

Relazione sulla Performance anno 2018
(Art.10, comma 1 punto b), D.Lgs. 27 ottobre 2009, n°150

Il presente documento: "Relazione sulla performance 2018" viene proposto per approvazione nella seduta del CdA del 16 aprile 2019, in riferimento alle disposizioni previste dal d. Lgs. 150/2009.

Indice

PREMESSA.....	2
1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	3
1.1 Il contesto di riferimento.....	3
1.2 Il Politecnico di Milano: organizzazione e risultati di interesse.....	4
2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI	10
2.1 L'attuazione del piano strategico	10
3. L'AZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE	14
3.1 La performance organizzativa di ateneo	14
3.2 La performance organizzativa della Direzione Generale.....	15
3.3 La performance organizzativa delle Aree dirigenziali.....	17
3.4 La performance organizzativa dei Dipartimenti e Poli Territoriali	20
3.5 Un focus sulle indagini di <i>customer satisfaction</i>	23
3.6 La performance individuale.....	27
4. BENESSERE ORGANIZZATIVO, WELFARE E PARI OPPORTUNITA'	29
4.1 Iniziative promosse dall'ateneo.....	29
5. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	32

PREMESSA

La relazione sulla performance per l'anno 2018 dà evidenza dei principali dati di interesse per gli *stakeholders* esterni rispetto alle attività istituzionali dell'ateneo quali didattica, ricerca e terza missione. Vengono poi sinteticamente descritti gli esiti raggiunti nel 2018 in merito agli obiettivi strategici e gli esiti di performance organizzativa, anche in correlazione con la programmazione finanziaria, sino a fornire un'analisi aggregata della performance individuale. Quanto illustrato riporta il quadro degli obiettivi prioritari e non esaurisce il complesso dell'azione dell'ateneo e dell'amministrazione.

Il documento si contestualizza all'interno delle disposizioni normative previste dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dal D.lgs. 74/2017, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni che, nello specifico all'art. 10, comma 1 lettera b), prevede che le amministrazioni pubbliche redigano annualmente: *“un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato: «Relazione sulla performance» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato”*.

In conseguenza di quanto previsto dall'art. 60 del D.L. 21 giugno 2013, n. 69, convertito dalla legge 9 agosto 2013, n. 98 «Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia», la valutazione del Ciclo della Performance delle attività delle università e degli enti di ricerca è stata trasferita dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) all'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) in piena sinergia con i poteri di indirizzo nel frattempo passati al Dipartimento della Funzione Pubblica (D.L. 90/2014 e convertito poi, con modificazioni, dalla L. 114/2014) a cui viene attribuito un nuovo ruolo di indirizzo all'interno della nascente Rete Nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche.

Nel mese di luglio 2015 l'ANVUR ha emanato le Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane e da allora redige annualmente note di indirizzo.

La presente relazione tiene conto delle raccomandazioni e dei suggerimenti dell'OIV ricevuti nel tempo (Relazione annuale del Nucleo - Sezione 2 Valutazione della Performance e incontri periodici con l'amministrazione) e dei suggerimenti ricevuti da ANVUR (linee guida che emana annualmente, feedback formulato sul Piano Integrato 2016-2018, incontri tematici tenutisi tra funzionari dell'Ateneo e di ANVUR).

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

Nel presente capitolo si sintetizzano i principali esiti raggiunti dall'ateneo nell'esercizio delle proprie attività istituzionali di didattica, di ricerca e di terza missione, in coerenza con la crescente rilevanza riservata dalla normativa (non ultimo dal recente D.lgs. 74/2017) al cittadino/utente. Nei capitoli successivi si relazionerà in merito agli specifici risultati raggiunti dall'amministrazione in coerenza con gli obiettivi strategici, la cui attuazione ha portato ai risultati esposti nel presente capitolo.

1.1 Il contesto di riferimento

Il sistema universitario italiano si trova in una situazione "stabile" dopo la riforma n. 240/2010 che ha modificato la *governance* del sistema e ha più chiaramente distinto l'organizzazione e le funzioni di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, Dipartimenti e Scuole e meglio definito, pur nella reciproca interazione, i ruoli della gestione politica da quella amministrativa.

Di impatto rilevante nei sistemi di gestione per tutti gli atenei è stata l'introduzione del sistema nazionale di accreditamento periodico svolto da ANVUR e di gestione della qualità della didattica e della ricerca, cui si aggiunge la disciplina normativa introdotta in materia di anticorruzione, trasparenza e gestione della performance. Tali interventi hanno dato una spinta in termini di innovazione e di attenzione all'utente finale dei servizi, ma hanno anche portato ad un appesantimento burocratico che ha generato sofferenza nella gestione amministrativa degli atenei.

Secondo i dati forniti dall'ufficio di statistica del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR), nell'a.a. 2016/2017 il numero complessivo degli immatricolati risultava essere di 275.000 unità, registrando un aumento di circa 11.500 immatricolati (+4,5%) rispetto all'anno precedente. Il tasso di passaggio dalla scuola all'università mostra che poco più della metà dei diplomati si è iscritto ad un corso di laurea subito dopo il termine degli studi di scuola superiore. Circa il 55,5% delle neodiplomate ha deciso di iscriversi ad un corso di laurea universitario, mentre la percentuale relativa agli uomini è stata pari al 45%. Gli studenti di cittadinanza non italiana che hanno scelto di studiare in Italia sono raddoppiati nell'ultimo quindicennio. La loro presenza è alquanto differenziata nelle diverse aree geografiche del Paese e risulta massima nel Nord-Ovest (38%) e minima nelle Isole (2%).

Gli ultimi dati pubblicati nel rapporto OCSE "*Education at a Glance 2018*" mostrano come tra i giovani (25-34 anni) italiani aumenta la percentuale di laureati al 27% nel 2017 rispetto al 19% nel 2007, ma si rimane ben distanti dalla media dei Paesi OCSE (44%) e fermandoci al 18,7% di adulti laureati (rispetto ad una media OCSE del 33%).

Il gap occupazionale tra uomini e donne 25-34 anni in possesso di un titolo di educazione universitaria è inoltre ancora ampio e al di sotto della media OCSE.

La spesa dell'Italia per l'istruzione nel 2015 è stata pari al 3,9% del proprio PIL rispetto ad una media dei paesi OCSE del 5% (4,6% con riferimenti ai Paesi dell'Unione Europea) collocandosi nelle ultime posizioni della graduatoria.

Nel 2018 le somme stanziare dal MIUR per il finanziamento ordinario del sistema universitario (FFO) ammontano a circa 7 Mld€ (7,056 Mld€ al netto di 271 Mln€ destinati ai Dipartimenti di Eccellenza), valore leggermente in crescita rispetto a quello degli ultimi anni (6,982 Mld€ nel 2017 e 6,957 Mld € nel 2016) ma lontano dai livelli raggiunti una decina di anni fa (circa 7,5 Mld €).

Nel tempo sono inoltre aumentati i finanziamenti “vincolati” per specifiche finalità¹ (pari al 7,9% nel 2016 e al 10,6% nel 2018) o a compensazione di maggiori spese/minori entrate poste in capo agli atenei per nuove disposizioni legislative o per orientare politiche centrali. Tali interventi hanno portato ad una riduzione delle somme effettivamente disponibili nei bilanci degli atenei per sostenere le proprie politiche di spesa.

Infine, mentre negli ultimi anni il MIUR ha ripartito quote crescenti di risorse su parametri “premiati” che mettevano a confronto i posizionamenti assoluti degli atenei, di fatto polarizzando maggiori risorse verso il Nord del Paese, dal 2017 l’acuirsi delle disparità territoriali ha indotto il MIUR a introdurre una serie di correttivi territoriali, che tendono a redistribuire le risorse da Nord a Sud.

1.2 Il Politecnico di Milano: organizzazione e risultati di interesse

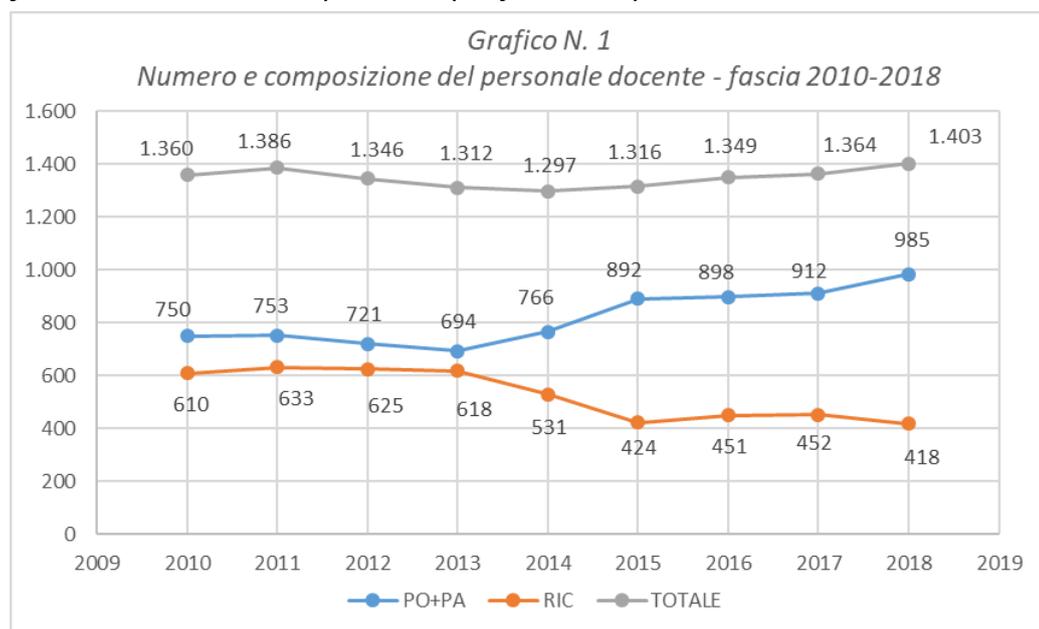
Il Politecnico di Milano è un ateneo specialistico di grandi dimensioni dove studiano quasi 44.500 studenti (di cui quasi 6.000 stranieri), fanno ricerca 1.010 Dottorandi² (71% italiani, 16% dall’Asia, 7% dall’Europa, 3% dall’America), e 891 Assegnisti (di cui 122 stranieri).

