

Relazione sulla Performance anno 2016

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

Il presente documento: "Relazione sulla performance 2016" viene proposto per approvazione nella seduta del CdA del 19 aprile 2017, 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 2016	3
3. La performance della Direzione Generale	6
5. La valutazione delle performance delle Aree dell'Amministrazione di Ateneo e dei dirigenti.....	12
6. La valutazione delle Performance dei Dipartimenti, dei Poli Territoriali e dei Responsabili Gestionali .	26
7. L'esito del piano della performance le criticità e le opportunità: aspetti salienti	30

1. Il riferimento normativo e il contesto esterno

La relazione sulla performance per l'anno 2016 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 che, nello specifico all'art. 10, disciplina che le amministrazioni pubbliche redigono 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”*.

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 convertito poi, con modificazioni, dalla L. 114/2014) a cui viene attribuito un nuovo ruolo di indirizzo all'interno della nascente Rete Nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche. Tale ruolo è stato confermato ed ampliato con la successiva entrata in vigore del decreto del Presidente della Repubblica del 9 maggio 2016, n.105 con cui, tra l'altro, viene costituito l'Elenco nazionale dei componenti degli OIV di cui sono definite le competenze. A tale normativa è seguito il decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione del D.M. del 2 dicembre 2016, che, confermando quanto disciplinato dal D.M. 105/2016, definisce i criteri di selezione e nomina degli Organismi indipendenti di valutazione (OIV).

Una successiva nota da parte di ANVUR chiarisce che *“Per le Università la legge 30 dicembre 2010, n. 240 attribuisce ai Nuclei di valutazione, oltre che la funzione di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica e quella di verifica dell'attività di ricerca svolta dai dipartimenti, anche le funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. L'art. 2, comma 1, lett. q) della medesima legge, stabilisce che i predetti Nuclei devono essere istituiti ai sensi della legge 19 ottobre 1999, n. 370, con soggetti di elevata qualificazione professionale in prevalenza esterni all'ateneo, il cui curriculum è reso pubblico nel sito internet dell'università. Trattasi, quindi, di disciplina speciale che sottrae la nomina dei componenti dei Nuclei di valutazione delle Università alla disciplina del D.M 2 dicembre 2016”*.

Per quanto possibile la presente relazione tiene conto del feedback ricevuto da ANVUR in merito al Piano Integrato 2016 per gli aspetti di rendicontazione degli esiti, dei suggerimenti emersi negli incontri avvenuti a cavallo dei mesi di febbraio e marzo 2017 tra ANVUR e Nuclei di valutazione in tema di performance e delle raccomandazioni dell'OIV.

Infine preme ricordare come, anche quest'anno, 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 ed in particolare degli input ricevuti dal vertice politico per il 2016.

2. L'evoluzione del contesto interno e le principali linee di azione del 2016

Nel 2016, in continuità con le scelte organizzative già avviate 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. Al fine di proseguire efficacemente in tale ambito, nel 2017 è stato istituito un tavolo permanente di raccordo tra dipartimenti e aree dell'ateneo, all'interno del quale vengono condivisi buone pratiche e problemi per i quali cercare risoluzioni comuni.

Nel 2016 è stata anche portata a compimento la riorganizzazione dipartimentale relativa alle Unità Organizzative Funzionali per le quali sono state individuate le persone che hanno assunto il ruolo di Referente e si è lavorato intensamente sul riassetto dei processi amministrativi con particolare focalizzazione su acquisti e gestione contabile. E' inoltre proseguito il lavoro di accentramento di alcuni servizi amministrativi al fine di creare economie di scala, quali il pagamento delle missioni o la gestione centralizzata di gare funzionali alle esigenze delle diverse strutture.

Sempre in ambito organizzativo, nel 2016 è stato di particolare rilievo il progetto "Polimi 360°", avviato nel 2015 e finalizzato al miglioramento organizzativo. Nel 2016 è stata effettuata una approfondita analisi su tutte le strutture di ateneo (aree dirigenziali e dipartimenti) che, attraverso un'analisi quantitativa (dati su dimensionamento, dati di efficienza e di *customer satisfaction*¹) e qualitativa (realizzata mediante interviste approfondite con i responsabili di struttura), ha portato per ognuna di esse a definire le possibili azioni di miglioramento in quattro ambiti: struttura organizzativa, gestione dei processi, sviluppo delle risorse umane, sistemi informativi a supporto della gestione. A partire dall'esito di tale analisi si è definito, a livello di ateneo, quali siano gli interventi prioritari da attuare nel 2017. In particolare, a livello di macrostruttura il focus del 2017 è relativo alla riorganizzazione di alcuni sotto-processi dell'Area Servizi agli Studenti e alla completa riorganizzazione dell'Area Servizi Residenziali. Entrambi gli interventi prevedono un maggiore orientamento verso la dimensione del *fundraising* con lo spostamento di tali ambiti sotto la responsabilità dell'Area Sviluppo e Rapporti con le Imprese.

Dai tavoli di approfondimento dedicati ai laboratori di ateneo è emersa l'attuale situazione di duplicazione di alcune strutture con conseguente dispersione di competenze e risorse umane e strumentali. L'analisi proseguirà quindi nel 2017 per iniziare il percorso verso la creazione di officine di campus.

In generale, dagli esiti delle analisi effettuate all'interno del progetto Polimi 360° sono emersi molti temi che si sono tradotti in obiettivi per il 2017.

Nel 2016 è proseguito il processo di dematerializzazione dei documenti amministrativi realizzato sia tramite l'incremento della produzione di documenti digitali (nativi digitali e con apposizione di firma digitale) sia tramite l'estensione dei work flow di produzione dematerializzata. Il primo aspetto ha raggiunto nel 2016 il 29,86% rispetto al totale dei documenti e il secondo il 19,91%; nel 2015 il grado di raggiungimento era stato del 22,66% per il primo aspetto e del 15,10% per il secondo. Quest'ultimo evidenzia la diffusione di applicazioni che consentono l'intera gestione

¹ Grazie alla partecipazione al progetto Good Practice che pone a confronto i dati di efficienza e di efficacia sui servizi di supporto e le attività amministrative, sono disponibili, in termini comparativi rispetto all'insieme degli atenei partecipanti, dati in serie storica sui costi delle attività amministrative e sugli esiti di *customer satisfaction* sottoposte agli utenti dei servizi).

dell'iter di produzione, validazione e registrazione automatica (ambienti Vidimo, ambienti Dematerializzazione-concorsi, selezioni, carriere).

In questo ambito alcuni processi beneficiano di un ciclo completamente dematerializzato: si tratta dei provvedimenti di carriera del personale docente e tecnico amministrativo, relazioni sindacali, la gestione delle domande di partecipazione a concorsi per gli incarichi di docenza a contratto, gli scatti triennali docenti. È stato, inoltre, concluso il processo di generazione e conservazione dei verbali e delibere degli Organi Collegiali e avviato quello per i verbali di laurea. Sono stati estesi gli accordi di versamento per la conservazione accreditata, che ora comprendono anche contratti, decreti, lettere dirigenziali, registri contabili.

In tema di spazi ed infrastrutture sono stati sistemati gli spazi del Campus Durando a seguito della dismissione di parte delle strutture e delle attività didattiche confluite nel Campus Leonardo, è stato completato l'edificio BL28 nel Campus Bovisa la Masa ed è stato ridefinito il futuro assetto del Campus Leonardo, la cui realizzazione vedrà impegnato l'Ateneo per i prossimi anni.

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; è stato inoltre progettato e realizzato un nuovo applicativo per la gestione degli appelli di laurea.

Nel 2016 si è lavorato al tema della comunicazione esterna mediante un intenso impegno, finalizzato alla pubblicazione su stampa e su web degli esiti delle ricerche condotte in ateneo, e una proficua collaborazione con network di divulgazione scientifica.

Anche l'attenzione agli studenti, relativamente agli strumenti di comunicazione a loro rivolti, ha portato allo sviluppo di canali innovativi quali chat e applicazioni per la prenotazione di appuntamenti fruibili da smartphone.

L'Ateneo ha inoltre dedicato significative risorse alle attività legate alla Terza Missione con l'impegno costante nel programma Polisocial, programma di responsabilità sociale accademica grazie al quale nel 2016 è stato finanziato un numero maggiore di progetti rispetto al passato ed è stata implementata un'attività di follow-up per seguire nel tempo e far conoscere i progetti finanziati.

Sul tema della valorizzazione della ricerca, molto è stato fatto per l'incremento dei risultati relativi al portafoglio brevetti dell'Ateneo, depositati e ceduti, principalmente ottenuti nell'ambito dei progetti di ricerca commissionati da imprese. Si sottolinea come l'ateneo sia risultato primo in graduatoria, fra tutti gli atenei considerati valutabili da ANVUR, nei settori della gestione della proprietà intellettuale, dell'imprenditorialità accademica, imprese spin-off, nell'attività conto terzi, con differenze di punteggio notevoli rispetto agli altri atenei, tutto ciò grazie ad un'attenta strategia e alle caratteristiche della missione istituzionale del Politecnico.

Sempre nell'ambito della ricerca, le azioni di *pre-award* messe in campo, in termini di maggior coordinamento e sinergia tra il personale docente e tecnico-amministrativo a supporto della presentazione di proposte di progetto, hanno contribuito a migliorare significativamente i risultati sugli ERC e ad avere una posizione di leadership nell'ambito dei progetti Horizon 2020 avviati. Continuerà l'impegno dell'amministrazione a supportare, anche mediante continuo

aggiornamento delle competenze di ricerca presenti in ateneo, la proposta di progetti H2020 e si individueranno ulteriori temi di particolare interesse da promuovere verso l'esterno.

Significativi risultati si sono ottenuti sul fronte del *fundraising*, al fine di rendere disponibili risorse in Ateneo per l'implementazione di specifiche attività, oppure per acquisire contratti di sponsorizzazione nel campo dello sport, delle convenzioni e degli Alumni.

E' proseguito l'impegno nell'attuazione degli adempimenti previsti nel Piano Anticorruzione, con particolare riferimento all'adozione di procedure comparative nella selezione dei fornitori e del personale collaborante. 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 anche tramite l'effettuazione di visite ispettive.

E' stato infine portato a compimento il processo di integrazione delle biblioteche dipartimentali, in relazione a quanto stabilito nelle linee di indirizzo strategico di Ateneo per il periodo 2014-2016. In particolare, è stato completato il processo di centralizzazione degli acquisti e di trasferimento delle collezioni dipartimentali presso la biblioteca centrale.

Sempre in attuazione delle politiche strategiche di ateneo, sono continuate le attività di internazionalizzazione avviate negli anni passati che hanno portato il nostro ateneo ad accogliere un numero sempre crescente di studenti stranieri. Su questo tema nel 2016 ci si è posti un obiettivo specifico al fine di costruire un rapporto costante con gli studenti stranieri per aiutarli nel processo di integrazione durante tutto l'anno e non solo al momento dell'arrivo in ateneo.

Relativamente all'implementazione del piano della performance, nel 2016 è stato portato a regime il funzionamento del sistema informativo che ha permesso di effettuare la gestione, tramite portale, sia della fase di valutazione degli esiti 2016, sia della pianificazione 2017.

E' stato significativo anche il miglioramento nel processo di raccolta e gestione dei dati che ha consentito, in particolare per tutti gli obiettivi assegnati dal Direttore Generale ai dipartimenti e ai poli, di rilevare centralmente i dati utili ai fini della valutazione con un periodico monitoraggio. Il Direttore Generale e i Dirigenti hanno effettuato un monitoraggio costante degli obiettivi assegnati che ha portato in taluni casi ad una revisione degli stessi durante il monitoraggio di metà anno, momento in cui si è anche avviata la riflessione per la pianificazione degli obiettivi 2017. Il monitoraggio ha permesso anche la verifica dell'adeguatezza delle risorse umane e finanziarie rese disponibili negli stanziamenti di budget con apporto, ove necessario, di alcuni correttivi.

