo sul territorio, sia nelle scuole che presso la cittadinanza. Un polo inoltre ha attivato un servizio per migliorare i rapporti con il mondo produttivo del territorio, con le associazioni di categoria e con gli enti per quel che concerne formazione, ricerca e attività conto terzi.

In altri casi i Poli, a causa della riduzione del numero dei corsi e degli iscritti presso le loro strutture, sono stati indirizzati verso una analisi di efficienza nell'utilizzo delle loro strutture, degli edifici e del personale e hanno implementato progetti volti alla razionalizzazione degli spazi e delle risorse attraverso la ridefinizione e redistribuzione di compiti e attività.

Gli esiti degli obiettivi assegnati dal Direttore Generale nel 2015 sono stati in parte condivisi con le diverse strutture coinvolte nella implementazione di obiettivi comuni. Tali obiettivi, di cui si è già argomentato, quali la stesura di linee guida per omogeneizzare la gestione amministrativa di alcuni processi, l'implementazione per dipartimenti e poli di un applicativo unico per la "Gestione delle Richieste di Acquisto", hanno avuto esiti di eccellenza.

L'obiettivo relativo ai tempi di rimborso missioni, assegnato alle strutture ove si sono riscontrate le maggiori criticità, è stato molto positivo tranne in poche strutture per le quali nel 2016 verrà ridefinito il sistema di gestione delle missioni.

Anche l'obiettivo volto a misurare le singole strutture rispetto ad alcune azioni definite in coerenza con quanto previsto nei Piani Anticorruzione e Trasparenza, ha portato a migliorare il sistema di gestione dei processi di acquisto grazie all'utilizzo in misura molto maggiore rispetto al passato di procedure comparative per la selezione dei fornitori e ad affinare la qualità dei dati pubblicati sul sito web di ateneo relativi al conferimento di incarichi al personale e dei bandi di gara e contratti. Le attività, realizzate con esito positivo, hanno evidenziato la necessità di ulteriori approfondimenti che saranno sviluppati in futuro.

7. L'esito del piano della performance le criticità e le opportunità: aspetti salienti

L'adozione del piano della performance ha consentito una visione complessiva sia delle attività amministrative di fondamentale supporto alla missione e alla strategia del Politecnico, sia delle modalità con cui sono state misurate in termini di performance.

Come bilancio attuale, dopo quattro anni di implementazione del processo, si può sicuramente affermare che si è giunti ad un utilizzo sempre più consapevole dello strumento sia da parte dei valutatori che dei valutati, e ad un presidio molto più elevato degli obiettivi contenuti nel piano rispetto al passato. Ad oggi si può affermare che tutto il personale, ai diversi livelli dell'organizzazione, ha fatto proprio il sistema e presidia efficacemente i contenuti del piano.

Da un paio di anni, a valle della disponibilità di dati stabili, l'Area Risorse Umane promuove degli incontri con i soggetti valutatori (Dirigenti, Responsabili gestionali e Capi servizio) al fine di mostrare gli esiti aggregati del sistema di valutazione, in particolare di quelli relativi ai comportamenti organizzativi; in queste occasioni vengono condivise riflessioni in merito a quanto rilevato e alle criticità riscontrate.

Complessivamente si può affermare che le azioni attuate nel corso del 2015, la definizione degli indicatori, lo stesso sistema di valutazione delle performance hanno consentito di portare a termine in modo soddisfacente gli obiettivi pianificati e, tramite la condivisione degli obiettivi assegnati alle diverse strutture, di potenziare il lavoro per processi e l'integrazione organizzativa, pur mantenendo alta l'attenzione sulle responsabilità specifiche delle diverse strutture/persona. In questo contesto sono state totalmente impegnate tutte le strutture, sia quelle dirigenziali che quelle di Dipartimento/Polo territoriale, ed è stato possibile rafforzare la coesione della comunità e orientare l'azione organizzativa per il 2016.