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

Come si evince dai grafici 1 e 2, l’organico al 31/12/2018 è costituito da 1.403 unità di personale docente (ordinari, associati, ricercatori, ricercatori a tempo determinato di tipo A e di tipo B) e di 1.234 unità di personale tecnico amministrativo (a tempo indeterminato e determinato).

Il **Grafico n.1** evidenzia l’andamento numerico dal 2010 ad oggi del personale docente per fascia.

Grafico n. 1: Numero e composizione per fascia del personale docente 2010 - 2018



¹Dalle cifre complessive messe a disposizione sul capitolo FFO, negli ultimi due anni sono aumentati gli oneri per la copertura dei piani straordinari di associati e ricercatori, gli oneri per obblighi assunti in esercizi precedenti, gli incentivi per le chiamate dirette. Dal 2017 è stato istituito il fondo a parziale compensazione degli scatti non erogati durante il periodo del blocco e, sempre dal 2017, con importante incremento nel 2018, è stato istituito il fondo No TAX area per compensare l’effetto di riduzione del gettito per l’esonero totale dalle tasse per studenti con ISE inferiore a 13.000 €.

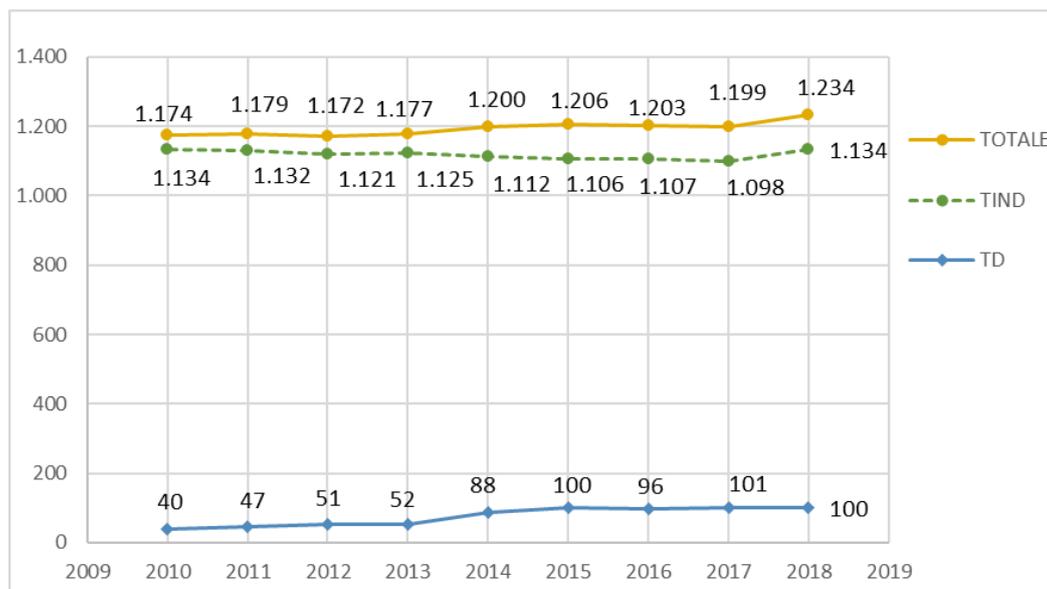
² È attesa l’iscrizione di circa 50 stranieri che porterà il n. complessivo di dottorandi in linea con lo scorso anno.

I dati mostrano come sia stato rilevante l'effetto degli ingressi relativi all'attuazione del piano straordinario associati avvenuto nel 2014 e 2015, mentre nell'ultimo biennio sono cresciuti i docenti di prima e seconda fascia, mentre l'ingresso dei molti RIC TD avvenuta nel 2018 non ha compensato completamente la riduzione complessiva dovuta alla progressione di carriera dei ricercatori.

Al personale docente di ruolo si aggiungono oggi 1.004 docenti a contratto di cui 127 stranieri e 85 *visiting professors*.

Il **Grafico n. 2** mostra l'andamento numerico dal 2010 ad oggi del personale tecnico amministrativo a tempo determinato e tempo indeterminato.

Grafico n. 2: Numero del personale tecnico amministrativo TD e TIND 2010 – 2018



I dati mostrano come nel 2018 il numero di unità di personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato, grazie alle assunzioni effettuate nell'ultimo anno, sia tornato pari a quello del 2010 (non sono stati conteggiati nel totale 3 dirigenti in aspettativa nel 2018), mentre il numero di unità di personale a tempo determinato sia progressivamente aumentato nel tempo passando dalle 40 unità nel 2010 alle 100 unità del 2018.

La composizione tra le fasce è rimasta pressoché costante nel tempo con una percentuale di personale di categoria D pari a circa il 40%, di categoria C pari a circa il 46%, di personale B pari a circa il 5% e di personale EP pari a circa il 9%.

Dai dati riportati si evince che l'effetto della limitazione al turn over vigente per le università dal 2008 è stato per l'ateneo contenuto, consentendo, se non di implementare politiche di crescita del personale strutturato, almeno di mantenere dal 2010 ad oggi costante il numero di personale in servizio. Infatti il MIUR, a fronte di un vincolo normativo che ha stabilito per il sistema universitario una possibilità di reintegro delle uscite di personale con una percentuale nel tempo oscillante tra il 20% e il 100%, ha definito un sistema premiale in termini di facoltà di assunzione per i singoli atenei, determinato in base alla solidità finanziaria degli stessi, misurata attraverso opportuni indicatori (rapporto tra entrate correnti e spese correnti e tra spese fisse di personale e FFO). In virtù di tale meccanismo nel 2019, anno in cui sono stati eliminati i tetti di incremento massimo delle facoltà di assunzione, al Politecnico di Milano è consentita una possibilità di assunzione di personale superiore al doppio delle uscite di

personale avvenute nel 2018, consentendo all’ateneo di finanziare scenari di sviluppo compatibilmente con i propri vincoli di bilancio.

La **tabella n. 1.1** mostra il posizionamento “di sintesi” dell’ateneo raggiunto negli ultimi cinque anni nei principali *ranking* internazionali. I diversi *ranking* usano vari parametri di valutazione pesati in modo differente e vengono creati punteggi “di sintesi” e per “materia”.

Tabella n. 1.1: Il posizionamento del Politecnico nei principali ranking internazionali³

	World score	World Rank	Europe Rank	Italy Rank
QS 2018	48,7	156	66	1
QS 2017	50,9	170	77	1
QS 2016	48,8	183	85	1
QS 2015	55,2	187	87	1
THES 2018	45,4	315	157	8
THES 2017	44,1	319	161	8
THES 2016	47,2	238	118	5
THES 2015	46,7	221	115	4
ARWU 2018 ⁴	16,0	259	107	7
ARWU 2017	16,4	243	101	7
ARWU 2016	16,2	232	91	6
ARWU 2015	15	254	103	7
Green metric 2018		115	-	6
Green metric 2017		212	-	8
Green metric 2016		110	-	4
Green metric 2015		158	-	6

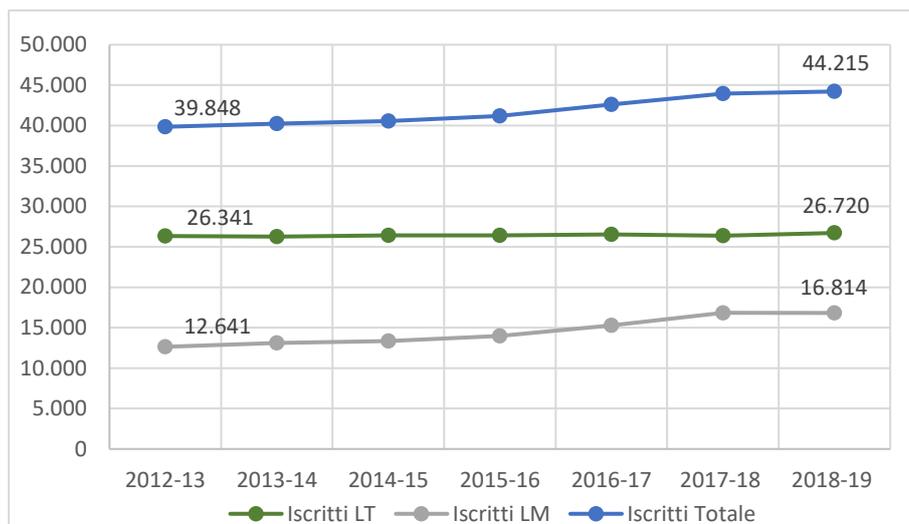
Nel contesto nazionale il Politecnico di Milano è il primo ateneo per il ranking QS e nei primi 8 negli altri ranking. Anche a livello europeo e mondiale l’ateneo mantiene un ottimo posizionamento, considerato che gli atenei italiani sono fortemente penalizzati nel parametro strutturale di rapporto studenti/docenti.

Per quanto riguarda la **Didattica**, di rilievo è la capacità attrattiva dell’offerta formativa, articolata in 34 corsi di laurea triennale e 30 corsi di laurea magistrale. Il **Grafico n. 3** mostra l’andamento degli iscritti degli ultimi 7 anni, evidenziando, rispetto al totale, i dati per i corsi di laurea e di laurea magistrale (si aggiungono gli iscritti all’unico corso di laurea a ciclo unico che sono circa 700).

³ I principali parametri utilizzati per l’attribuzione dei punteggi mirano a valutare la qualità dell’offerta formativa e della ricerca, l’attrattività degli atenei per gli studenti stranieri, la reputazione dell’ateneo presso aziende e laureati.

⁴ Elaborazione interna: posizionamento dell’ateneo nel 2018: 201-300 nel Mondo, 81-120 in Europa, 2-8 in Italia.