Per tenere conto delle osservazioni formulate dall'OIV l'anno passato, nel 2016 sono stati pubblicati nella intranet di ateneo gli esiti dei questionari di soddisfazione somministrati al personale docente e tecnico amministrativo relativi all'esercizio 2015 insieme ad un documento contenente alcune azioni correttive avviate o programmate per il futuro a fronte delle maggiori criticità rilevate. Sempre su indicazione dell'OIV, in relazione al basso tasso di risposta ottenuto dagli studenti, si è rivisto il questionario di *customer satisfaction* rivolto agli studenti, sia in termini di semplificazione dei quesiti, sia operando una selezione del campione cui è stata richiesta la compilazione del questionario preliminarmente all'iscrizione agli appelli d'esame. In tal modo il tasso di risposta nella rilevazione del 2016 è stato pari a circa il 95%.

Gli esiti delle *customer satisfaction* hanno mostrato un miglioramento generale di soddisfazione da parte di personale docente e tecnico amministrativo, pur con il permanere di alcune criticità, mentre la soddisfazione degli studenti ha confermato i valori degli anni precedenti e con il permanere di criticità sulla disponibilità di aule e degli spazi studio.

3. La performance della Direzione Generale

Nell'anno 2016, la performance della Direzione Generale è stata valutata rispetto agli obiettivi assegnati dal Consiglio d'Amministrazione su proposta del Rettore.

Come definito nel piano delle performance approvato dagli Organi competenti, la performance del Direttore Generale nel 2016 è ricondotta a due 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 dell'80% sulla valutazione complessiva.

Gli indicatori e obiettivi di Ateneo (punto 2), individuano alcune tematiche strategiche quali:

- la realizzazione di attività qualificanti, quali l'esecuzione di audit interni presso le strutture dell'Ateneo (Dipartimenti/Poli/Aree) per il monitoraggio delle aree a maggior rischio di corruzione, in continuità con quanto effettuato in passato e coerentemente alle linee guida ANVUR;
- l'implementazione di un sistema strutturato per la gestione di un cruscotto di indicatori relativi alla sostenibilità di Ateneo al fine di migliorare il supporto alle decisioni e la qualità dei dati richiesti per la partecipazione a ranking e network nazionali ed internazionali sul tema;
- l'implementazione di interventi sulle infrastrutture, sui servizi logistici e di front-office finalizzati a riportare il Campus Durando in condizioni di funzionamento ottimale a seguito della dismissione di una parte della struttura avvenuta nel corso del 2015;
- il supporto dell'Amministrazione al progetto pluriennale di *decommissioning* del reattore nucleare L-54 CESNEF;
- l'implementazione di un flusso informativo per incrementare la pubblicazione in Ateneo di informazioni relative alle attività di ricerca, attraverso il sito web, la pubblicazione di articoli su stampa e la collaborazione con network di divulgazione scientifica.

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale e i risultati raggiunti trovano formale rappresentazione in una scheda (Allegato n. 1 Scheda obiettivi 2016) in cui:

- in fase di assegnazione degli obiettivi sono esplicitati:
 - gli obiettivi in termini descrittivi in relazione alle esigenze che hanno portato alla loro assegnazione;
 - i pesi con cui ciascun obiettivo concorre alla performance della Direzione Generale,
 - i livelli di performance attesi rispetto a valori soglia, target ed eccellenza;
 - le misure di riferimento rispetto a cui effettuare la rilevazione degli esiti conseguiti;
- in fase di rilevazione degli esiti sono esplicitati i risultati conseguiti nel 2016;
- in fase di approvazione sono esplicitati i punteggi assegnati.

I risultati seguenti sono stati validati dall'OIV in data 7 aprile 2017 e vengono proposti al Consiglio di Amministrazione.

1. Risultati dell'indagine di soddisfazione degli utenti in merito ai servizi erogati dall'Amministrazione di Ateneo (peso 20%)

L'indagine di *customer satisfaction* è stata somministrata a diverse categorie di utenti, ma la performance della Direzione Generale è stata misurata in relazione alla soddisfazione del

personale docente e del personale di ricerca, (peso 10%) e degli studenti (peso 10%), che rappresentano i principali *stakeholders* dell'ateneo rispetto ai servizi di supporto ricevuti.

- Il questionario rivolto al personale docente ha mantenuto l'impostazione semplificata adottata nel 2014 con cui si è cercato di spostare l'attenzione dell'utente dalla valutazione di singoli strumenti e parti di processo, alla valutazione di soddisfazione sui servizi "finali" ricevuti. Secondo tale impostazione è stata chiesta agli utenti una valutazione sui servizi ricevuti e non sul diverso contributo fornito alla loro erogazione dalle diverse strutture.

Per quanto riguarda la soddisfazione espressa dal personale docente, dottorandi, assegnisti e collaboratori alla ricerca, ci sono stati 1.354 rispondenti, pari al 37,43% della popolazione complessiva, con un tasso di risposta superiore rispetto allo scorso anno. Il risultato di soddisfazione generale, indagato con una domanda di sintesi al termine del questionario è risultato pari a 4,31 collocandosi su un valore superiore al target definito in un valore pari a 4 su una scala di valutazione [1-6] e mostrando un miglioramento rispetto al passato.

In particolare, rispetto al quesito inserito nell'indagine, che indagava il miglioramento/peggioramento dei servizi rispetto all'esercizio precedente, il 9,7% dei rispondenti si è dichiarato meno soddisfatto dei servizi ricevuti, il 60% ugualmente soddisfatto, il 17,5% più soddisfatto, mentre il 12,8% ha dichiarato di non essere in grado di esprimere un'opinione.

- Per quanto riguarda la soddisfazione espressa dagli studenti, a fronte di 10.522 rispondenti (94,5% del campione selezionato), il risultato di soddisfazione di sintesi, pari a 3,92, si colloca su un valore prossimo al target, rispetto al livello di soddisfazione definito in un valore pari a 4 su una scala di valutazione [1-6]. Le valutazioni mostrano un risultato di soddisfazione stabile rispetto agli esiti dell'anno precedente.

L'ateneo, in relazione alla criticità, evidenziata in passato dall'OIV e dallo stesso CdA, relativa al tasso di risposta che in passato si assestava in un intervallo del 25%-30% rispetto alla popolazione cui veniva inviato il questionario, ha effettuato una selezione del campione somministrando il questionario solamente agli studenti dell'ultimo anno della laurea/laurea magistrale/ciclo unico, e richiedendone la compilazione preliminarmente all'iscrizione agli appelli d'esame.

Si ricorda, infine, che nel 2016, sempre su proposta dell'OIV, la scala di valutazione è stata modificata da [1-4] a [1-6] per rendere le risposte più significative e differenziate, oltre che per omogeneizzare la scala rispetto a quella già utilizzata per i questionari somministrati al personale docente e tecnico amministrativo.

2. Risultati rispetto agli indicatori ed obiettivi di Ateneo

a. Adempimenti previsti per il responsabile della Prevenzione della corruzione relativamente alla predisposizione del Piano e della sua adozione (peso 20%)

Il risultato ottenuto su tale obiettivo si colloca ad un livello tra **target** ed **eccellenza** in quanto nel corso del 2016 sono stati realizzati quattro audit ispettivi (presso il Dipartimento di Matematica, il Dipartimento di Fisica, il Dipartimento di Ingegneria Civile e Ambientale e il Dipartimento di Scienze e Tecnologie Aerospaziali) secondo quanto previsto per il raggiungimento del livello target.

Durante le visite ispettive effettuate, l'Audit Centrale ha verificato sia la legittimità dei procedimenti amministrativi relativi ai conferimenti di incarico e di acquisizione dei beni e

servizi, sia che le relative misure di prevenzione inserite nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza siano state regolarmente attuate.

Si è avuto uno scostamento parziale rispetto alle azioni programmate a livello di eccellenza per via del mancato completamento della revisione di tutte le aree di rischio e del modello da implementare per la relativa gestione. Lo scostamento è dovuto al fatto che l'anno 2016 è stato caratterizzato da una attività legislativa fortemente pervasiva che ha impattato, in particolare con l'emanazione del Piano Nazionale Anticorruzione di agosto 2016, sulle attività già previste dall'ateneo per il 2016. Infine, la Direzione Generale, in considerazione delle nuove disposizioni legislative, non ha ritenuto opportuno definire tutti gli aspetti relativi alla gestione delle aree di rischio in attesa del cambio di *Governance* dell'ateneo avvenuto a gennaio 2017.

Nell'anno 2017 è intenzione dell'Amministrazione completare il riesame delle aree di rischio sino ad ora individuate ai fini dell'approvazione del prossimo Piano 2017-2019, alla luce delle disposizioni legislative emanate nell'anno 2016 e delle linee programmatiche definite dalla nuova *Governance* di Ateneo.

b. Cruscotto Sostenibilità di Ateneo (peso 15%)

Il risultato ottenuto su tale obiettivo si colloca al livello di **eccellenza** ed è stato misurato rispetto alle evidenze riportate nel documento di sintesi "Cruscotto della Sostenibilità per il Politecnico di Milano", presentato in CdA nella seduta del 29/11/2016.

Tale documento riporta i principali indicatori ed indici sintetici scelti per la valutazione della sostenibilità ambientale dell'ateneo e, per ciascuno di essi, sono stati riportati i dati richiesti per il relativo calcolo. Nel documento è disponibile la descrizione di ciascun indicatore/indice e del criterio di valutazione, insieme alle schede di reperimento dei dati. Tali evidenze rispondono a quanto era previsto per il raggiungimento del target. Al livello di eccellenza era previsto di effettuare un test sul 25% degli indicatori. Nel documento sopracitato, aggiornato e rivisto alla data del 27.02.2017 si dà evidenza di come, attraverso la visualizzazione sul SW Dashboard, il test sia stato effettuato sul 58,6% degli indicatori.

c. Completamento del riassetto Campus Durando (peso 15%)

Il risultato ottenuto su tale obiettivo si colloca a livello di **target** ed è stato misurato rispetto ad una serie di azioni, svolte da alcune Aree dell'Ateneo, e per le quali è stato rilevante il supporto e il coordinamento della Direzione Generale.

Nel corso del 2016 si sono portate a compimento quasi tutte le azioni (sulle infrastrutture, sui servizi logistici e di front-office offerti) previste in fase di assegnazione dell'obiettivo, al fine di riportare il Campus in condizioni di funzionamento ottimale a seguito della dismissione di una parte della struttura avvenuta nel corso del 2015. I principali interventi hanno riguardato la revisione della viabilità interna al campus con modifiche degli accessi carrabili e delle zone pedonali, la sostituzione della pavimentazione con sistema ad auto-bloccanti delle zone interessate agli interventi e il mascheramento con siepe della zona all'ingresso di via Candiani. La prevista realizzazione di un'aula docenti è stata posticipata al primo trimestre del 2017, in quanto in corso d'anno si è modificata la destinazione d'uso degli spazi inizialmente identificati destinandoli ad attività interdipartimentali. Ha avuto luogo la nuova numerazione degli edifici con la conseguente revisione della segnaletica e il relativo aggiornamento del sito web. Sono stati inoltre attivati la portineria e l'esposizione Polishop presso la torre Avantgarde dell'Edificio B8 ed è stato istituito, al fine di ridurre il disagio degli studenti stranieri neoimmatricolati, un servizio temporaneo di accoglienza, durante il mese di ottobre, in aggiunta a quello già disponibile presso il Campus Bovisa La Masa.