In tal senso gli esiti del 2015 sono in generale molto positivi, in particolare per le strutture periferiche cui si è richiesto, oltre allo sviluppo di progetti innovativi volti al miglioramento dei servizi a supporto della ricerca e della didattica, un intenso impegno nella riorganizzazione di molti processi di gestione, al fine di omogeneizzare processi e procedure e di presidiare attentamente gli aspetti legati alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza.

Sicuramente i costi della gestione dell'intero sistema, pur compensati dai benefici riscontrati, sono molto elevati in quanto è richiesto sia un forte impegno di tutto il personale coinvolto nell'attività di pianificazione e valutazione, sia un costante presidio da parte di un significativo numero di persone al fine di coordinare tutto il processo, di supportare i valutatori nella definizione dei parametri di valutazione, di implementare i questionari di soddisfazione, di produrre e raccogliere i dati necessari per la valutazione, di gestire il sistema informativo e di garantire il raccordo con il ciclo di bilancio e con il sistema premiante.

Per quanto riguarda le rilevazioni di *customer satisfaction*, è in corso un processo di semplificazione e di revisione, in collaborazione con l'OIV, volto a portare ad un incremento dei tassi di risposta, piuttosto bassi per la componente studentesca. La riflessione verterà anche sulla valutazione di

opportunità nel somministrare tutti gli anni, o con cadenza biennale, i questionari, avendo rilevato che gli esiti annuali non evidenziano scostamenti significativi e in modo da dar tempo all'amministrazione di agire sulle criticità e i suggerimenti emersi.

Uno specifico obiettivo assegnato alle strutture per il 2016 sarà quello di pubblicare i dati di sintesi rilevati e di avviare le opportune azioni correttive, dandone riscontro agli utenti attraverso la divulgazione di quanto realizzato e degli esiti delle azioni promosse.

Nel 2015 è stato progettato, e somministrato per la prima volta a tutto il personale tecnico amministrativo, il questionario di benessere organizzativo, approvato dall'OIV, finalizzato ad esplorare in modo strutturato e sistematico il punto di vista del personale relativamente alle caratteristiche del lavoro, al contesto sociale e fisico, alle risorse individuali e agli atteggiamenti verso il lavoro.

La partecipazione all'indagine è stata buona, con un tasso di risposta del 62% e una elevata rappresentatività per tutte le categorie.

Nel corso dell'anno sono stati discussi con tutto il personale (attraverso tre incontri in presenza, di cui uno dedicato ai Responsabili e gli altri due aperti a tutto il personale), e pubblicati sul sito di ateneo, nella sezione "Amministrazione Trasparente", gli esiti del questionario. Tale iniziativa ha fatto emergere spunti interessanti sui quali lavorare. Sono state evidenziate delle possibili azioni di miglioramento già avviate dall'amministrazione quali l'approfondimento della percezione del sistema di valutazione in termini di equità percepita, la necessità di un feedback mirato a tutti i capi rispetto alla percezione dei collaboratori per individuare gli aspetti migliorabili sia del proprio operato che del clima di gruppo.

L'indagine sul benessere organizzativo verrà riproposta a cadenza annuale. All'interno della prossima rilevazione (prevista nel mese di maggio 2016) verrà approfondita la percezione del sistema di valutazione delle performance, principalmente in termini di equità percepita.

Per quanto riguarda l'implementazione del piano delle performance, sicuramente l'entrata a regime del sistema informativo, utilizzato in modo capillare per la pianificazione 2016 e per la rendicontazione off-line di tutti gli esiti 2015, consentirà di rendere più efficace e tempestiva la gestione dell'intero processo di pianificazione e valutazione.

Il sistema è inoltre corredato di reporting ed estrazioni strutturate in excel, a supporto della gestione del processo e analisi dei dati ai vari livelli organizzativi (vertice, management, responsabili, singolo collaboratore).