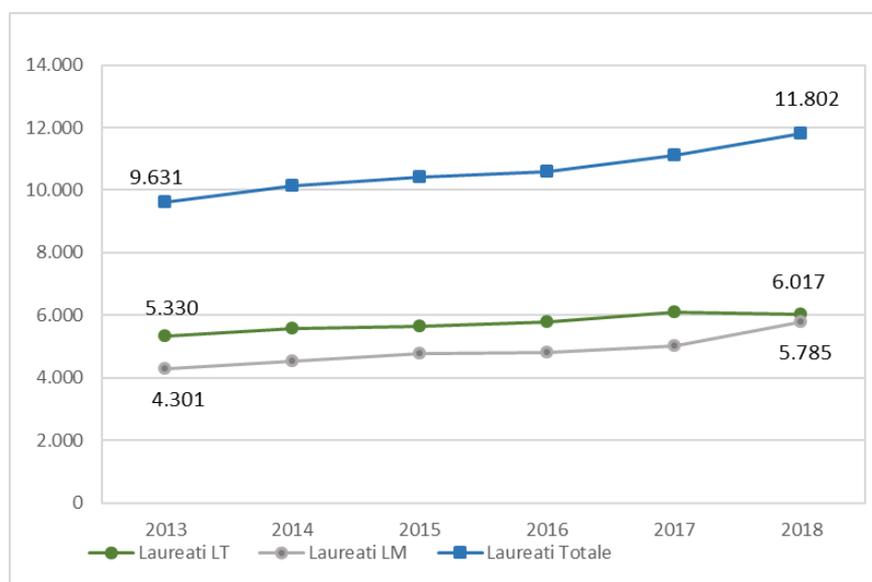
Grafico n. 3: *Iscritti Totali, dettaglio Lauree e Lauree Magistrali a.a. 2012/13 - 2018/19⁵*



Negli ultimi 7 anni gli studenti iscritti alle lauree magistrali sono aumentati di più di 4.000 unità e la percentuale di studenti stranieri (cittadinanza estera) iscritti alla laurea magistrale è passata dal 17% al 26% passando dai 2.093 studenti nel 2012/12 a circa 4.700 del 2018/2019.

Il **grafico n. 4** mostra l'andamento dei laureati negli ultimi 6 anni. Dall'incrocio dei dati sugli iscritti e sui laureati, si evidenzia come in 6 anni il tasso di laureati rispetto agli iscritti sia passato dal 24% al 27%.

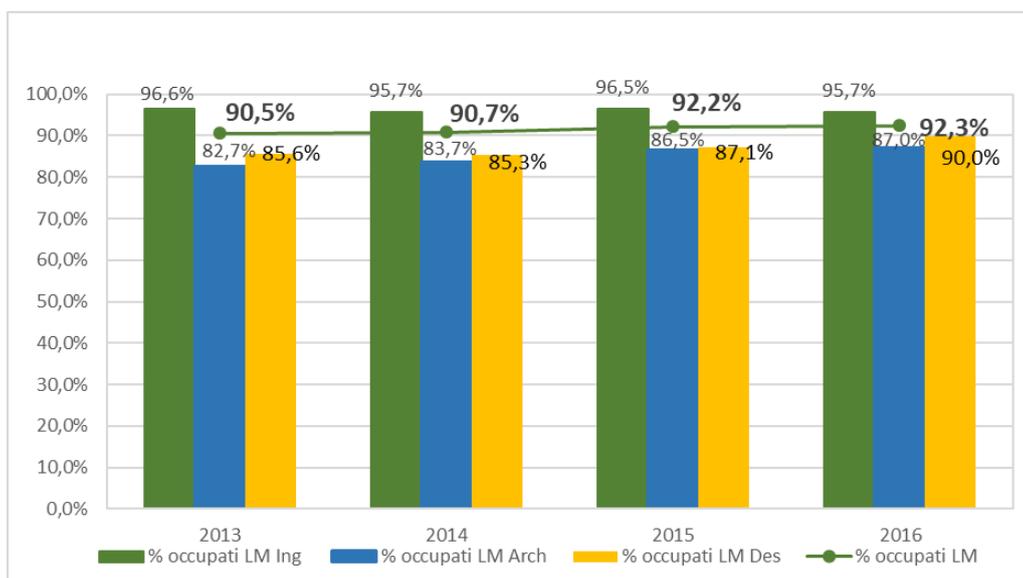
Grafico n. 4: *Laureati totali, Lauree e Lauree Magistrali (con ciclo unico e vecchio ordinamento) a.a. 2012/13 - 2018/19*



⁵ Dati provvisori estratti il 2 aprile 2019.

Il **grafico n. 5** mostra l'andamento dei tassi di occupazione a 12 mesi dalla laurea magistrale⁶ per gli ultimi 4 anni disponibili (laureati 2013-2016) evidenziando gli alti tassi di occupazione, prossimi alla piena occupazione per Ingegneria ed in forte crescita per Architettura e Design.

Grafico n.5: Tassi di occupazione laureati magistrali a 12 mesi dalla laurea



La qualità della **Ricerca** dell'ateneo è riconosciuta a livello internazionale: il Politecnico, nell'acquisizione di progetti di ricerca dell'Unione Europea ha, infatti, ad oggi, ottenuto, con 255 progetti finanziati, oltre 115 M€ di finanziamento nel programma H2020, di cui 23 M€ su call 2018. Con questi risultati, si colloca al 12° posto tra le università europee e superando di molto gli altri atenei italiani in termini di finanziamento ricevuto.

Con riguardo al contesto nazionale, prendendo come riferimento i risultati disponibili dall'ultima Valutazione della Qualità della Ricerca operata dal ministero (VQR 2004-2011), l'ateneo si trova in una buona posizione per tutte le aree disciplinari. Il Politecnico di Milano ha presentato alla valutazione il 2,39% dei prodotti dell'intero sistema dell'università e della ricerca in Italia, ed il peso "qualitativo" di tali prodotti è risultato pari al 2,53% (IRFS indicatore finale di struttura) del totale, segno di una qualità della produzione scientifica superiore alla media nazionale, nonostante la percentuale dei prodotti conferiti sui prodotti attesi sia stata in media del 91,98%, inferiore a quella media delle università (93,8%).

La Legge di Bilancio 2017 ha istituito il finanziamento dei dipartimenti universitari "di eccellenza"⁷ assegnato con un procedimento di selezione che ha previsto una prima graduatoria di 350 dipartimenti ammessi alla richiesta del finanziamento in funzione dei risultati ottenuti nella VQR 2011-2014; successivamente sono stati finanziati 180 dipartimenti in funzione di un calcolo che teneva conto dei risultati ottenuti nella VQR 2011-2014 e della valutazione del progetto presentato. Per il Politecnico di

⁶ Per il calcolo del rapporto non si sono considerati coloro che dichiarano di studiare: il calcolo riporta: occupati/(occupati+disoccupati).

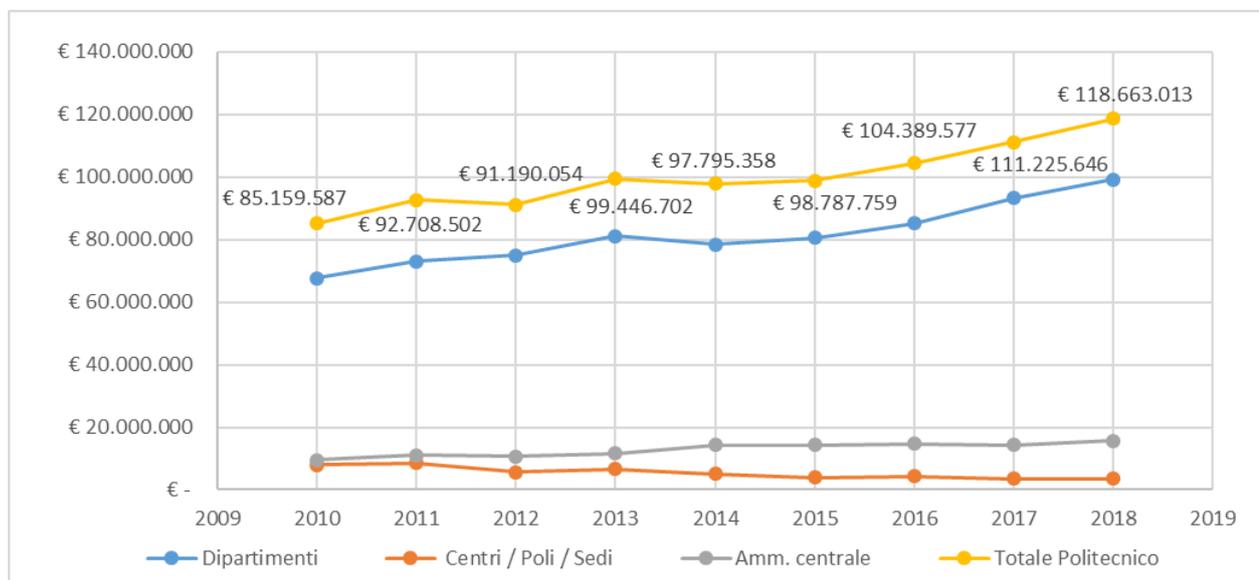
⁷ Si tratta di una misura volta a incentivare, con un finanziamento quinquennale (2018-2022), l'attività di 180 dipartimenti universitari che si caratterizzano per l'eccellenza nella qualità della ricerca, nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica, nonché con riferimento alle finalità di ricerca relative a "Industria 4.0".

Milano sono stati finanziati i progetti di 4 dipartimenti: Meccanica, Energia, Design e Architettura e Studi Urbani. Tale risultato porterà all'ateneo circa 37 MI€ in 5 anni.

Sono state realizzate importanti iniziative con e per la città mediante l'allestimento di laboratori aperti di innovazione e ricerca ("i cantieri"), partecipati da enti, istituzioni ed imprese. Tali cantieri sono relativi a temi tecnologici di punta: Industria 4.0 (su cui è stato creato un *Competence Center* con MISE), Smart Cities (che vede una collaborazione con Vodafone e Comune di Milano); Salute (in collaborazione con Human Technopole), Fragilità dei territori (che prevede lo sviluppo di progetti di recupero urbano con la municipalità), Beni Culturali (in collaborazione con la Veneranda Fabbrica del Duomo).