Il ritardo su alcune date previste per l'implementazione delle diverse azioni ha portato al mancato raggiungimento dell'eccellenza.

d. Supporto al progetto di Decommissioning del reattore nucleare L-54 CESNEF (peso 15%)

Il risultato ottenuto su tale obiettivo si colloca su un livello di **eccellenza** ed è stato misurato rispetto ad una serie di azioni, in parte programmate e in parte eccezionali, svolte dall'Ateneo e per le quali è stato rilevante il coordinamento della Direzione Generale.

Le attività previste rispettivamente in soglia ed in target erano finalizzate da una parte a garantire l'affidamento dei lavori previsti a budget, dall'altra a dar seguito alle azioni necessarie a supporto dell'avvio dell'istanza di Decommissioning.

Per quanto previsto a livello soglia, nel 2016 l'amministrazione ha concordato i termini per l'offerta, pervenuta nell'ottobre 2016, da parte della società NUCLECO, relativa alle attività necessarie per la presentazione dell'istanza di disattivazione del reattore. Il relativo contratto è stato stipulato nel febbraio 2017. E' stato inoltre affidato alla società MIT NUCLEARE il compito di trasferire i fusti residui a seguito dell'attività di bonifica avvenuta presso il Reattore. Per tali attività sono stati utilizzati i fondi disponibili sul budget predisposto.

Relativamente a quanto previsto ai livelli target ed eccellenza, sono state implementate tutte le attività programmate: in particolare si è dato seguito alle attività di bonifica dell'area circostante a quella interessata, è stata effettuata un'indagine per individuare la sede opportuna e la modalità più adatta per la gestione dei rifiuti radioattivi, è stata avviata una mappatura radiologica del sito, è avvenuto il trasferimento in NUCLECO di 32 fusti di risulta provenienti dalle attività di decontaminazione eseguite presso il Ce.S.N.E.F.

e. Comunicazione dei risultati della Ricerca

L'obiettivo assegnato era finalizzato a migliorare la capacità dell'ateneo di divulgare informazioni relative alle attività di ricerca realizzate.

Attraverso la realizzazione di un sistema strutturato di comunicazione/scambio di informazioni tra le aree dell'amministrazione e i dipartimenti nel 2016 sono stati pubblicati gli esiti di 41 progetti per un totale di 832 articoli ed è stata implementata dal mese di novembre una nuova sezione sul sito dedicata ai progetti di ricerca dell'Ateneo nell'ambito del Programma Horizon 2020 all'interno della quale a dicembre risultavano pubblicate le schede di 100 progetti.

Sono stati infine organizzati due eventi di divulgazione scientifica: "Meet The Media Guru in collaborazione con Politecnico di Milano", con la partecipazione di 200 persone, e "TEDx Politecnico di Milano - Quotidiano e Straordinario" con 104 partecipanti in presenza e oltre 50 in streaming. Tali risultati permettono di collocare l'esito sul risultato di eccellenza che prevedeva la pubblicazione sulla stampa degli esiti di 30 progetti per un totale di 1.000 articoli e l'organizzazione di un evento di divulgazione.

Tabella n.1: Esito Obiettivi 2016 assegnati alla Direzione Generale e punteggi assegnati

Obiettivi	Peso	Scala	Livelli di performance			Risultati 2016	Punti	Punti Pond.
1 Customer Satisfaction utenti sui servizi erogati	20%							
Descrizione obiettivo			Soglia	Target	Ecc. za			
1a Customer satisfaction Docenti Indice di soddisfazione da indagine customer satisfaction	10%	+	3 <i>Correttivo good practice: se risultato 2016 superiore a SOGLIA e se Polimi tra gli ultimi 3 atenei allora risultato =</i>	4 <i>Correttivo good practice: se risultato 2016 inferiore a TARGET e se Polimi tra i primi 3 atenei allora risultato = TARGET</i>	5 <i>Correttivo good practice: se risultato 2016 inferiore a ECCELLENZA e se Polimi primo ateneo allora risultato = ECCELLENZA</i>	4,31	793	79,3
1b Customer satisfaction Studenti * Indice di soddisfazione da indagine customer satisfaction	10%	+	3 <i>Correttivo good practice: se risultato 2016 superiore a SOGLIA e se Polimi tra gli ultimi 3 atenei allora risultato =</i>	4 risultato 2016 (se risultato 2015 < 3 altrimenti 3) <i>Correttivo good practice: se risultato 2016 inferiore a TARGET e se Polimi tra i primi 3 atenei allora risultato = TARGET</i>	5 <i>Correttivo good practice: se risultato 2016 inferiore a ECCELLENZA e se Polimi primo ateneo allora risultato = ECCELLENZA</i>	3,92	670	67,0
2 Obiettivi Generali e Gestionali	80%							
Descrizione obiettivo			Soglia	Target	Ecc. za			
2a 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	20%	+	300 Esecuzione audit interni presso le strutture dell'Ateneo (Dipartimenti / Poli / Aree) per il monitoraggio e il controllo sui processi di Ateneo indicati nelle aree a maggior rischio di corruzione: <i>3 strutture</i>	700 Esecuzione audit interni presso le strutture dell'Ateneo (Dipartimenti / Poli / Aree) per il monitoraggio e il controllo sui processi di Ateneo indicati nelle aree a maggior rischio di corruzione: <i>4 strutture</i>	1.000 Esecuzione audit interni presso le strutture dell'Ateneo (Dipartimenti / Poli / Aree) per il monitoraggio e il controllo sui processi di Ateneo indicati nelle aree a maggior rischio di corruzione: <i>4 strutture</i> <i>Revisione dei procedimenti e revisione del modello di gestione del rischio e aree</i>	850	850	170,0
2b Cruscotto Sostenibilità di Ateneo Implementazione di un sistema strutturato per la gestione di dati, flussi informativi e procedure relativi alla sostenibilità di Ateneo al fine di migliorare il supporto alle decisioni e la qualità dei dati richiesti per la partecipazione a ranking e network nazionali ed internazionali	15%	+	300 - Definizione del set di indicatori ed indici. - Identificazione dei dati elementari necessari per la costruzione di indicatori ed indici. - Definizione del processo di acquisizione dei dati: criteri di rilevazione, area responsabile, strumenti per la rilevazione, definizione tempistiche. <i>Presentazione del cruscotto al board CSCS</i>	700 - Condivisione e approvazione del cruscotto per la sostenibilità da parte del board CSCS e delle strutture dell'Ateneo coinvolte nella elaborazione e gestione dei dati. - Formalizzazione e condivisione del processo di acquisizione dati. <i>Approvazione del cruscotto e del processo di acquisizione dati dal board CSCS e dalle strutture coinvolte nella elaborazione dei dati</i>	1.000 Implementazione del sistema di gestione dei dati e delle informazioni <i>Test sul 25% degli indicatori</i>	1.000	1.000	150,0

Politecnico di Milano

	15%	+	300	700	1.000	700	700	105,0
<p>2c</p> <p>Completamento riassetto Campus Durando Implementazione di opportuni interventi sulle infrastrutture, sul sistema di comunicazione, sui servizi logistici e di front-office offerti al fine di riportare il Campus Durando in condizioni di funzionamento ottimale a seguito della dismissione di una parte della struttura nel corso del 2015</p>			<p>a) Implementazione di <u>interventi infrastrutturali</u>: - revisione viabilità interna al campus con modifiche degli accessi carrabili e delle zone pedonali; - sostituzione della pavimentazione con sistema ad auto-bloccanti delle zone interessate agli interventi; - mascheramento con siepe della zona baracche all'ingresso di via Candiani, 72; - aula docenti dotata di armadietti e fotocopiatrice</p> <p>b) Implementazione di <u>interventi logistici e di comunicazione/informazione</u>: - revisione segnaletica e insegne Politecnico e relativo aggiornamento della parte web/polimaps - nuova numerazione edifici - apertura portineria, servizio informazioni e esposizione polishop;</p> <p><i>Attuazione interventi a) e b): dic 2016</i></p> <p>c) <u>Implementazione di servizi di accoglienza</u>: - implementazione servizio temporaneo di welcome desk (a regime un giorno la settimana su appuntamento nei periodi: mar-set-ott)</p>	<p>a) Implementazione di <u>interventi infrastrutturali</u>: - revisione viabilità interna al campus con modifiche degli accessi carrabili e delle zone pedonali; - sostituzione della pavimentazione con sistema ad auto-bloccanti delle zone interessate agli interventi; - mascheramento con siepe della zona baracche all'ingresso di via Candiani, 72; - aula docenti dotata di armadietti e fotocopiatrice</p> <p>b) Implementazione di <u>interventi logistici e di comunicazione/informazione</u>: - revisione segnaletica e insegne Politecnico e relativo aggiornamento della parte web/polimaps - nuova numerazione edifici - apertura portineria, servizio informazioni e esposizione polishop;</p> <p><i>Attuazione interventi a) e b): ago 2016</i></p> <p>c) <u>Implementazione di servizi di accoglienza</u>: - implementazione servizio temporaneo di welcome desk (a regime un giorno la settimana su appuntamento nei periodi: mar-set-ott)</p>	<p>a) Implementazione di <u>interventi infrastrutturali</u>: - revisione viabilità interna al campus con modifiche degli accessi carrabili e delle zone pedonali; - sostituzione della pavimentazione con sistema ad auto-bloccanti delle zone interessate agli interventi; - mascheramento con siepe della zona baracche all'ingresso di via Candiani, 72; - aula docenti dotata di armadietti e fotocopiatrice</p> <p>b) Implementazione di <u>interventi logistici e di comunicazione/informazione</u>: - revisione segnaletica e insegne Politecnico e relativo aggiornamento della parte web/polimaps - nuova numerazione edifici - apertura portineria, servizio informazioni e esposizione polishop;</p> <p><i>Attuazione interventi a) e b): mag 2016</i></p> <p>c) <u>Implementazione di servizi di accoglienza</u>: - implementazione servizio temporaneo di welcome desk (a regime un giorno la settimana su appuntamento nei periodi: mar-set-ott)</p>			
<p>2d</p> <p>Decommissioning reattore L-54 CESNEF Supporto al progetto pluriennale di decommissioning del reattore nucleare L-54 CESNEF</p>			Affidamento lavori previsti a budget	- Assistenza e supporto alla realizzazione delle azioni in carico a /eseguibili da POLIMI - Assistenza e supporto alla predisposizione dell'istanza di decommissioning verso ISPRA	Gestione delle richieste/azioni non prevedibili (che potrebbero rendersi necessarie a seguito dell'esecuzione dei lavori di bonifica e di preparazione al decommissioning)			
<p>2e</p> <p>Comunicazione dei risultati della ricerca Incrementare la pubblicazione di informazioni relative alle attività di ricerca, attraverso: il sito web, la comunicazione alla stampa e la collaborazione con network di divulgazione scientifica</p>			<p>Implementazione di un flusso informativo quadrimestrale Dipartimento/Ricerca-Comunicazione fornendo supporto alla preparazione dei comunicati relativamente a</p> <p>1) risultati e informazioni di progetti di ricerca dipartimentali 2) risultati e informazioni (comunicati stampa) di progetti di ricerca Horizon 2020 3) informazioni e risultati ottenuti da ERC e altri progetti di ricerca (es. Fondazione Cariplo, ...)</p> <p><i>Pubblicazione sulla stampa di 15 progetti promossi per 225 item pubblicati</i></p>	<p>Implementazione di un flusso informativo trimestrale Dipartimento/Ricerca-Comunicazione fornendo supporto alla preparazione dei comunicati relativamente a</p> <p>1) risultati e informazioni di progetti di ricerca dipartimentali 2) risultati e informazioni (comunicati stampa) di progetti di ricerca Horizon 2020 3) informazioni e risultati ottenuti da ERC e altri progetti di ricerca (es. Fondazione Cariplo, ...)</p> <p>Proposta e organizzazione di eventi di divulgazione scientifica con la collaborazione con network internazionali e nazionali (TEDx, meet the media gurus, Repubblica delle idee,...)</p> <p><i>Pubblicazione di 20 progetti promossi per 400 item pubblicati</i> <i>Organizzazione di un evento di divulgazione scientifica</i></p>	<p>Implementazione di un flusso informativo bimestrale Dipartimento/Ricerca-Comunicazione fornendo supporto alla preparazione dei comunicati relativamente a</p> <p>1) risultati e informazioni di progetti di ricerca dipartimentali 2) risultati e informazioni (comunicati stampa) di progetti di ricerca Horizon 2020 3) informazioni e risultati ottenuti da ERC e altri progetti di ricerca (es. Fondazione Cariplo, ...)</p> <p>Proposta e organizzazione di eventi di divulgazione scientifica con la collaborazione con network internazionali e nazionali (TEDx, meet the media gurus, Repubblica delle idee,...)</p> <p><i>Pubblicazione di 30 progetti promossi per 1000 item pubblicati</i> <i>Organizzazione di un evento di divulgazione scientifica</i></p>			

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

L'attuazione del Piano delle Performance prevede, oltre alla valutazione degli obiettivi del Direttore Generale, anche la valutazione degli obiettivi assegnati alle 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 assegnati.