Per quanto riguarda la **Terza Missione**, l'ateneo ha riportato risultati eccellenti nella capacità di trasferire il proprio *Know how* ad imprese e partner esterni e di mantenere elevata la propria capacità di autofinanziamento (**grafico n. 6**) che, grazie all'intensa interazione con il territorio nazionale e internazionale, ha introitato all'ateneo circa 118 MI€, con un trend in costante crescita, cui si sommano circa 50 MI€ se si considerano la fondazione e gli enti consorziati.

Grafico n.6: Autofinanziamento e conto terzi 2010-2018

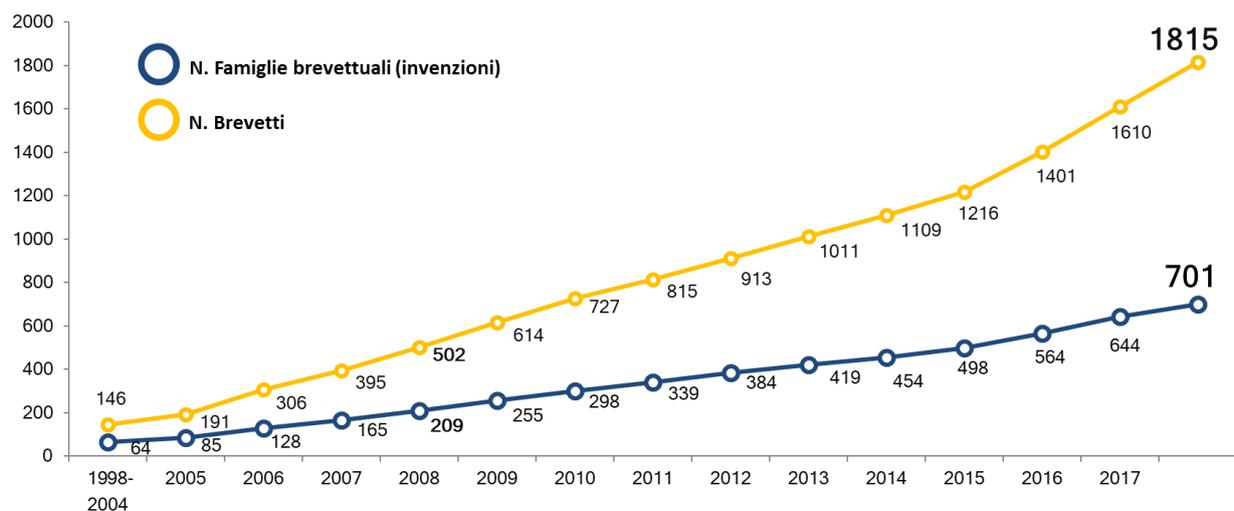


Il portafoglio brevetti di Politecnico di Milano è cresciuto negli anni fino a contare, al 31/12/2018, 701 famiglie brevettuali, costituite da 1.815 brevetti (**grafico n. 7**), circa la metà dei quali ottenuti nell'ambito dei progetti di ricerca commissionati da imprese.

Nel solo 2018 76 innovazioni sono entrate nel portafoglio di Politecnico (brevetti, know how, software, design e marchi) e sono state depositate 57 domande di brevetto; considerando le estensioni brevettuali all'estero, si arriva a 205 brevetti depositati nell'anno.

Nel corso del 2018 inoltre sono state formalmente costituite 11 nuove società spin off di Politecnico di Milano. Questo numero va ad aggiungersi alle 43 costituite dal 2000 al 2017, per un totale di 54 società spin off dell'Ateneo.

Ad oggi l'Ateneo ha "incubato" oltre 118 imprese ad alta tecnologia nell'acceleratore PoliHub, fondato nel 2000 e riconosciuto quale terzo incubatore universitario al mondo, ha accolto 11.454 idee progettuali e supportato 510 di esse in fase di start up di cui 36 sono state "incubate" nel 2018 (il 70% fondate da *Alumni* del Politecnico) con un fatturato cumulato di oltre 30 MI€ e l'impiego di oltre 750 persone.

Grafico n.7: Il portafoglio brevetti 2010-2018

2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI

L'esercizio 2018 è stato il secondo anno del mandato rettorale 2017-2022. Nei primi mesi del 2017 sono stati definiti gli obiettivi strategici per il triennio 2017-2019, riportati nel piano di mandato 2017-2019 e nel Piano integrato 2017-2019; è stato assestato il budget 2017-2019 che insieme agli esiti economici positivi del 2016, 2017 e 2018 ha consentito il finanziamento del piano. Nel corso del 2018 si è dato corso agli obiettivi previsti come riportato nel Piano integrato 2018-2020. Nel mese di luglio 2018 e ad inizio 2019 il Rettore e i delegati hanno provveduto in una sessione plenaria aperta a tutto il personale a fornire un aggiornamento in merito all'attuazione del piano e al riallineamento dello stesso per il 2019.

2.1 L'attuazione del piano strategico

Si riportano brevemente gli obiettivi strategici, e i principali esiti conseguiti al termine dell'esercizio 2018, con riferimento alla declinazione riportata nel Piano Integrato 2018-2020. L'implementazione di tali obiettivi ha consentito la realizzazione degli importanti risultati illustrati nel capitolo precedente e ha guidato l'azione dell'amministrazione, come descritto nel capitolo successivo.

1. *Un ateneo attento alla formazione*

Il continuo cambiamento delle competenze richieste in uscita e delle caratteristiche degli studenti in ingresso ha richiesto un ripensamento dei modelli didattici, con l'obiettivo di formare studenti in grado di gestire la complessità e l'interdisciplinarietà, sensibili alle culture e aperti alle diversità, educati all'impegno sociale e all'innovazione.

In linea con gli indirizzi ministeriali, nell'ambito del progetto proposto per la programmazione triennale 2016-2018 MIUR, finanziato al 100% e che ha previsto un co-finanziamento dell'ateneo di 3 M€ nel triennio, si sono stimolati i Corsi di Studio e le Scuole a:

- Sperimentare "iniziative di didattica innovativa" curricolare: nell'a.a. 2018/2019 495 insegnamenti hanno attivato sperimentazioni didattiche nell'ottica di supportare lo sviluppo di competenze trasversali e *soft skills*, implementare approcci flipped/blended classroom, valorizzare le opportunità digitali (fruizione di contenuti MOOC), promuovere iniziative in co-tutela con il mondo delle imprese. Gli insegnamenti attivati secondo tali modalità sono stati pari al 98%.

- Sperimentare opportunità che valorizzino passioni e attitudini degli studenti anche al di fuori di attività strettamente curriculari ma tracciabili nella carriera (diploma *supplement*): è stato creato “*Passion in Action*”, un catalogo di attività, non strettamente curriculari, per lo sviluppo di competenze trasversali e per un arricchimento del proprio bagaglio culturale e professionale.

Da settembre 2018 sono stati erogati un’ottantina di corsi con più di 2.200 studenti iscritti.

Ad oggi l’ateneo eroga 44 corsi MOOC, con più di 100.000 iscrizioni e ha sviluppato un’intensa attività di formazione e informazione rivolta al personale docente, con il coinvolgimento, fino ad ora, del 15% dei docenti dell’ateneo. Sono in attivazione anche percorsi rivolti a tutti i nuovi docenti.

La **Tabella n. 2.1** riporta i risultati attesi per il triennio 2017-2019 e l’esito raggiunto nel 2018

Tabella 2.1: Formazione - i risultati attesi nel triennio 2017-2019 e l’esito a fine 2018

I KPI	Target nel triennio	Valore dicembre 2018
% corsi di studio con un’iniziativa curriculare di didattica innovativa	100%	98%
N. MOOCS realizzati	50	39
% docenti coinvolti in percorsi di formazione	30%	15%
N. nuovi corsi di laurea magistrale su tematiche strategiche	4	4
Incremento % studenti coinvolti in competizioni internazionali	+ 100%	rilevazione in corso

2. Un ateneo motore di ricerca e innovazione

Per promuovere con forza il valore della ricerca, obiettivo del triennio è potenziare il supporto ai progetti di ricerca internazionali, la comunicazione dei risultati della ricerca, le infrastrutture dedicate, lo sviluppo dei dottorati di ricerca.

La promozione di nuove azioni di sostegno alla ricerca di base, multidisciplinare e interdipartimentale, vedono il diretto coinvolgimento della Scuola di dottorato e una maggiore integrazione del modello Alta Scuola Politecnica (ASP) nelle policy di Ateneo.

All’interno del programma H2020, 25 ricercatori sono risultati vincitori di progetti ERC (*European Research Council*) e 47 progetti (di cui 21 il Politecnico è il coordinatore, di 26 partner) sono risultati vincitori al bando europeo competitivo MSCA (*Marie Skłodowska Curie Actions Innovative Training Network*). Nel 2018 i fondi destinati dal piano strategico, pari a 400.000 €, sono stati utilizzati per attività di promozione, formazione e supporto alle proposte progettuali.

Da anni il Politecnico di Milano investe sul piano dell’internazionalizzazione e dell’intersectorialità dei dottorati di ricerca. L’ateneo ha deciso di investire significative risorse sull’interdisciplinarietà del dottorato, stanziando 1.300.000 € per il triennio 2017-2019 per finanziare, in aggiunta alle 20 borse già finanziate in precedenza dall’ateneo, tre cicli di 21 borse interdisciplinari a cui se ne sono aggiunte 2 da Fondazione ENEL. Tali finanziamenti verranno rinnovati anche nel prossimo triennio.

Nel 2018 le borse interdisciplinari sono state assegnate a fronte di temi specifici di ricerca (Industria 4.0, Smart Cities, Salute, Beni Culturali, Grandi Rischi) con un alto tasso di interdisciplinarietà e il coinvolgimento di almeno 2 corsi di dottorato. Sono stati attivati nel 2018, in aggiunta ai 18 corsi già attivi, altri due corsi di dottorato: uno in “*Data Analytics and Decision Science*”, il secondo in “*Data science and computation*” in collaborazione con l’Università di Bologna.

La **Tabella 2.2** riporta i risultati attesi per il triennio 2017-2019 e l’esito raggiunto nel 2018.

Tabella 2.2: Ricerca e Innovazione - i risultati attesi nel triennio 2017-2019 e l'esito a fine 2018

I KPI	Target nel triennio	Valore dicembre 2018
Incremento % N. borse di dottorato con istituzioni e imprese	+ 20%	+ 28%
N. ERC attratti	20	25
€ finanziamento da progetti H2020	100 MI€	115 MI€
N. startup innovative a Polihub	130	117
Incremento N. grandi Infrastrutture	+ 2	+ 1

3. Un ateneo aperto e internazionale

Come previsto nel piano 2017-2019, è stato avviato un progetto unitario di alleanze caratterizzato dall'apertura internazionale e da rapporti forti con territorio, società, istituzioni e imprese.

Le politiche di internazionalizzazione hanno previsto, oltre all'avvio del nuovo piano di reclutamento dei docenti internazionali, l'avvio di politiche e di azioni messe in campo dall'amministrazione, destinate a favorire la mobilità studentesca: sono oggi attivi 978 accordi con una mobilità di 1.500 studenti in uscita e 1.800 studenti in entrata (registrando circa il 15% in più di studenti in mobilità, sia in entrata che in uscita rispetto ai numeri dello scorso anno).

Nell'ambito del programma Idea League, di cui l'ateneo ha acquisito la presidenza per il prossimo biennio (2018-19) sono state finanziate 13 borse di ricerca nel 2018 a dottorandi del Politecnico e sono stati sviluppati scambi programmi di mobilità internazionale quali *Summer School* e *Challenge Programme* per studenti di tutti i cicli. Nel programma *Alliance4tech*, 18 studenti del Politecnico di Milano sono stati selezionati per l'a.a. 18/19 per effettuare due semestri in due delle sedi partner.

L'intensificarsi dei rapporti con la Cina ha portato alla completata acquisizione di edifici presso il Campus Bovisa (Bovisa Tech) da parte di *Tsinghua University*, alla definizione delle regole per la costituenda NewCo tra le due università. A cavallo tra la fine del 2018 e l'avvio del 2019 è stato sottoscritto un accordo di attività didattica e di ricerca nell'ambito della cooperazione decennale con l'Università *Tongji*, prevedendo anche un accordo di locazione per l'esercizio di alcune attività fondamentali per la partnership: attività di workshop, seminari dedicati agli studenti iscritti nei programmi di Double Degree; la gestione della mobilità di docenti (Flying Faculty) in e out per attività di seminari, laboratori, workshop, corsi per i PhD e attivazione di stage in e out.

Al fine adeguare il Campus agli standard internazionali e renderlo accogliente e confrontabile ai migliori atenei europei e internazionali anche in termini di spazi e vivibilità degli stessi, molte azioni di riqualificazione degli spazi sono state avviate, ed alcune di esse sono già in fase avanzata di realizzazione.

In tal senso nel 2018 si è dato avvio agli interventi, progettati nel 2017 secondo l'idea donata da Renzo Piano, per la riqualificazione del nuovo Campus Internazionale di Architettura, con l'apertura di diversi cantieri che si concluderanno nel 2020 con una totale trasformazione del Campus.

Nel corso del 2018 si è anche dato avvio ai primi interventi relativi al progetto "ViviPolimi" (finalizzato ad investimenti in spazi studio, impianti sportivi, strutture residenziali, cui è stato destinato un finanziamento di 6 MI€ nel triennio 2017-2019). Sono in corso di realizzazione i primi interventi, che si concluderanno nella prima metà del 2019, relativi al progetto "Agorà degli studenti" nel Campus di Architettura finalizzato a fornire agli studenti maggiori spazi studio, e al progetto "Riconfigurazione degli spazi interni" del Campus Leonardo (finalizzato a aumentare le aree verdi e ad incrementare gli spazi studio all'aperto. È stato avviato il progetto "Illuminazione facciate ed. 1, 2, 3", finalizzato ad

ammodernare l'illuminazione e a migliorare l'insonorizzazione e il confort ambientale, nel corso 2019 sarà completata la progettazione relativa al progetto "Collina degli Studenti e Piazza degli Eventi", finalizzato a dotare il campus La Masa di uno spazio dedicato alla convivialità, creando nuovi spazi vivibili e una piazza per accogliere eventi di aggregazione.

È in corso il progetto di rifacimento del campus sportivo Giuriati con l'obiettivo di creare un'offerta sportiva che risponda ai bisogni degli studenti e quindi ne amplifichi l'uso e la frequentazione. Il progetto prevede: il rifacimento completo dei due campi da calcio, della pista di atletica, del campo da rugby, la costruzione di un campo da beach volley e 1 campo da tennis e l'allargamento della palestra.

La **Tabella 2.3** riporta i risultati attesi i per il triennio 2017-2019 e l'esito raggiunto nel 2018.

Tabella 2.3: Internazionalizzazione - i risultati attesi nel triennio 2017-2019 e l'esito a fine 2018

I KPI	Target nel triennio	Valore dicembre 2018
N. iniziative congiunte con Idea League e Alliance4Tech	5	8
N. progetti Vi.Vi. Polimi avviati per la qualità degli spazi in Ateneo	4	1
Apertura dell'Innovation Hub a Xi'An (Cina)	SI	IN CORSO
N. cantieri, progettualità di innovazione a Milano: mobilità, sicurezza, beni culturali, periferie, connettività 5G	3	3
Opening della Newco con Tsinghua University	SI	SI

4. Un Ateneo responsabile

Obiettivo strategico è offrire pari opportunità di studio e di crescita a tutti coloro che se lo meritano, essere un ateneo attento alle diversità come punto di forza della formazione e della ricerca, fare in modo che studenti, docenti e personale si sentano parte di una comunità scientifica che condivide imprese e successi.

La comunità degli *Alumni* è in continua crescita: con il n. di 1.900 *Alumni* raggiunto nel 2018 si è registrato un valore delle donazioni, pari a circa 1,6 MI€.

Le politiche di attenzione al gender sono state rinforzate, con un importante impegno dell'ateneo nella realizzazione del primo bilancio di genere che sarà pubblicato nell'estate del 2019.

Con l'iniziativa Polisocial Award sostenuta dai fondi 5x1000 IRPEF, l'ateneo promuove la ricerca scientifica ad alto impatto sociale. Delle 195 proposte di ricerca presentate, dal 2013 sono stati finanziati 34 progetti che hanno visto il coinvolgimento di circa 200 professori e ricercatori, 73 assegnisti di ricerca e 29 dottorandi. L'edizione 2018, dedicata ai temi di Cooperazione e Sviluppo, ha finanziato quattro percorsi di ricerca multi-dipartimentali nell'ambito tematico delle "Città e Comunità Smart in Africa", avviati a marzo 2019 e finalizzati all'identificazione di piani di sviluppo locale. Ad oggi sono stati finanziati progetti per circa 7 MI€.

La **Tabella 2.4** riporta i risultati attesi per il triennio 2017-2019 e l'esito raggiunto nel 2018:

Tabella 2.4: Responsabilità -- i risultati attesi nel triennio 2017-2019 e l'esito a fine 2018

I KPI	Target nel triennio	Valore dicembre 2018
N. nuove azioni per promuovere la parità di genere	5	6
€ destinati nel triennio a progetti di sostenibilità sociale	2MI€	2MI€
Polimi 2040: un quadro di scenari per il futuro	SI	IN CORSO
€ da fundraising dalla comunità <i>Alumni</i> nel triennio	5MI€	2,9MI€

5. *Un Ateneo sostenibile, efficiente e attento alla qualità:*

Dalla gestione degli spazi e dei servizi dipende la qualità della vita di coloro che lavorano e studiano nell'Ateneo. Per competere con i principali Atenei esteri è necessario continuare ad adeguare e gestire gli spazi e i servizi agli standard internazionali con attenzione ai diversi aspetti legati alla sostenibilità ambientale.

Entro il 2019 si avranno circa 500 posti studio in più degli attuali, distribuiti tra i due campus, ed una importante riqualificazione degli spazi esterni. Nel corso del 2018 si è dato luogo a numerosi interventi di ammodernamento di facciate serramenti e diverse opere di riqualificazione degli spazi.

A questo si è affiancato l'impegno di tutta l'amministrazione ad attivare percorsi di semplificazione ed efficienza, ad offrire servizi innovativi e a rafforzare i processi di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca in sinergia con le strategie di Ateneo e gli indirizzi AVA per l'accreditamento periodico.

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

Le azioni messe in campo dall'ateneo nel corso del 2018 sono state finalizzate a supportare al meglio la realizzazione degli obiettivi strategici e la gestione ordinaria dei processi di supporto alla didattica e alla ricerca mediante la semplificazione di procedure e processi anche attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di nuovi supporti informativi. Al fine di raggiungere obiettivi complessi, che richiedono l'integrazione di competenze presidiate in diverse strutture del centro e della periferia, sono stati promossi sistemi di lavoro trasversali e sono stati assegnati obiettivi il cui esito è stato condiviso dalle diverse strutture coinvolte.

3.1 La performance organizzativa di ateneo

A partire dal 2018, come descritto nel piano integrato 2018-2020, sono stati definiti, in via sperimentale, obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo, finalizzati a rilevare gli impatti dell'azione dell'ateneo sulla collettività e direttamente collegati agli obiettivi di sviluppo definiti nel Piano Strategico. Tale impatto sarà monitorato per l'intero mandato rettorale con l'obiettivo di mantenere nel tempo il buon posizionamento attuale dell'Ateneo.

Gli obiettivi di Performance organizzativa e i risultati raggiunti nel 2018 sono rappresentati in una scheda di dettaglio (**Allegato n. 1** - Resoconto Performance di Ateneo 2018).