Per quanto riguarda la performance individuale dei dirigenti, come in passato il sistema di valutazione prevede una valutazione in cui:

- Il 10 % del risultato discende dall'esito conseguito dalla Direzione Generale;
 - il 50% del risultato dipende da obiettivi riferibili a 3 dimensioni:
 - la performance di ateneo rilevata mediante la soddisfazione degli utenti sui servizi di supporto (tale ambito di valutazione oscilla tra il 10% e il 25%);
 - la performance di struttura valutata mediante la realizzazione di specifici obiettivi di innovazione e sviluppo (obiettivi specifici o trasversali);
 - la performance di struttura valutata mediante l'incremento di efficacia ed efficienza di processi specifici 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
- il 40% è connesso ai comportamenti organizzativi del Dirigente.

In tabella 2 si riportano per le singole aree le percentuali d'incidenza delle diverse dimensioni su cui sono stati assegnati gli obiettivi.

Tabella n. 2: Peso degli obiettivi 2016 assegnati alle aree dell'amministrazione di ateneo

Piano Performance 2016	% INCIDENZA	AAF Amministrazione e Finanza	ACRE Comunicazione e Relazioni Esterne	AGIS Gestione Infrastrutture e Servizi	ARICID Ricerca e Innovazione Didattica>(***)	ARUO Risorse Umane ed Organizzative	ASBA Servizi Bibliotecari di Ateneo (*)	ASICT Sistemi Informativi	ASVI Sviluppo e Rapporti con le Imprese	ASR Servizi Residenziali	ASED Servizi agli Studenti e Dottorandi	ATE Tecnico Edilizia
Soddisfazione utenti per servizi erogati (da indagine di customer satisfaction)	17,3%	15%	15%	15%	20%	20%	20%	20%	10%	20%	25%	10%
Obiettivi di innovazione e miglioramento	26,2%	35%	35%	35%	10%	30%	30%	30%	20%	15%	20%	28%
Indicatori efficacia/efficienza	6,5%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	20%	15%	5%	12%
Esiti da attività di Area	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%
Comportamenti organizzativi	40%	40%	40%	40%	N.D.	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
	100%	100%	100%	100%	60%	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 tabella 3 mostra l'esito sintetico di performance delle aree e l'esito sintetico dei comportamenti organizzativi secondo le dimensioni sopra specificate. Si rammenta, come dettagliatamente spiegato nel Sistema di Misura e Valutazione delle prestazioni, che il risultato è parametrato rispetto ad una

scala che arriva ad un valore di 1.000, considerando il range fra 700 e 1.000 quale esplicitazione di un livello di performance superiore al target 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).

Tabella n.3: Esito sintetico di Performance delle Aree dirigenziali e dei Dirigenti

Piano Performance 2016	% INCIDENZA	ESITI COMPLESSIVI 2016	SCOSTAMENTO ESITI COMPLESSIVI DAL TARGET
<i>Soddisfazione utenti per servizi erogati (da indagine di customer satisfaction)</i>	17,3%	762,85	8,98%
<i>Obiettivi di innovazione e miglioramento</i>	26,2%	910,85	30,12%
<i>Indicatori efficacia/efficienza</i>	6,5%	843,28	20,47%
Esiti da attività di Area	50%		
<i>Comportamenti organizzativi Dirigenti</i>	40,0%	751,50	7,36%

La tabella 3 evidenzia come per le diverse dimensioni gli esiti siano positivi e superiori al target anche se complessivamente in leggera flessione rispetto allo scorso anno. Nel prosieguo si riepiloga una sintesi dei risultati di performance organizzativa di ciascuna Area rispetto agli obiettivi assegnati ai fini della valutazione della performance, a prescindere dalle ulteriori attività e progetti comunque presidiati nel quotidiano dal personale e non confluiti in valutazione.

Nel 2016, ancora più che in passato, un numero significativo di obiettivi è stato oggetto di condivisione tra le diverse aree dirigenziali e, in alcuni casi, sono stati condivisi tra le Aree e i Dipartimenti/Poli territoriali, al fine di promuovere l'integrazione organizzativa tra centro e periferia.

Il potenziamento di obiettivi di performance trasversali assegnati a livello di area, e che quindi ricadono a cascata su tutto il personale afferente, rappresenta una conferma del percorso culturale dell'ateneo fortemente orientato al lavoro per processo.

La trasversalità degli obiettivi è prevista anche a livello di assegnazione ai servizi appartenenti a strutture differenti, in particolare per quelli che prevedono sviluppi di tipo applicativo per cui è stato necessario il coinvolgimento del personale dell'Area Servizi ICT.

Nel prossimo paragrafo si fornisce una rapida sintesi dei più significativi obiettivi trasversali assegnati a livello di Area dirigenziale, alla Direzione Generale o ai suoi servizi di staff e in alcuni casi ai Dipartimenti e Poli territoriali. Si tratta di obiettivi la cui articolazione è nata a seguito di molteplici riunioni organizzate per "tema" tra i dirigenti e Direttore Generale che si sono riuniti a partire dal mese di settembre 2015.

5.1 Gli obiettivi trasversali assegnati alle Aree dirigenziali

Le customer satisfaction

L'obiettivo che presenta il maggior grado di trasversalità, in quanto condiviso dalla Direzione Generale, dalle aree dirigenziali e dai Dipartimenti, è relativo agli esiti delle **customer satisfaction**. Rispetto al passato dove ogni struttura veniva valutata in merito alla soddisfazione che gli utenti esprimevano rispetto al contributo della stessa nella gestione di specifici servizi, coerentemente alla nuova impostazione delle rilevazioni di *customer satisfaction*, precedentemente illustrata, ad ogni struttura è

stato attribuito in valutazione l'esito della soddisfazione generale espressa dagli utenti sul complesso dei servizi ricevuti. L'unica differenza è avvenuta per i Poli Territoriali la cui valutazione è stata effettuata in base alle risultanze specifiche espresse sulla base di un questionario espressamente riferito ai servizi di polo.

Per quanto concerne le aree dirigenziali, ogni area è stata comunque valutata utilizzando l'esito di soddisfazione della/le categoria/e di utente/utenti per cui la specifica area contribuisce in modo significativo nella organizzazione dei servizi:

I tassi di risposta ai questionari di *customer satisfaction* sono stati molto variabili tra le diverse categorie di utenti, in relazione alle diverse policy adottate per la somministrazione del questionario. Tutti i docenti e ricercatori, i tecnici amministrativi, gli ospiti delle residenze e i nuovi studenti stranieri immatricolati nel corso del 2016 sono stati invitati a compilare il questionario on-line disponibile sul portale dei servizi on-line. Rispetto alle popolazioni di riferimento, hanno risposto al questionario il 37,43% del personale docente e di ricerca, il 62,93% del personale tecnico amministrativo, il 48,6% degli studenti stranieri, il 43,9% degli ospiti delle residenze.

Come già evidenziato, a seguito delle raccomandazioni dell'OIV in merito alla necessità di incrementare la significatività del campione, il questionario rivolto agli studenti, per la prima volta, è stato somministrato solamente agli studenti regolari iscritti all'ultimo anno (laurea, laurea magistrale o a ciclo unico) richiedendone la compilazione tramite il portale dei servizi personalizzati preliminarmente all'iscrizione al primo appello d'esame. La modalità di compilazione adottata ha portato ad ottenere il 94,5% di tasso di risposta rendendo più affidabile l'esito della valutazione.

Si riporta in tabella 4 l'esito, in termini sintetici di punti di forza e debolezza, della soddisfazione espressa dalle principali categorie di utenti (docenti, personale tecnico amministrativo e studenti): facendo riferimento alla media delle risposte date al set di domande relative a ciascun macro servizio oggetto di indagine, con "punto di forza" si è indicato il macroservizio con un livello di soddisfazione superiore a 4, livello posto come target per considerare positiva la valutazione, mentre con "punto di debolezza" si è indicato il macroservizio che mediamente non raggiunge tale valore.

Tabella n.4: Esito sintetico questionari di Customer Satisfaction

Macroservizi oggetto di indagine	Docenti e Personale di ricerca	Personale Tecnico Amministrativo	Studenti
Servizi di Gestione Personale	forza	forza	
Servizi di Gestione Contabile e Approvvigionamenti	forza	forza	
Servizi di Segreteria			debolezza
Altri Servizi di supporto alla Didattica (applicativi e procedure amministrative)	forza	forza	forza
Servizi di Supporto alla Ricerca	forza		
Biblioteche	forza	forza	forza
Servizi di rete	forza	forza	debolezza
Gestione e Manutenzione degli Spazi	debolezza	debolezza	debolezza
Informazione e Comunicazione	forza	forza	debolezza
Servizi di ristorazione	debolezza	debolezza	debolezza

² A titolo esemplificativo l'Area Servizi agli Studenti e Dottorandi ha ricevuto in valutazione l'esito della soddisfazione generale sui servizi ricevuti espressa dagli studenti e dagli studenti internazionali, l'Area Risorse Umane e Organizzazione l'esito della soddisfazione generale espressa dal personale docente e tecnico amministrativo.

Per quanto riguarda gli studenti, che esprimono valutazioni generalmente più severe rispetto alle altre categorie di utenti, i punti di criticità sono costituiti dai tempi di attesa e dalla limitatezza dell'orario di apertura delle Segreterie e, in generale, dalla limitata capacità dell'ateneo di far conoscere tutti i servizi offerti a supporto della didattica e della vita in ateneo. Un'ultima debolezza è rappresentata dalla percezione di scarsa disponibilità di spazio per studiare. Per quanto concerne le segreterie studenti occorre precisare che l'ateneo da un paio di anni sta potenziando gli strumenti alternativi allo sportello, per cui gli studenti manifestano un buon livello di soddisfazione, per ridurre gradualmente la necessità da parte degli stessi di recarsi presso gli sportelli fisici (nel 2016, il flusso verso la segreteria si è ridotto del 15%). Per quanto riguarda la comunicazione, nei primi mesi del 2017, è stato avviato un progetto finalizzato ad analizzare gli strumenti di comunicazione utilizzati mediante *focus group* con gli studenti, al fine di definire le migliori soluzioni anche rispetto alla possibilità di operare verso gli studenti con una comunicazione profilata. Relativamente agli spazi, l'Ateneo sta progettando possibili soluzioni per incrementare disponibilità di aule e di posti studio.

Personale docente e tecnico amministrativo hanno risposto manifestando un livello di soddisfazione generalmente molto positivo ed in miglioramento rispetto all'anno precedente. Per il personale docente, nonostante il dato più che positivo, è ancora presente l'onerosità percepita per l'esecuzione di alcune procedure amministrative, in particolare quelle relative agli acquisti su cui l'ateneo ha già operato con azioni di semplificazione e continuerà, nel rispetto della normativa, a mantenere alto il livello di attenzione, e la ridotta tempestività degli interventi di manutenzione. Per poter approfondire meglio quest'ultimo aspetto è in corso l'implementazione di un sistema finalizzato a rilevare la soddisfazione degli utenti per i singoli interventi. Per il personale tecnico amministrativo permane qualche criticità legata al sistema di valutazione delle performance in relazione alla chiarezza del processo e ai suoi tempi di svolgimento del processo di valutazione e, anche in questo caso è già stato avviato un progetto di rivisitazione ai fini di semplificare il sistema ed è stato predisposto all'intento del questionario di benessere organizzativo un set di domande finalizzato ad indagare meglio le cause di tale percezione. Infine le diverse categorie di utenti manifestano limitata soddisfazione in relazione ai servizi di ristorazione in particolare in relazione al rapporto qualità/prezzo.

Come già accaduto per il 2016, l'ateneo pubblicherà gli esiti dettagliati delle indagini ed un piano di intervento per cercare di superare, ove possibile, le principali criticità.

Preme sottolineare come dal confronto con gli atenei che partecipano al progetto *Good Practice*, che prevede la somministrazione da parte degli atenei partecipanti di questionari sulla valutazione dei servizi, nonostante non siano ancora disponibili i dati degli altri atenei relativi all'ultima rilevazione, il Politecnico di Milano sia uno degli atenei che presenta in genere risultati molto positivi in termini di confronto, anche per quei fattori che internamente presentano minori livelli di soddisfazione.

Infine si ricorda come nel corso del 2016 l'ateneo abbia pubblicato gli esiti dei questionari prevedendo un piano di intervento per cercare di mitigare, ove possibile, le principali criticità.

Gli acquisti

Sul tema degli acquisti, l'obiettivo più rilevante assegnato nel 2016 è stato l'”**Evoluzione dell'applicativo per la gestione delle Richieste d'acquisto**”, che prevedeva il proseguimento delle attività iniziate nel 2015 con la progettazione di un applicativo per la gestione delle richieste di acquisto utilizzato sia da parte delle Aree dirigenziali, che dai Dipartimenti e dai Poli territoriali. L'obiettivo è stato assegnato a diverse aree dirigenziali (e ha visto tra queste come attore principale per lo sviluppo

l'Area Servizi ICT) e a tutti i Dipartimenti e i Poli territoriali. Tutte le attività di sviluppo previste sono state realizzate dal gruppo di lavoro preposto. In particolare le evoluzioni adottate hanno consentito:

- l'integrazione con UGOV per l'importazione/riconciliazione/autorizzazione delle fatture elettroniche e la condivisione della documentazione;
- la produzione della reportistica per la rilevazione dei Service Level Agreement;
- l'integrazione e l'acquisizione all'interno dell'applicativo del Duvri ai fini del rispetto degli adempimenti relativi alla sicurezza;
- l'integrazione con la procedura di gestione dei contratti di servizio e l'analisi per una nuova gestione fornitori e gestione dei documenti rilevanti per i fornitori.

Altro obiettivo trasversale sul tema degli acquisti, è stato l'“**Utilizzo di procedure comparative come modalità principale di acquisto (tra i 1.000 e i 40.000 euro)**”, assegnato all'Area Gestione Infrastrutture e Servizi e ai Responsabili Gestionali dei Dipartimenti, che ha portato all'utilizzo in misura decisamente superiore rispetto al passato di procedure comparative per la selezione dei fornitori. Nel 2016 infatti, in media il 45% degli acquisti tra 1.000 e 40.000 euro sono stati effettuati attraverso una procedura comparativa, rispetto alla percentuale media del 2015 pari al 23%.

La comunicazione esterna

Sul tema della comunicazione esterna diversi sono stati gli obiettivi trasversali assegnati. Dell'obiettivo “**Comunicazione dei risultati della Ricerca**” si è già argomentato nel paragrafo precedente in relazione agli esiti della Performance della Direzione Generale. L'obiettivo, oltre che al Direttore Generale, è stato assegnato all'Area Comunicazione e Relazioni Esterne e al Servizio Ricerca di Ateneo.

Un altro obiettivo trasversale, assegnato all'Area Comunicazione e Relazioni Esterne e all'Area Servizi agli Studenti e Dottorandi, è relativo alla “**Accoglienza “continua” agli studenti stranieri**”, con cui si sono riprogettate le modalità di accoglienza degli studenti stranieri al fine di garantire loro un supporto continuativo nel tempo e non solo al momento dell'arrivo presso l'ateneo. Nella prima metà dell'anno è stato predisposto un piano di comunicazione e sono state implementate le azioni previste per il primo semestre 2016/17. In particolare, sono state messe in campo le seguenti azioni nei tempi programmati:

- la possibilità di partecipazione all'International Film Festival;
- la predisposizione di un calendario di attività promosse da studenti di tredici diverse nazionalità;
- l'organizzazione delle Welcome Week cui hanno partecipato 2.300 studenti stranieri;
- l'attivazione di sportelli temporanei di accoglienza presso le sedi Milano Leonardo e Bovisa nei periodi di avvio delle lezioni;
- il coinvolgimento dei Buddies di ateneo per l'organizzazione durante tutto il corso dell'anno di eventi sociali rivolti agli studenti stranieri.

Con attenzione rivolta alla generalità degli studenti, l'obiettivo “**Piano di comunicazione agli studenti**” ha visto il coinvolgimento dell'Area Comunicazione e Relazioni Esterne, dell'Area Servizi agli Studenti e Dottorandi, e dell'Area Sviluppo e Rapporti con le Imprese. Il pieno raggiungimento dell'obiettivo, conseguito dalle Aree, consisteva nella definizione di un piano specifico di comunicazione che prevedesse l'utilizzo di diversi strumenti innovativi e la sua applicazione già nel primo semestre 2016/17. I principali strumenti realizzati nel 2016 sono stati:

- uno sportello online real-time erogato tramite piattaforma Chat;
- uno sportello online basato su messaggistica e-mail;

- la gestione di ticket per monitorare le richieste e tempi di risposta;
- la revisione della sezione Studenti del sito web www.polimi.it;
- la realizzazione del nuovo sito sull'Orientamento (www.poliorientami.polimi.it);
- il rilascio dell'applicazione web, fruibile anche da dispositivi *mobile*, per la prenotazione di appuntamenti presso le Segreterie Studenti.

Gli spazi e le infrastrutture

Sul tema *Spazi e Infrastrutture* sono stati assegnati diversi obiettivi. Dell'obiettivo "**Completamento del riassetto del Campus Durando**" si è già argomentato nel paragrafo precedente in relazione agli esiti della Performance della Direzione Generale. L'obiettivo, oltre che al Direttore Generale, è stato assegnato all'Area Gestione Infrastrutture e Servizi.

Un secondo obiettivo trasversale "**Completamento e apertura edificio BL 28 presso Campus Bovisa La Masa-Lambruschini**", è stato assegnato alle Aree Gestione Infrastrutture e Servizi, Tecnico Edilizia e Sistemi Bibliotecari di Ateneo per la parte sull'allestimento della biblioteca. Anche questo obiettivo è stato pienamente raggiunto in quanto, secondo quanto programmato, il nuovo edificio è stato completamente accessibile per l'avvio delle attività didattiche dell'anno accademico 2016/2017 ed anche la biblioteca, posta all'interno dell'edificio, è stata aperta subito dopo.

Le Aree Comunicazione e Relazioni Esterne e Sviluppo e Rapporti con le Imprese hanno collaborato per l'obiettivo "**Linee guida utilizzo spazi Piazza Leonardo**" per cui hanno redatto il calendario degli Eventi in Piazza per il 2016 e la redazione di policy per l'utilizzo degli spazi da parte di terzi.

L'obiettivo "**Supporto ai processi del sistema per la gestione della sicurezza**", assegnato al Servizio Prevenzione e Protezione e all'Area Servizi ICT, ha portato alla predisposizione di un applicativo per consentire la redazione del DVR Attività con profili diversi di accesso. E' stata inoltre integrata nell'applicativo Gestione delle Richieste di Acquisto la funzionalità di compilazione del DUVRI ed il controllo dell'inserimento dell'allegato DUVRI richiesto.

La Terza Missione

Riguardo a tale tematica gli obiettivi trasversali più rilevanti sono stati innanzitutto il "**Cruscotto della Sostenibilità di Ateneo**" con il coinvolgimento della Direzione Generale e del Servizio Sostenibilità. Anche di questo obiettivo si è argomentato nel paragrafo precedente.

L'Area Sviluppo e Rapporti con le Imprese e il Servizio METID hanno collaborato all'obiettivo "**Polisocial Award 2017**", le cui finalità erano la redazione ed implementazione di un piano d'azione coordinato per la gestione del Polisocial Award che integrasse i processi di gestione dell'award con le azioni di comunicazione, *fundraising* e follow up dei progetti delle edizioni precedenti. Il piano è stato approvato nel mese di maggio dal Comitato di Gestione, numerosi sono stati i progetti oggetto di analisi e quattro sono stati presentati a call nazionali o internazionali.

Le residenze

Molteplici obiettivi sui sistemi di gestione delle residenze hanno coinvolto diverse aree nel corso dell'anno.

Un obiettivo rilevante, assegnato all'Area Servizi Residenziali e Tecnico Edilizia, ha previsto la redazione di uno studio "**Residenze Universitarie del Politecnico di Milano – Analisi strategica per la definizione del modello di gestione per gli anni 2016-2020**", al fine di definire per il futuro, a partire da un'analisi prospettica della domanda, le possibili strategie, il modello di gestione, le politiche di occupazione, il piano di marketing, i servizi offerti e i piani tariffari per le residenze del Politecnico.

In concomitanza con l'apertura di due nuove residenze presso i Poli di Lecco e di Como, le due Aree hanno inoltre operato per garantire l'"**Occupazione residenza A. Loos, Lecco**" e l'"**Occupazione della residenza La Presentazione, Como**". Le attività realizzate in termini di promozione delle strutture, di individuazione di enti (università ed enti sociali) che hanno occupato un discreto numero di posti letto, hanno permesso di raggiungere efficacemente gli obiettivi prefissati consentendo il pareggio del conto economico per Como, nonostante la mancata piena occupazione, e di limitare le perdite per Lecco rispetto alle ipotesi iniziali.

Infine, l'Area Servizi Residenziali e l'Area Amministrazione e Finanza hanno collaborato per l'obiettivo "**Recupero crediti rette studenti**" la cui finalità era di recuperare i crediti da parte degli ospiti morosi. L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente avendo riscontrato una limitata efficacia della procedura di richiesta di pagamento del debito, che sarà rivista nel 2017 alla luce delle risultanze dell'obiettivo.

Lo sviluppo organizzativo

Particolarmente rilevante, sia in termini di impegno che di esiti ottenuti, è stato l'obiettivo "**Polimi 360°**" assegnato a quattro aree che hanno avuto il ruolo di Comitato Guida (Area Gestione Infrastrutture e Servizi, Area Servizi ICT, Area Comunicazione e Relazioni Esterne, Area Sviluppo e Rapporti con le Imprese), in aggiunta all'Area Risorse Umane e Organizzazione che ha avuto il compito di coordinare i lavori.

Il progetto finalizzato a costruire un patrimonio informativo sulle strutture di Ateneo (Aree, Dipartimenti, Poli) e sulle relative modalità di interazione, ha portato, attraverso le analisi quantitative, le interviste di approfondimento effettuate con diversi Responsabili di Struttura e i tavoli tematici di approfondimento, ad individuare una serie di azioni di miglioramento relative ad interventi di tipo organizzativo, sia di macro-struttura, sia all'interno di singole strutture, sui processi e sulla gestione delle risorse umane (Sviluppo professionale e Copertura Ruoli), sui sistemi informativi a supporto.