Di seguito si sintetizzano i risultati conseguiti che determinano per la performance organizzativa di ateneo un punteggio complessivo di **888,5** (risultato parametrato rispetto ad una scala che raggiunge valore 1.000, considerando il range fra 700 e 1.000 quale esplicitazione di un livello di performance superiore al target):

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

Il QS Global Score 2019 (giugno 2018) assegna un punteggio al Politecnico di Milano pari a 48,7 permettendo all'ateneo di posizionandosi al 156° su 1.011 istituzioni universitarie classificate (e 1.233 considerate), scalando 14 posizioni rispetto al 2017 e ben 74 dal 2014, anno di prima rilevazione. Il risultato per l'indicatore individuato [1-(Posizione Polimi/N. atenei valutati)] risulta così pari a 84,57% determinando un esito **tra target ed eccellenza** dell'obiettivo avendo posto come target l'esito dell'anno precedente e come valori soglia ed eccellenza una oscillazione del 5% rispettivamente in meno o in più rispetto al valore target.

Di particolare rilievo sono i risultati ottenuti nel *QS Rankings by Subject 2019* (febbraio 2019) che vede il Politecnico di Milano tra i primi 20 atenei al mondo in tutte e tre le aree di appartenenza: 16° nell'ingegneria (17° nel 2018 e 24° nel 2017), 11° nell'Architettura (9° nel 2018 e 15° nel 2017) e 6° nel Design (5° nel 2018 e 10° nel 2017).

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

Con un valore complessivo di autofinanziamento di circa 118,5 M€, e registrando un incremento di circa il 7% rispetto all'anno precedente 2017 (111,2 M€), il risultato raggiunto colloca l'esito dell'obiettivo **tra target ed eccellenza** avendo posto pari all'eccellenza un incremento pari al 10% dell'anno precedente.

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

Nel mese di gennaio 2019 è stata effettuata l'indagine sulla occupazione dei laureati a un anno di conseguimento dal titolo di studio (laureati 2017) che ha evidenziato un tasso di occupazione:

- del 90,6% per i laureati alla laurea (peso 10%) mostrando un incremento di circa quattro punti percentuali rispetto alla rilevazione effettuata sui laureati 2016 (86,60%) e quindi un posizionamento **tra target ed eccellenza** avendo posto il target pari all'esito dell'anno precedente e come valori soglia ed eccellenza una oscillazione del 5% rispettivamente in meno o in più rispetto al valore target.
- del 92,28% per i laureati alla laurea magistrale (peso 15%) mostrando un dato stabile rispetto alla rilevazione effettuata sui laureati 2016 (92,20%), e quindi un posizionamento in **target**, avendo posto il target pari all'esito dell'anno precedente e come valori soglia ed eccellenza una oscillazione del 5% rispettivamente in meno o in più rispetto al valore target.

4. Numero di studenti in mobilità all'estero (peso 25%) al fine di completare il quadro delle iniziative attuate per l'internazionalizzazione dell'Ateneo. Nell'a.a. 2018/2019 gli studenti in mobilità sono stati 1.478 (880 nel primo semestre e 598 nel secondo), con un netto incremento rispetto all'a.a. 2016/2017 in cui gli studenti in mobilità sono stati 1.245. Il risultato raggiunto ha portato ad un esito pari all'**eccellenza**, avendo posto il target pari ad un incremento del 5% e l'eccellenza pari al 10% rispetto all'anno precedente.

3.2 La performance organizzativa della Direzione Generale

La performance della Direzione Generale viene valutata tramite la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi ad essa assegnati dal Consiglio di Amministrazione.

Per il 2018, gli obiettivi assegnati sono riconducibili alle seguenti dimensioni:

- 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 obiettivi di performance correlati alle priorità strategiche e/o di gestione, con incidenza del 80% sulla valutazione complessiva.

Gli obiettivi assegnati alla Direzione Generale e i risultati raggiunti trovano rappresentazione in una scheda di dettaglio (**Allegato n. 2** - Resoconto obiettivi Direzione Generale 2018) e relative evidenze (**Allegati n. 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 e 2.6** - Evidenze di dettaglio Direzione Generale 2018 obiettivi 1a, 1b, 2, 3, 4 e 5). Di seguito si sintetizzano i risultati conseguiti, approvati dal Rettore e validati dall'OIV, che determinano per la performance organizzativa della Direzione Generale un punteggio complessivo di **940,9** (risultato parametrato rispetto ad una scala che raggiunge il valore 1.000, considerando il *range* fra 700 e 1.000 quale esplicitazione di un livello di performance superiore al target).

1. Risultati di soddisfazione degli utenti in merito ai servizi erogati (peso 20%)

La Direzione Generale è stata misurata sulla soddisfazione del personale docente e di ricerca, (peso 10%) e degli studenti (peso 10%): i principali *stakeholders* esterni ed interni dell'ateneo.

- Per quanto riguarda il personale docente, hanno risposto al questionario 1.886 (1.058 nel 2017) tra docenti, assegnisti e personale alla ricerca (su 3.551 invitati), con un tasso di risposta complessivo del 53,1%, quasi raddoppiato rispetto al 2017, assestato al 27,5%, e con un risultato di soddisfazione generale pari a 4,42, **superiore al target** (posto pari a 4 su una scala di valutazione [1-6]) e in ulteriore incremento rispetto allo scorso anno (4,38), confermando la tendenza di crescita nel tempo del grado di soddisfazione percepito.
- Per quanto concerne la soddisfazione espressa dagli studenti, a fronte di 12.125 rispondenti (94,7% del campione selezionato), il risultato di soddisfazione generale, pari a 3,98, si colloca su un valore **prossimo al target**, (posto pari a 4 su una scala di valutazione [1-6]), rimanendo pressoché stabile rispetto all'esito del 2017 (3,97).

Si rimanda al successivo par. 3.5 per un focus specifico sugli esiti delle *customer satisfaction*.

2. Risultati degli obiettivi di performance correlati alle priorità strategiche e/o di gestione (80%)

2.a. Attivazione di corsi (L, LM e Dottorato) "innovativi" (progetto pluriennale 2016-2018 proposto al MIUR nell'ambito della programmazione triennale 2016-2018) (peso 20%)

L'obiettivo conferma l'impegno dell'ateneo ad offrire metodologie didattiche innovative⁸ che rafforzino le competenze trasversali degli studenti e lo sviluppo di soft e social skills. Come già nel 2017, il risultato raggiunto è pari all'eccellenza con 66 CdS su 66 che utilizzano metodologie didattiche innovative. Il risultato raggiunto è pari all'**eccellenza**.

2.b. Riqualificazione del Campus Internazionale di Architettura - Via Bonardi, Milano (peso 20%)

Nel mese di giugno 2018, in linea con il cronoprogramma definito, sono iniziati i lavori di accantieramento e demolizioni di alcuni edifici e zone di passaggio in preparazione alla costruzione dei nuovi edifici e spazi previsti dal progetto di riqualificazione del campus. Il risultato raggiunto è pari all'**eccellenza**.

2.c. Revisione workflow di gestione processo di manutenzione ordinaria (peso 20%)

È stato riorganizzato il processo manutentivo a partire dalla modalità di gestione dell'appalto fino alla introduzione di gestori locali al fine di incrementarne l'efficacia. L'obiettivo è stato misurato in relazione al grado di soddisfazione espressa dagli utenti in merito ai ticket aperti per la richiesta di intervento, ponendo come target un numero di valutazioni negative contenute entro il 20% rispetto ai ticket valutati e come eccellenza un numero di valutazioni negative contenute entro il 10% (si considera negativa una valutazione con punteggi 1 e 2 su scala 1-6). La rilevazione della soddisfazione degli utenti è stata attivata nel mese di ottobre 2018, ad applicativo disponibile, e per la valutazione dell'andamento dell'obiettivo si è preso a riferimento il periodo ottobre-dicembre 2018. In tale periodo sono stati aperti 3.530 ticket, ne sono stati valutati 296 di cui 35 con valutazione negativa, con un risultato **di poco inferiore all'eccellenza**.

2.d. Gestione automatizzata dell'orario delle attività didattiche (biennale 2018-2019) (peso 20%)

I lavori di riqualificazione del Campus Leonardo hanno determinato la riduzione e redistribuzione delle aule disponibili, rendendo così necessaria l'individuazione di uno strumento idoneo a

⁸ L'obiettivo strategico è stato descritto nel dettaglio nel paragrafo 2.1 alla pag. 10

supportare la definizione automatizzata dell'orario delle attività didattiche (lezioni, esercitazioni, attività di laboratorio) svolte nell'ambito dei corsi erogati.

Nel corso del 2018, ne è stato individuato uno potenzialmente adeguato alle necessità dell'ateneo e su di esso sono state effettuate diverse simulazioni, al termine delle quali è stato prodotto in automatico un orario per l'a.a. 2018/2019 per gli insegnamenti di ingegneria erogati nella sede di Leonardo. L'obiettivo, il cui risultato raggiunto nel 2018 è pari all'**eccellenza**, nel rispetto completo degli esiti attesi (simulazione dell'orario per gli insegnamenti di ingegneria per l'a.a. 2018/2019 per il Campus Leonardo), proseguirà nel 2019 per giungere alla generazione automatica dell'orario didattico per gli insegnamenti di ingegneria anche del campus Bovisa.

3.3 La performance organizzativa delle Aree dirigenziali

La performance organizzativa delle Aree dirigenziali, è classificata secondo tre dimensioni al fine di rappresentare sinteticamente la tipologia di obiettivi assegnati:

- la soddisfazione degli utenti finali sui servizi di supporto erogati;
- la realizzazione di obiettivi di innovazione e sviluppo (legati agli obiettivi strategici o allo sviluppo di nuove tecnologie/sviluppo di sistemi e applicativi/interventi organizzativi);
- l'incremento di efficacia ed efficienza di processi specifici presidiati dalla struttura.

L'incidenza delle tre dimensioni per ogni Area è stata definita in accordo tra il Direttore Generale e i Dirigenti in relazione alle diverse specificità.