Il progetto "Polimi 360° 2.0" proseguirà nel 2017 con la definizione di un piano triennale di intervento e l'implementazione degli interventi prioritari per l'anno 2017.

5.2 Gli obiettivi dell'Area Comunicazione e Relazioni Esterne

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance dell'Area mostra l'ampio superamento del target prefissato. In aggiunta agli obiettivi trasversali di Ateneo, precedentemente descritti, l'Area ha lavorato, per l'"**Adozione di un CRM per studenti internazionali**" selezionando un software di *Customer Relationship Management* per la gestione degli utenti internazionali che, dopo le adeguate personalizzazioni è stato utilizzato per predisporre report sulle richieste di immatricolazione degli studenti stranieri alle lauree magistrali.

La tabella 5 riassume gli obiettivi assegnati all'Area.

Tabella n. 5: Gli obiettivi assegnati all'Area Comunicazione e Relazioni esterne

OBIETTIVI DI AREA 2016	COERENZA STRATEGICA	PESO
Comunicazione dei risultati della ricerca	Ricerca	10
Customer Satisfaction Docenti	Trasparenza	3
Customer Satisfaction Personale Tecnico Amministrativo	Trasparenza	3
Customer Satisfaction Studenti	Trasparenza	5
Customer Satisfaction Studenti Internazionali	Trasparenza	4
Accoglienza "continua" agli studenti stranieri	Didattica	5
Adozione CRM per utenti internazionali (studenti)	Didattica	5
Linee guida utilizzo spazi Piazza Leonardo	Terza missione	5
Piano di comunicazione con gli studenti	Didattica	5
PoliMi 360°	Trasparenza	5

5.3 Gli obiettivi assegnati all'Area Servizi agli Studenti e ai Dottorandi

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance dell'Area mostra l'ampio superamento del target prefissato. La tabella 6 riassume gli obiettivi assegnati all'Area.

Tabella n. 6: Gli obiettivi assegnati all'Area Servizi agli Studenti e Dottorandi

OBIETTIVI DI AREA 2016	COERENZA STRATEGICA	PESO
Customer Satisfaction Studenti	Trasparenza	20
Customer Satisfaction Studenti Internazionali	Trasparenza	5
Accoglienza "continua" agli studenti stranieri	Didattica	5
Gestione appelli di laurea, conseguimento del titolo	Didattica	5
Nuovi servizi innovativi per gli studenti con l'obiettivo di ridurre gradualmente l'utenza agli sportelli fisici	Didattica	5
Riduzione accesso sportelli segreteria studenti	Didattica	5
Tasse e contributi	Didattica	5

Oltre agli obiettivi trasversali di Ateneo, l'Area ha lavorato, con risultato positivo, all'obiettivo **"Gestione appelli di laurea, conseguimento del titolo"** grazie al quale, oltre a realizzare un nuovo applicativo sviluppato dall'Area ICT, ha rivisto completamente il processo di gestione delle lauree predisponendo un nuovo regolamento in corso di approvazione.

Ha inoltre svolto tutte le attività previste per l'obiettivo **"Tasse e contributi"** realizzato con la collaborazione dell'Area Servizi ICT allo scopo di adeguare i sistemi informativi di Ateneo alle novità imposte dalla legge; l'impegno principale è consistito nell'integrazione del sistema informativo di Ateneo con il sistema PagoPA e con l'Agenzia delle Entrate.

L'ateneo è da tempo attivo sul tema della riduzione del numero di studenti che si rivolgono agli sportelli fisici delle segreterie studenti e nel 2016 si è impegnata in tale ambito con due obiettivi: **"Nuovi servizi innovativi per gli studenti con l'obiettivo di ridurre gradualmente l'utenza agli sportelli fisici"** e **"Riduzione n. di accessi agli sportelli della segreteria studenti"**. Su quest'ultimo obiettivo, grazie alle innovazioni offerte agli studenti e realizzate in collaborazione con l'Area Servizi ICT, l'Area ha raggiunto il pieno conseguimento dell'obiettivo riducendo il numero degli studenti che si sono rivolti allo sportello del 15,78% rispetto all'anno precedente.

5.4 Gli obiettivi assegnati all'Area Servizi Residenziali

L'Area mostra quest'anno il superamento del target prefissato, nonostante un calo del "Tasso di occupazione delle residenze" riscontrato nel 2016, sia sulle sedi milanesi, dove si è raggiunto un tasso medio annuo di occupazione pari all'85% circa a fronte di un tasso prossimo al 90% realizzato nell'esercizio precedente, sia sulle sedi esterne dove però, come già accennato, le diverse azioni messe in campo hanno consentito di ridurre al minimo l'onerosità per l'ateneo. La tabella 7 riassume gli obiettivi assegnati all'Area.

Tabella n. 7: Gli obiettivi assegnati all'Area Servizi Residenziali

OBIETTIVI DI AREA 2016	COERENZA STRATEGICA	PESO
Customer Satisfaction Residenze	Trasparenza	20
Piano di occupazione Residenza A. Loos, Lecco	Azioni trasversali	5
Piano di occupazione Residenza La Presentazione, Como	Azioni trasversali	5
Recupero crediti rette studenti	Azioni trasversali	5
Residenze – Analisi strategica per la definizione del modello di gestione per gli anni 2016-2020	Azioni trasversali	5
Tasso di occupazione residenze	Azioni trasversali	5

5.5 Gli obiettivi assegnati all'Area Servizi di Supporto alla Ricerca e Innovazione Didattica

L'Area è diretta, ad interim, dal Direttore Generale e l'esito complessivamente raggiunto in termini di performance mostra l'ampio superamento del target prefissato. La tabella 8 riassume gli obiettivi assegnati all'Area.

Tabella n. 8: Gli obiettivi assegnati all'Area Servizi di Supporto alla Ricerca e Innovazione Didattica

OBIETTIVI DI AREA 2016	COERENZA STRATEGICA	PESO
Customer Satisfaction Docenti	Trasparenza	20
Fatturato LPM	Ricerca	7
Fatturato Polifab	Ricerca	6
Polisocial "Award" 2017	Terza missione	10
Valorizzazione della proprietà intellettuale	Terza missione	7

Oltre all'obiettivo trasversale di Ateneo, precedentemente descritto, relativo al "Polisocial "Award" 2017", l'Area ha perseguito specifici obiettivi in termini di incremento del fatturato di due strutture di laboratorio; l'obiettivo "Fatturato LPM" ha visto la struttura raggiungere pienamente l'esito con un fatturato di oltre 2 M€. L'obiettivo "Fatturato Polifab" ha consentito all'Area di raggiungere parzialmente l'esito con un fatturato di 161.185 €.

Infine, l'obiettivo "Valorizzazione della proprietà intellettuale" ha consentito all'Area di quantificare in oltre 1,4 M€ le valorizzazioni di brevetto o di applicazioni non brevettate e know-how attraverso cessioni, licenze, opzioni, ovvero attraverso contratti di ricerca sponsorizzata da enti ed imprese o applications a bandi pubblici di finanziamento alla ricerca. Ciò ha contribuito ad un posizionamento dell'Ateneo ad un livello eccellente nella valutazione della Qualità della Ricerca da parte di ANVUR, mostrando una strutturazione dell'attività meritevole di attenzione quale "best practice".

5.6 Gli obiettivi assegnati all'Area Servizi Bibliotecari di Ateneo

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance dell'Area mostra l'ampio superamento del target prefissato. L'Area è diretta ad interim dal Dirigente dell'Area Risorse Umane. La tabella 9 riassume gli obiettivi assegnati all'Area.

Tabella n. 9: Gli obiettivi assegnati all'Area sistemi bibliotecari di Ateneo

OBIETTIVO	COERENZA STRATEGICA	PESO
Customer Satisfaction Docenti	Trasparenza	5
Customer Satisfaction Studenti	Trasparenza	15
Apertura biblioteca Campus La Masa - Lambruschini	Azioni trasversali	10
Completamento dell'integrazione delle biblioteche dipartimentali	Azioni trasversali	10
Revisione delle collezioni bibliografiche di Architettura e Design, riorganizzazione degli spazi dell'edificio 9, Bovisa - Durando	Azioni trasversali	10

Oltre all'obiettivo trasversale di Ateneo, precedentemente descritto, riguardante l'”**Apertura della biblioteca dell'edificio BL 28 presso il Campus Bovisa La Masa-Lambruschini**”, l'Area ha perseguito specifici obiettivi relativamente al “**Completamento dell'integrazione delle biblioteche dipartimentali**” per cui ha realizzato tutte le attività previste, più precisamente l'integrazione e la gestione completa della biblioteca del Dipartimento di Chimica e delle sezioni di Bioingegneria ed Elettrotecnica del Dipartimento di Elettronica, Informazione e Bioingegneria, unitamente al passaggio all'interno del sistema di ateneo della gestione degli acquisti delle suddette biblioteche dipartimentali. Ha inoltre portato a termine il completamento del trasferimento delle sezioni Ambientale e Idraulica del Dipartimento di Ingegneria Civile ed Ambientale presso la biblioteca centrale.

Anche l'obiettivo di “**Revisione delle collezioni bibliografiche di Architettura e Design**”, nato a seguito dell'unificazione della Scuola di Architettura Civile (sede Bovisa) con la Scuola di Architettura e Società (sede Leonardo), ha visto l'impegno dell'Area che ha completato tutte le attività previste, consistite nella revisione delle collezioni bibliografiche di Architettura e Design, nell'acquisizione di nuovi fondi archivistici e nella conseguente riorganizzazione degli spazi della Biblioteca e degli Archivi presso l'edificio 9 in Bovisa.

5.7 Gli obiettivi assegnati all'Area Servizi ICT

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

In aggiunta agli obiettivi trasversali di Ateneo, precedentemente descritti, l'Area è stata impegnata nello svolgimento dell'obiettivo di “**Dematerializzazione scheda docente**”, realizzato in collaborazione con i Servizi dell'Area Risorse Umane, nell'ambito del più ampio progetto pluriennale di Ateneo sulla dematerializzazione, tema su cui l'ateneo si è da tempo focalizzato e su cui evolve costantemente in accordo con le linee dettate dal Codice dell'Amministrazione Digitale e al fine di snellire processi e ottimizzare l'impiego delle risorse umane.

L'Area ha inoltre lavorato all'obiettivo “**Gestione notifiche eventi**”, progettando e sviluppando un sistema integrato per la raccolta di informazioni relative agli eventi e alla loro notifica profilata mediante canali differenti.

Infine, nell'ambito della Ricerca, l'obiettivo "IRIS e supporto alla Ricerca", anch'esso pienamente raggiunto, ha visto l'Area, insieme al Servizio Studi e ad altre strutture, impegnata nel fornire supporto alla VQR e nell'attivazione dei moduli di IRIS che via via sono stati resi disponibili da CINECA, con una partecipazione attiva ai diversi tavoli. Nell'ambito dell'obiettivo è stata anche migliorata l'ergonomia dell'applicazione Timesheet per la rendicontazione dei progetti di ricerca implementando quanto concordato nel corso del 2015 con gli utenti.

La tabella 10 riassume gli obiettivi assegnati a livello di Area.