Diversi obiettivi condivisi sono stati assegnati alle aree, e in taluni casi anche con il coinvolgimento di Dipartimenti e Poli Territoriali: si tratta di obiettivi complessi, il cui raggiungimento del risultato finale, condiviso tra tutte le strutture assegnatarie, richiede la stretta collaborazione delle stesse. In qualche caso, ad alcune aree sono stati assegnati obiettivi comuni: si tratta di obiettivi identici nella formulazione e nei valori target assegnati ma la valutazione è differente per le singole strutture a seconda degli esiti specifici realizzati (mentre per gli obiettivi condivisi la valutazione è unica e viene appunto condivisa tra tutte le strutture assegnatarie).

Nell'ambito della *Formazione*, in continuità con il 2017, il comune denominatore dei principali obiettivi assegnati alle strutture è stato il supporto all'obiettivo strategico di sperimentazione di iniziative di didattica innovativa, che operativamente si è tradotta nella gestione operativa dei nuovi MOOC implementati, nella realizzazione di interventi formativi per i docenti sulle soft skills e le nuove tecnologie d'aula, sulla implementazione dei supporti informatici che permettessero di tracciare le attività didattiche "innovative" curricolari ed extra curricolari svolte dagli studenti.

Nell'ambito della *Ricerca* sono state implementate le azioni organizzative e i servizi amministrativi per attuare una gestione centralizzata dei laboratori JRC, Joint Research Centre, attraverso cui l'ateneo instaura partnership con il mondo dell'industria su temi di ricerca, innovazione e sviluppo; sono state compiute le operazioni preliminari alla creazione del Fondo di Technology Transfer destinato all'investimento in progetti di sviluppo tecnologico e generazione di start up innovative.

Per quanto riguarda *l'Apertura del campus e la sua internazionalizzazione* l'amministrazione è stata impegnata nel dare operatività ai progetti di riqualificazione degli spazi, di cui si è argomentato nel par.2.1, avviati per aumentare gli standard di vivibilità per gli studenti: in particolare sono stati affidati i lavori ed è stato aperto il cantiere per l'avvio del progetto di riqualificazione del Campus Internazionale di Architettura (che prevede l'abbattimento di parte degli edifici esistenti e la costruzione di quattro nuovi edifici destinati a laboratori, aule didattiche e aree studio), è stata accompagnata la realizzazione dei

progetti *Vi.Vi.Polimi* e del Campus sportivo Giuriati. Sono stati portati a termine altri progetti di riqualificazione quale il rifacimento della facciata dell'ed. 20 del campus Bassini. Parallelamente a questi interventi, per effetto di alcuni dei quali si è verificata una momentanea riduzione delle aule a disposizione nel Campus di architettura, sono state attrezzate nuove aule nel Campus Bovisa di Via Durando che sono state rese disponibili all'inizio dell'a.a. 2018/2019. Infine, è stato perfezionato, nei tempi previsti l'acquisto dell'immobile di Via Durando 10, destinato in parte a spazi dipartimentali ed in parte ad aule e sono terminati i lavori presso la nuova residenza Einstein, con avvio della gestione a fine ottobre. È stato, inoltre, avviato un servizio residenziale "*short term*", destinato a implementare un servizio di offerta di accoglienza di breve durata per ospiti dell'ateneo tramite la stipula di appositi accordi con operatori del settore.

Nel corso del 2018 è stata allestita e aperta la nuova biblioteca storica, inaugurata nel mese di marzo 2018, ed è stato progettato il Museo Politecnico Diffuso, allo scopo di mostrare ai visitatori l'identità dell'Ateneo ed hanno avuto un incremento notevole (circa il 40%) le pubblicazioni *Open Access*.

A favore dell'internazionalizzazione sono continuate le azioni dell'amministrazione che hanno contribuito all'incremento di circa il 15% del numero di studenti dell'ateneo in mobilità: è stato creato un sito web dedicato, e un forum, attivo dallo scorso mese di agosto.

Per quanto riguarda la *Responsabilità sociale* è continuata l'intensa attività di *fundraising*, attraverso l'organizzazione di incontri con potenziali "major donors" (ex Alumni che si sono contraddistinti nel sistema culturale ed economico), che ha consentito l'acquisizione di fondi per il finanziamento di borse di studio e specifiche attività, è stato fornito supporto per l'implementazione del progetto *Polisocial Award*, con il finanziamento di progetti per la cooperazione e lo sviluppo, prevedendo anche importanti momenti di follow - up e monitoraggio dei progetti finanziati. L'amministrazione è stata impegnata nell'attuazione di iniziative a favore del sostegno alla diversità di genere, tra le quali ha dato operatività alle azioni previste all'interno del progetto POP - Pari Opportunità Politecniche, appositamente avviato a sostegno delle pari opportunità.

In relazione alle iniziative a favore del benessere lavorativo un obiettivo rilevante per il 2018 è stata la realizzazione di un protocollo sperimentale per il lavoro agile, che ha permesso l'avvio del progetto entro il 2018 con l'adesione di un numero importante di lavoratori.

Notevoli investimenti sono stati sostenuti sul fronte della comunicazione esterna con la realizzazione del nuovo sito di ateneo e la revisione del processo di produzione di notizie destinate a sito, social media e stampa e la revisione della promozione esterna dell'ateneo con la produzione di nuovo materiale, sia cartaceo che multimediale (realizzazione di un nuovo video istituzionale, di un set di info-grafiche e materiale audiovisivo di presentazione dell'ateneo).

Sul fronte della *efficienza, sostenibilità e qualità dei servizi* è stata impegnata gran parte dell'amministrazione in particolare con lo sviluppo di nuovi applicativi, la dematerializzazione di altri, la revisione di alcuni processi organizzativi e di gestione. Oltre agli obiettivi di cui si è già argomentato, in quanto assegnati alla Direzione Generale (par.3.2) oltre che alle Aree competenti, i principali progetti trasversali che hanno visto anche la partecipazione di Dipartimenti e i Poli Territoriali sono stati l'integrazione degli applicativi a supporto della gestione di progetti di ricerca con il rilascio di una versione beta dell'applicativo; la revisione del modello organizzativo a supporto del servizio acquisti nei Dipartimenti/Poli che, oltre ad avere introdotto delle misure di semplificazione ha anche portato alla produzione di una carta dei servizi offerti dall'amministrazione a supporto del processo acquisti; la revisione *workflow* di gestione del processo di manutenzione ordinaria. Altri obiettivi significativi hanno

riguardato la revisione del modello di gestione degli appalti (in scadenza) nell'ambito della manutenzione e degli altri servizi di gestione spazi (gare verticali *versus* global service).

Proseguendo il percorso di dematerializzazione, nel 2018 si è concluso il processo di dematerializzazione degli assegni di ricerca e didattica integrativa, inoltre è stato implementato un sistema di gestione interno informatizzato per il monitoraggio dell'utilizzo delle risorse di personale docente (punti organico) che garantisce la produzione tempestiva ed automatizzata della reportistica necessaria, mentre l'acquisizione di un nuovo sistema informativo di gestione delle risorse umane è stato rinviato al 2019. Nel 2018 sono stati realizzati, nella versione prototipale, due cruscotti di indicatori attualmente in uso dagli utenti (il cruscotto per i Direttori di Dipartimento e il Cruscotto per i Direttori di Corsi di Studio)

Diversi obiettivi sono stati assegnati alle strutture competenti al fine di incrementare il livello dei servizi offerti agli studenti, sia in termini di disponibilità di nuovi servizi, sia in termini di miglioramento degli stessi. Tra i diversi obiettivi, è stata rivista la gestione del ricevimento degli studenti, il processo di gestione dei rimborsi agli studenti, che è stato riprogettato, unitamente all'applicativo utilizzato, garantendo così maggiore celerità nei tempi di rimborso.

Nella **tabella n. 3.1** si riportano per le singole Aree dirigenziali le percentuali d'incidenza delle tre dimensioni su cui sono stati assegnati gli obiettivi.

Tabella n. 3.1: Incidenza delle dimensioni della performance organizzativa 2018 - Aree dirigenziali⁹

Performance organizzativa 2018 Aree dirigenziali	% INCIDENZA (100%)	AAF	ACRE	AGIS	ARUO	ASED	ASICT	ARICID	ASAB	ASVI	ATE
<i>Soddisfazione utenti sui servizi</i>	32,4%	30%	34%	34%	30%	34%	34%	30%	34%	34%	30%
<i>Obiettivi di innovazione e sviluppo</i>	49,2%	52%	44%	34%	50%	40%	66%	70%	66%	12%	58%
<i>Incremento efficacia/efficienza</i>	18,5%	18%	22%	33%	20%	26%	0%	0%	0%	54%	12%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

La **tabella n. 3.2** mostra l'esito sintetico di performance complessiva delle Aree secondo le tre dimensioni sopra specificate¹⁰. Il risultato è parametrato rispetto ad una scala che arriva ad un valore di 1.000, considerando il *range* fra 700 e 1.000 quale esplicitazione di un livello di performance superiore al target.

Tabella n. 3.2: Esito sintetico di Performance Organizzativa delle Aree dirigenziali

Performance organizzativa 2018 - Aree dirigenziali	N. obiettivi per dimensione	% INCIDENZA (100%)	Esito medio per dimensione	Soglia-Target-Eccell.
<i>Soddisfazione utenti sui servizi</i>	25	32,39%	780,9	[300] - [700] - [1000]
<i>Obiettivi di innovazione e sviluppo</i>	31	49,16%	903,5	
<i>Incremento efficacia/efficienza</i>	13	18,45%	935,8	
Totale	69	100,00%	869,8	

⁹ ARICID-Area Servizi Supporto alla Ricerca e Innovazione Didattica, ARUO-Area Risorse Umane e Organizzazione, AAF-Area Amministrazione e Finanza, ACRE-Area Comunicazione e Relazioni Esterne, AGIS-Area Gestione Infrastrutture e Servizi, ASAB-Area Sistema Archivistico e Bibliotecario, ASED-Area Servizi agli Studenti e ai Dottorandi, ASICT-Area Servizi Ict, ASVI-Area Sviluppo e Rapporti con le Imprese, ATE-Area Tecnico Edilizia.

¹⁰ Ai fini di rilevare il punteggio medio di performance organizzativa delle aree sulle diverse dimensioni, ogni obiettivo è stato conteggiato ogni volta che è stato assegnato ad un'area: anche nel caso di obiettivi condivisi tra più aree.