Tabella n. 10: Gli obiettivi assegnati all'Area Servizi ICT

OBIETTIVO	COERENZA STRATEGICA	PESO
Customer Satisfaction Docenti	Trasparenza	6
Customer Satisfaction Personale Tecnico Amministrativo	Trasparenza	6
Customer Satisfaction Studenti	Trasparenza	8
IRIS e supporto alla Ricerca	Ricerca	5
Dematerializzazione scheda docente	Azioni trasversali	5
Evoluzione applicativo per la gestione delle Richieste di Acquisto	Azioni trasversali	5
Gestione notifiche eventi	Azioni trasversali	5
PoliMi 360°	Trasparenza	5
Supporto ai processi del sistema per la gestione della sicurezza	Ricerca	5

5.8 Gli obiettivi assegnati all'Area Gestione Infrastrutture e Servizi

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance dell'Area mostra l'ampio superamento del target prefissato. La tabella 11 riassume gli obiettivi assegnati all'Area.

Tabella n. 11: Gli obiettivi assegnati all'Area Gestione Infrastrutture e Servizi

OBIETTIVO	COERENZA STRATEGICA	PESO
Completamento del riassetto del Campus Durando	Azioni trasversali	5
Customer Satisfaction Docenti	Trasparenza	5
Customer Satisfaction Personale Tecnico Amministrativo	Trasparenza	5
Customer Satisfaction Studenti	Trasparenza	5
Completamento dell'integrazione delle biblioteche dipartimentali	Azioni trasversali	5
Completamento e apertura edificio BL 28 presso Campus Bovisa La Masa-Lambruschini	Azioni trasversali	5
Evoluzione dell'applicativo per la gestione delle Richieste d'acquisto	Azioni trasversali	5
PoliMi 360°	Trasparenza	5
Utilizzo di procedure comparative come modalità principale di acquisto (tra i 1.000 e i 40.000 euro)	Azioni trasversali	5

Oltre agli obiettivi trasversali di Ateneo, precedentemente descritti, l'Area ha perseguito specifici obiettivi tra i quali quello relativo alla "Riorganizzazione degli spazi per il completamento dell'integrazione delle biblioteche dipartimentali" in cui ha lavorato per la riorganizzazione degli spazi dedicati alle biblioteche e per la prosecuzione dell'integrazione nell'Area Servizi Bibliotecari di Ateneo di materiali delle biblioteche dei dipartimenti.

5.9 Gli obiettivi assegnati all'Area Tecnico Edilizia

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance mostra l'ampio superamento del target prefissato. La tabella 12 riassume gli obiettivi assegnati all'Area.

Tabella n. 12: Gli obiettivi assegnati all'Area Tecnico Edilizia

OBIETTIVO	COERENZA	PESO
Customer Satisfaction Residenze per Area Tecnico Edilizia	Trasparenza	10
Residenza Romano Ponzio Milano	Azioni	6
Adeguamento normativo - rinnovo CPI Città Studi e Bovisa	Azioni	6
Completamento e apertura edificio BL.28 presso Campus Bovisa La Masa-Lambruschini	Azioni	6
Piano di occupazione residenza A. Loos, Lecco	Azioni	6
Occupazione Residenza La Presentazione, Como	Azioni	6
Residenze – Analisi strategica per la definizione del modello di gestione per gli anni 2016-2020	Azioni trasversali	10

In aggiunta agli obiettivi trasversali di Ateneo, precedentemente descritti, l'Area ha avviato la ricerca di un partner privato per la costruzione della "**Residenza Romano Ponzio Milano**" attraverso l'indizione di un avviso di procedura di gara pubblicato entro il mese di luglio 2016.

Con un risultato positivo è stato inoltre realizzato l'obiettivo "**Adeguamento normativo - rinnovo CPI Città Studi e Bovisa**" grazie all'aggiudicazione della gara per l'affidamento della progettazione per la presentazione dei progetti ai Vigili del Fuoco per gli edifici per cui è necessario il rinnovo o la nuova richiesta di CPI.

5.10 Gli obiettivi assegnati all'Area Risorse Umane e Organizzazione

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

Oltre all'obiettivo trasversale di Ateneo, precedentemente descritto riguardante il progetto "**Polimi 360**", l'Area ha realizzato, in collaborazione con l'Area Servizi ICT, con esito complessivo a livello di eccellenza, l'obiettivo di "**Dematerializzazione scheda docente**" precedentemente descritto.

L'Area ha inoltre focalizzato la propria attività sulla realizzazione di un piano di formazione triennale nell'ambito dell'obiettivo "**Formazione: pianificazione triennale**" che ha portato alla predisposizione di un piano formativo di Ateneo di carattere generale pubblicato sulla intranet e di specifici piani di formazione per le singole strutture.

Nell'ambito dell'Anticorruzione e Trasparenza, due sono stati gli obiettivi di Area per il 2016: con il primo, "**Trasparenza: pubblicazione dei dati aggiornati sui consulenti e collaboratori e dei dati di assenza del personale**", l'Area ha sistematizzato e calendarizzato il processo di pubblicazione periodica di alcuni dati nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito di Ateneo; con il secondo obiettivo "**Anticorruzione**", nell'ambito del Piano triennale di prevenzione della corruzione dell'Ateneo, l'Area ha organizzato due incontri di sensibilizzazione con i Dipartimenti e Poli territoriali. Ha inoltre effettuato analisi di casi su procedure di affidamento di incarico di collaboratori esterni e assegnisti di ricerca nei Dipartimenti di Chimica, di Elettronica Informazione e Bioingegneria, di Meccanica e presso due Poli Territoriali. La tabella 13 riassume gli obiettivi assegnati all'Area.

Tabella n. 13: Gli obiettivi assegnati all'Area Risorse Umane e Organizzazione

OBIETTIVO	COERENZA STRATEGICA	PESO
Customer Satisfaction Docenti	Trasparenza	10
Customer Satisfaction Personale Tecnico Amministrativo	Trasparenza	10
Anticorruzione	Anticorruzione	5
Dematerializzazione scheda docente	Azioni trasversali	5
Formazione: pianificazione triennale	Azioni trasversali	5
PoliMi 360°	Trasparenza	10
Trasparenza: pubblicazione dei dati aggiornati sui consulenti e collaboratori e dei dati di assenza del personale	Trasparenza	5

5.11 Gli obiettivi assegnati all'Area Amministrazione e Finanza

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance dell'Area mostra l'ampio superamento del target prefissato. La tabella 14 riassume gli obiettivi assegnati all'Area.

Tabella n. 14: Gli obiettivi assegnati all'Area Amministrazione e Finanza

OBIETTIVO	COERENZA STRATEGICA	PESO
Customer Satisfaction Docenti	Trasparenza	5
Customer Satisfaction Personale Tecnico Amministrativo	Trasparenza	10
Evoluzione applicativo per la gestione delle Richieste di Acquisto (pluriennale)	Azioni trasversali	7,5
Formazione specifica su U GOV	Azioni trasversali	10
Piattaforma budget triennale e pianificazione progetti	Azioni trasversali	7,5
Recupero crediti rette studenti	Azioni trasversali	5
Tempestività dei pagamenti - Monitoraggio e rispetto delle tempistiche da parte di tutte le strutture	Azioni trasversali	5

In aggiunta agli obiettivi trasversali di Ateneo, precedentemente descritti, l'Area ha organizzato e gestito percorsi formativi per personale interno di Ateneo nell'ambito dell'obiettivo "**Formazione specifica su U-GOV**"; sono state organizzate due giornate in aula sulla gestione del bilancio e delle assicurazioni oltre a due mezze giornate, presso ciascun Polo Territoriale e Dipartimento, di affiancamento per la gestione contabile operativa.

Un obiettivo specifico, di durata pluriennale e in collaborazione con il Servizio Pianificazione e Controllo, è relativo alla "**Piattaforma budget triennale e pianificazione progetti**", che ha portato a ridisegnare il processo di budget delineando i ruoli delle diverse strutture, previsto l'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 raggiunto il livello di target e prevede di completare le proprie attività nel corso del 2017.

Infine, con ottimi risultati, è stato portato a termine l'obiettivo "**Tempestività dei pagamenti - Monitoraggio e rispetto delle tempistiche da parte di tutte le strutture**", grazie al quale l'Area ha effettuato il monitoraggio della liquidazione delle fatture ai fornitori entro i tempi stabiliti dalla legge ed ottenendo il rispetto dei tempi per 100% delle strutture di Ateneo.

5.12 Gli obiettivi assegnati all'Area Sviluppo e Rapporti con le Imprese

L'esito complessivamente raggiunto in termini di performance dell'Area mostra l'ampio superamento del target prefissato. La tabella 15 riassume gli obiettivi assegnati all'Area.

Tabella n. 15: Gli obiettivi assegnati all'Area Sviluppo e Rapporti con le Imprese

OBIETTIVO	COERENZA STRATEGICA	PESO
Customer Satisfaction Docenti	Trasparenza	5
Customer Satisfaction Studenti	Trasparenza	5
Polisocial "Award" 2017	Terza missione	5
Coinvolgimento studenti in attività sportive di Ateneo	Terza missione	5
Fundraising: Donatori di Ateneo	Terza missione	10
Linee guida utilizzo spazi Piazza Leonardo	Terza missione	5
Piano di comunicazione con gli studenti	Didattica	5
PoliMi 360°	Trasparenza	5
Sponsorizzazioni istituzionali di Ateneo	Terza missione	5

Oltre agli obiettivi trasversali di Ateneo, precedentemente descritti, L'Area ha perseguito specifici obiettivi legati alla *mission* dell'Area quali il **“Fundraising: Donatori di Ateneo”** e le **“Sponsorizzazioni istituzionali di Ateneo”**. Scopo del primo era individuare e far sottoscrivere donazioni da privati finalizzate a borse di studio, progetti studenteschi o attrezzature scientifiche: con il numero di 23 donatori, il risultato si è assestato ad un livello di poco superiore al target. Con il secondo obiettivo, raggiunto a livello di eccellenza, l'Area si è impegnata a garantire sponsorizzazioni da aziende, enti e istituzioni per attività di Ateneo legate a diversi ambiti come lo sport, le iniziative per gli Alumni o altri eventi di Ateneo.

Infine l'Area, che nel 2015 aveva avviato un progetto di promozione delle attività sportive in Ateneo, ha proseguito quest'anno con l'obiettivo **“Coinvolgimento studenti in attività sportive di Ateneo”**, incrementando il numero di studenti tesserati per le attività sportive, che hanno superato il numero di 1.500.

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

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

Anche per il 2016 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 obiettivi generali di Dipartimento/Polo; nel 2016 tali obiettivi generali si sono focalizzati su alcune tematiche strategiche per l'Ateneo relativamente:
 - alla valutazione del tasso di internazionalizzazione 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;
 - al numero di proposte presentate dai Dipartimenti nell'ambito dei programmi di ricerca nazionali e internazionali come ad esempio il programma comunitario Horizon 2020;
 - al numero di laboratori interdipartimentali allestiti nell'anno;
 - al valore dell'autofinanziamento realizzato nel 2016, i cui valori obiettivo da quest'anno sono stati assegnati con criteri standardizzati (ponendo il target pari alla media delle riscossioni realizzate negli ultimi tre anni, la soglia pari al 10% in meno, e l'eccellenza pari al 10% in più);
- Il 45% dipende dalla soddisfazione degli utenti per i servizi erogati e 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.

La situazione complessiva della Performance organizzativa dei 12 Dipartimenti e dei 5 Poli Territoriali, è riassumibile nelle tabelle sottostanti (tabelle 16 e 17):

Tabella n.16: Performance organizzativa dei Dipartimenti

Performance Organizzativa Dipartimenti 2016	% INCIDENZA	ESITI COMPLESSIVI 2016	SCOSTAMENTO ESITI COMPLESSIVI DAL TARGET
<i>Indicatori generali di Dipartimento</i>	45%	826,246	18,04%
<i>Soddisfazione utenti per servizi erogati (da indagine di customer satisfaction)</i>	45%	777,098	11,01%
Risultato Direzione Generale	10%	-	-

Tabella n.17: Performance organizzativa dei Poli Territoriali

Performance Organizzativa Polo Territoriale 2016	% INCIDENZA	ESITI COMPLESSIVI 2016	SCOSTAMENTO ESITI COMPLESSIVI DAL TARGET
<i>Indicatori generali di Polo</i>	45%	835,478	19,35%
<i>Soddisfazione utenti per servizi erogati (da indagine di customer satisfaction)</i>	45%	991,000	41,57%
Risultato Direzione Generale	10%		

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 ha visto quest'anno un significativo incremento che ha portato generalmente a posizionamenti delle singole strutture su valori di eccellenza (ovvero le riscossioni sono state superiori rispetto al 10% dell'anno precedente) tranne pochi casi in cui il valore si è assestato al di sotto della soglia (ovvero le riscossioni sono stati inferiori del 10% rispetto alla media dell'ultimo triennio).

Gli esiti delle *customer satisfaction* rivolte al personale docente delle strutture dipartimentali evidenziano un generale miglioramento rispetto ai valori medi dell'anno precedente, tranne due casi in leggero calo. Permangono differenze, anche significative, nel livello di soddisfazione espresso dal personale delle diverse strutture, fatto che evidenzia un potenziale miglioramento in alcune strutture.

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 (posta ad un livello pari a 5 su una scala di valutazione [1-6]).

La situazione complessiva della Performance dei Responsabili Gestionali di Dipartimento e Polo Territoriale, è riassumibile nelle tabelle sottostanti (tabelle 18 e 19):

Tabella n.18: Performance dei Responsabili Gestionali di Dipartimento

Performance Responsabili Gestionali Dipartimento 2016	% INCIDENZA	ESITI COMPLESSIVI 2016	SCOSTAMENTO ESITI COMPLESSIVI DAL TARGET
<i>Performance organizzativa Dipartimento</i>	20,00%	813,6	16,23%
<i>Obiettivi assegnati dal Direttore Generale</i>	20,00%	970,115	38,59%
<i>Obiettivi assegnati dal Direttore di Dipartimento</i>	20,00%	902,000	28,86%
Comportamenti organizzativi			
<i>Comportamenti organizzativi</i>	40%	817,5	16,79%

Tabella n. 19: Performance complessiva dei Responsabili Gestionali di Polo Territoriale

Performance Responsabili Gestionali Polo Territoriale 2016	% INCIDENZA	ESITI COMPLESSIVI 2016	SCOSTAMENTO ESITI COMPLESSIVI DAL TARGET
<i>Performance organizzativa Polo</i>	20,00%	909,000	29,86%
<i>Obiettivi assegnati dal Direttore Generale</i>	20,00%	991,000	41,57%
<i>Obiettivi assegnati dal Prorettore di Polo</i>	20,00%	964,900	37,84%
Comportamenti organizzativi			
<i>Comportamenti organizzativi</i>	40%	826,000	18,00%

Gli obiettivi 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 quanto concerne gli obiettivi assegnati dal Direttore Generale sono stati definiti alcuni obiettivi trasversali tra le strutture per cui le stesse hanno collaborato al raggiungimento del medesimo obiettivo e hanno condiviso l'esito della valutazione, ed altri comuni alle diverse strutture, ma dove ogni struttura rispondeva con l'esito specifico realizzato rispetto a dei valori obiettivo definiti uguali per tutte le strutture. Infine, in altri casi, i valori obiettivo sono stati definiti in modo specifico considerando gli esiti raggiunti nel 2015 da ciascun Dipartimento.

A partire dal 2016 tutti i dati necessari per la valutazione degli esiti sono stati rilevati centralmente. E' stato possibile, pertanto, effettuare un monitoraggio periodico nel corso dell'anno, i cui dati sono stati sempre condivisi con i Dipartimenti consentendo loro di apportare eventuali correttivi.

La tabella 20 riporta l'elenco degli obiettivi che, con peso diverso, sono stati assegnati ai Dipartimenti e ai Poli Territoriali dal Direttore Generale.

Tabella n. 20: Obiettivi assegnati ai Responsabili Gestionali di Dipartimento/Polo dal Direttore Generale

OBIETTIVO	COERENZA STRATEGICA	STRUTTURA DESTINATARIA
Evoluzione applicativo per la Gestione delle Richieste di Acquisto	Azioni trasversali	DIPARTIMENTI/POLI
Implementazione di un processo per una gestione strutturata delle informazioni relative alla mobilità internazionale	Azioni trasversali	DIPARTIMENTI
Rispetto di tempistiche definite per il processo di emissione dell'ordine	Azioni trasversali	DIPARTIMENTI/POLI
Tempestività del processo di regolarizzazione dei sospesi bancari	Azioni trasversali	DIPARTIMENTI
Tempestività delle operazioni contabili del Dipartimento per la chiusura di esercizio	Azioni trasversali	DIPARTIMENTI
Utilizzo di procedure comparative come modalità principale di acquisto (acquisti tra i 1.000 € e i 40.000 €)	Azioni trasversali	DIPARTIMENTI
Coordinamento delle attività di orientamento dei Poli Territoriali sul territorio nazionale	Didattica	POLI

Gli esiti degli obiettivi assegnati dal Direttore Generale nel 2016 sono stati molto positivi. Della **“Evoluzione dell'applicativo per la gestione delle richieste di acquisto”** si è argomentato in precedenza. Per quanto riguarda **“Il processo per una gestione strutturata delle informazioni relative alla mobilità internazionale”**, realizzato con il coordinamento del Servizio Studi, è stato possibile definire un nuovo processo strutturato di raccolta dati *outgoing* e dati *incoming* attraverso la mappatura del processo attuale, con incontri mirati con i singoli servizi e i Dipartimenti coinvolti e successiva rielaborazione delle informazioni raccolte.

Anche l'obiettivo relativo al **“Rispetto di tempistiche definite per il processo di emissione dell'ordine”**, assegnato a tutti i Responsabili Gestionali di Dipartimento e Polo, è stato molto positivo e ha portato tutti al perseguimento dell'obiettivo prefissato. Le rilevazioni effettuate tramite l'applicativo dedicato mostrano che per gli acquisti, espletati adottando diverse procedure, i tempi medi sono stati di 4 gg. lavorativi. Si evidenzia come l'applicativo per la gestione delle richieste di acquisto, dopo una fase di sperimentazione, sia ormai utilizzato in modo routinario anche dal personale docente.

Gli obiettivi assegnati ai Responsabili Gestionali dipartimentali sulla **“tempestività del processo di regolarizzazione dei sospesi bancari”** e delle **“operazioni di chiusura del bilancio”**, attraverso un impegno sinergico tra dipartimenti e le competenti aree dirigenziali, hanno permesso di accelerare sia

le operazioni di chiusura del bilancio, nonché consentire di anticipare l'operatività amministrativo-contabile dipartimentale nel 2017.

L'obiettivo "**Utilizzo di procedure comparative come modalità principale di acquisto**" è già stato descritto precedentemente tra gli obiettivi trasversali di Ateneo.

Infine, ai Poli è stato assegnato un obiettivo di analisi delle azioni di orientamento sul territorio nazionale, con l'intento di una pianificazione coordinata delle attività di orientamento per il 2017.

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. Anche l'esito di tali obiettivi (sia per i dipartimenti che per i poli territoriali) ha dato risultati positivi ed in miglioramento rispetto allo scorso anno nella maggior parte dei casi, tranne in alcuni dipartimenti dove gli obiettivi proposti dai Direttori sono stati raggiunti parzialmente.

A prescindere dalle attività quotidianamente gestite, dal Direttore di Dipartimento sono stati assegnati obiettivi specifici ai Responsabili Gestionali dei Dipartimenti volti al miglioramento dei servizi e dell'organizzazione: in alcuni casi i responsabili gestionali si sono focalizzati sulla revisione e informatizzazione delle procedure di accesso al dipartimento, in un numero maggiore di casi sulla realizzazione di strumenti finalizzati all'analisi e al monitoraggio dei costi, e sulla implementazione di sistemi di *trouble-ticketing* per la gestione degli acquisti e del magazzino.

La maggior parte dei Responsabili Gestionali hanno lavorato sulla riorganizzazione della struttura o dei servizi dipartimentali, anche in relazione alla costituzione delle Unità Organizzative Funzionali di cui si è parlato in precedenza. Infine, sono stati presidiati anche i processi legati all'offerta formativa post-lauream e ai rapporti con le Scuole di riferimento per quanto concerne la didattica.

Un'attenzione particolare è stata dedicata ai laboratori dipartimentali sia attraverso l'implementazione di un sistema di monitoraggio delle attività, sia mediante l'impostazione e attuazione di un sistema di audit interno per la sicurezza dei laboratori di ricerca.

Infine, in diversi casi i responsabili gestionali si sono dedicati al miglioramento dei processi di supporto all'attività di ricerca proseguendo quanto intrapreso negli scorsi anni relativamente alla implementazione di nuove linee di ricerca e potenziando il servizio di supporto ai contratti e alla rendicontazione dei progetti di ricerca con strumenti online.

I Responsabili Gestionali dei Poli Territoriali hanno proseguito la loro attività di promozione dell'offerta formativa e dell'Ateneo sul territorio, grazie ai loro rapporti con enti e istituzioni locali e hanno lavorato per valorizzare i rapporti con le imprese del territorio.

In altri casi, alcuni Poli, a causa della continua riduzione del numero dei corsi e degli iscritti presso le loro strutture, hanno implementato progetti volti alla razionalizzazione degli spazi e delle risorse attraverso un'attenta valutazione dei servizi offerti dalla struttura. Gli interventi per la dematerializzazione dei processi amministrativi sono stati obiettivo specifico in due Poli.

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

L'adozione del piano della performance ha consentito di focalizzare le priorità dell'ateneo a supporto delle strategie del Politecnico senza trascurare attività e processi gestiti nel quotidiano per consentire una efficace gestione dei servizi erogati agli utenti interni e agli *stakeholders* esterni.

Come bilancio attuale, dopo ormai sei 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 oltre ad un progressivo miglioramento delle modalità di rilevazione degli obiettivi riferendosi sempre di più ad indicatori di risultato rispetto a misure qualitative di implementazione di attività. 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 alcuni 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 2016, 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 processo e l'integrazione organizzativa, pur mantenendo alta l'attenzione sulle responsabilità specifiche delle diverse strutture/persone. 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 2017.

In tal senso gli esiti del 2016 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, la prosecuzione dell'impegno nella riorganizzazione di molti processi amministrativi e di gestione, al fine di omogeneizzare le procedure e di presidiare attentamente gli aspetti legati alle tempistiche nella chiusura di procedure amministrative e contabili.

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.

A tal proposito, obiettivo specifico dell'Ateneo per il 2017 è di operare un processo di semplificazione del sistema per consentirne una minore onerosità complessiva e consentire un anticipo dei tempi di chiusura sia della fase di pianificazione che di quella di valutazione che, se non gestite con tempestività, rischiano di vanificare l'impegno profuso nella gestione di tutto il sistema.

Nel corso del 2016 è stato riproposto 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 61% e una elevata rappresentatività per tutte le categorie.

A valle della rilevazione sono stati discussi con tutto il personale (attraverso quattro incontri in presenza, di cui due dedicati 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.

Sono state attuate le azioni di miglioramento programmate sulla base degli esiti della precedente somministrazione, in particolare:

- il questionario ha allargato il campo di indagine prevedendo degli item più specifici sulla percezione del sistema di valutazione in termini di equità percepita;
- sono stati restituiti feedback mirati attraverso colloqui individuali con tutti i Responsabili rispetto alla percezione dei collaboratori, per individuare gli aspetti migliorabili sia del proprio operato che del clima di gruppo.

Sulla base dei dati rilevati e del confronto avuto con i Responsabili verranno proposte – nel corso del 2017 – azioni di supporto in termini formativi.