I dati riportati evidenziano come, per le diverse dimensioni, gli esiti siano positivi e superiori al target con esito maggiormente positivo per gli obiettivi di presidio dei processi finalizzati a migliorare l'efficacia e l'efficienza degli stessi.

Si rammenta come gli obiettivi di performance non contemplino tutte le attività e i progetti comunque presidiati nel quotidiano dal personale e non confluiti in valutazione.

Nell'**Allegato n. 3** - Esito degli obiettivi organizzativi di performance organizzativa 2018: Aree dirigenziali e Direzione Generale, si riporta l'elenco degli obiettivi assegnati alle aree dirigenziali e alla Direzione Generale. Per ogni obiettivo vengono riportati la fascia di risultato assegnata,¹¹ l'indicazione se si tratta di obiettivo specifico, comune o condiviso e la correlazione con le specifiche politiche di azioni strategiche (brevemente riepilogate nel paragrafo 2.1) secondo la classificazione riportata nel piano integrato 2018-2020. Le aree hanno ottenuto esiti mediamente in target e generalmente molto positivi. L'allegato pone in evidenza la numerosità degli obiettivi condivisi tra le aree. Il potenziamento di obiettivi di performance condivisi assegnati a livello di area a conferma del percorso culturale dell'ateneo fortemente orientato al lavoro per processo e alla tensione ai risultati dell'organizzazione.

3.4 La performance organizzativa dei Dipartimenti e Poli Territoriali

Secondo quanto definito nel Piano Integrato 2018-2020, le strutture di Dipartimento e di Polo Territoriale vengono valutate sia in relazione alla performance organizzativa del Dipartimento/Polo, che sintetizza i risultati di impatto verso gli *stakeholders* esterni ed interni e quindi strettamente correlata agli esiti delle attività istituzionali di didattica, ricerca e terza missione, sia in relazione alla performance organizzativa delle strutture gestionali che sintetizza i risultati attesi in ordine alle priorità gestionali.

In particolare, la performance organizzativa del Dipartimento/Polo¹², è stata valutata rispetto a:

- soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto ricevuti, con peso pari al 50%, identico per tutte le strutture;
- risultato di obiettivi generali definiti in autonomia da ciascuna struttura in coerenza con il proprio progetto scientifico o piano di sviluppo, ma comunque riferiti alle strategie di Ateneo e i cui temi sono sostanzialmente riconducibili a internazionalizzazione sia sul fronte della ricerca che della didattica (internazionalizzazione della *faculty*, incremento del numero di studenti stranieri, dottorandi e *visiting professors*), incremento dei progetti di ricerca finanziati in ambito nazionale e internazionale, sviluppo di laboratori interdipartimentali, e partecipazione allo sviluppo virtuale di ateneo.

Le due dimensioni incidono per ogni struttura con peso analogo. Tra gli obiettivi generali è stato assegnato a tutte le strutture di Dipartimento/Polo l'obiettivo comune di consolidamento dell'autofinanziamento (con peso variabile dal 15% al 30%), i cui valori obiettivo sono stati assegnati con criteri standardizzati (target per il 2018 pari alla media dei ricavi realizzati dalla struttura negli ultimi tre anni, soglia pari al 10% in meno, eccellenza pari al 10% in più). Per i rimanenti obiettivi, le strutture sono autonome nel determinare quali e quanti obiettivi specifici perseguire e il relativo peso all'interno della dimensione.

¹¹ Fascia di risultato assegnata: <S per esiti con valutazione sotto soglia, S per esiti valutati pari alla soglia, S<T per esiti valutati non linea con il target previsto ma con un valore comunque superiore alla soglia, T per esiti valutati pari al target, T<=E per esiti maggiori del target e in avvicinamento al valore di eccellenza, E per esiti valutati pari all'eccellenza.

¹² Al Polo di Como non sono stati assegnati obiettivi di performance organizzativa in relazione alla forte riduzione dell'offerta erogata presso il Polo e contestuale ridimensionamento delle attività presidiate dal Polo.

La **Tabella n. 3.3** e la **Tabella n. 3.4** mostrano l'esito sintetico di performance complessiva dei 12 Dipartimenti e dei 5 Poli secondo le due dimensioni sopra specificate.

Tabella n. 3.3: Esito sintetico di Performance Organizzativa dei Dipartimenti - 2018

Performance organizzativa 2018 - Dipartimenti	N. obiettivi per dimensione	% Incidenza	Esito medio per dimensione	Soglia-Target-Eccell.
Soddisfazione utenti sui servizi	12	45%	837,2	[300] - [700] - [1000]
Obiettivi generali di Dipartimento (autofinanziamento, internazionalizzazione, obiettivi specifici)	44	55%	916,5	
Totale	56	100%	880,8	

Tabella n.3.4: Esito sintetico di Performance Organizzativa dei Poli Territoriali - 2018

Performance organizzativa 2018 - Poli territoriali	N. obiettivi per dimensione	% Incidenza	Esito medio per dimensione	Soglia-Target-Eccell.
Soddisfazione utenti sui servizi	4	45%	1000,0	[300] - [700] - [1000]
Obiettivi generali di Polo (autofinanziamento, internazionalizzazione, obiettivi specifici)	13	55%	717,4	
Totale	17	100%	844,6	

Gli esiti delle *customer satisfaction* rivolte al personale docente sono positive sia per i Dipartimenti che per i Poli Territoriali dove raggiungono il valore dell'eccellenza (posta ad un livello pari a 5 su una scala di valutazione [1-6]). Per tutti i Dipartimenti gli esiti mostrano valori comunque superiori al target (posto ad un livello pari a 4 su una scala di valutazione [1-6]). Rispetto al passato, si rileva una relativa omogeneizzazione nelle valutazioni all'interno delle diverse strutture in nessuna delle quali quest'anno si evidenziano criticità, con un paio di casi in cui la valutazione supera il valore di 4,7 ovvero con valori prossimi a quelli individuati in eccellenza.

Gli esiti complessivi di Dipartimenti e Poli Territoriali mostrano valori in aumento per i dipartimenti. Infatti, mentre per tutti i Poli territoriali l'esito di *customer satisfaction* è molto alta, sono mediamente più bassi gli esiti relativi agli altri obiettivi di performance organizzativa: in particolare a fronte di un incremento generale dell'autofinanziamento per l'ateneo (che ha consentito a quasi tutti i dipartimenti di collocarsi su valori superiori al target e/o all'eccellenza tranne un solo caso di posizionamento al di sotto del valore soglia), la performance dei Poli Territoriali ha evidenziato per quasi tutti un calo superiore al 10% rispetto all'ultimo triennio (posto come valore soglia per poter assegnare un punteggio minimo). Tale risultato, che incide sull'esito complessivo di performance organizzativa, evidenzia una difficoltà attuale rispetto al passato nel reperire risorse dal territorio e dagli enti locali che hanno subito nel tempo forti tagli nei fondi disponibili per finanziarie attività sul territorio. Gli altri obiettivi generali di performance organizzativa, sia per i Dipartimenti che per i Poli territoriali, sono stati raggiunti con esito generalmente positivo, tranne qualche raro caso in cui non sono state raggiunte le aspettative sul numero di contratti o pubblicazioni di ricerca, o sull'internazionalizzazione dei docenti.

Nell'**Allegato n. 4** - Esito (fascia di risultato) degli obiettivi di performance organizzativa 2018 di Dipartimenti e Poli Territoriali, si riporta l'elenco degli obiettivi di performance organizzativa dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali¹³. Per ogni obiettivo vengono riportate la fascia di risultato

¹³ DABC: Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito, DAER: Dipartimento di Scienze e Tecnologie Aerospaziali; DASTU: Dipartimento di Architettura e Studi Urbani; DCMIC: Dipartimento Di Chimica, Materiali E Ingegneria Chimica Giulio Natta, DEIB: Dipartimento di Elettronica, Informazione E Bioingegneria; DENG: Dipartimento di

assegnata¹⁴, l'indicazione se si tratta di obiettivo specifico, comune o condiviso e la correlazione con lo specifiche politiche di azione strategiche (brevemente riepilogate nel paragrafo 2.1) secondo la classificazione riportata nel piano integrato 2018-2020.

La performance della struttura gestionale del Dipartimento/Polo, è stata valutata rispetto:

- agli obiettivi gestionali assegnati dal Direttore Generale;
- agli obiettivi gestionali assegnati dal Direttore di Dipartimento /Prorettore di Polo.

Le due dimensioni incidono per ogni struttura con peso analogo.

La **Tabella n. 3.5** e la **Tabella n. 3.6** mostrano l'esito medio di performance della struttura gestionale dei 12 Dipartimenti e dei 5 Poli Territoriali secondo le due dimensioni sopra specificate.

Tabella n. 3.5: Performance della struttura gestionale di Dipartimento

Performance organizzativa 2018 - Dipartimenti	N. obiettivi per dimensione	% Incidenza	Esito medio per dimensione	Soglia-Target-Eccell.
<i>Soddisfazione utenti sui servizi</i>	12	45%	837,2	[300] - [700] - [1000]
<i>Obiettivi generali di Dipartimento (autofinanziamento, internazionalizzazione, obiettivi specifici)</i>	44	55%	916,5	
Totale	56	100%	880,8	

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

Performance organizzativa 2018 - Poli territoriali	N. obiettivi per dimensione	% Incidenza	Esito medio per dimensione	Soglia-Target-Eccell.
<i>Soddisfazione utenti sui servizi</i>	4	45%	1000,0	[300] - [700] - [1000]
<i>Obiettivi generali di Polo (autofinanziamento, internazionalizzazione, obiettivi specifici)</i>	13	55%	717,4	
Totale	17	100%	844,6	

Gli obiettivi assegnati dal Direttore Generale sono stati molteplici, sia per i Dipartimenti che per i Poli Territoriali: alcuni di essi sono stati condivisi tra tutte le strutture di dipartimento/polo e alcune aree dirigenziali (par.3.3); gli altri sono comuni alle strutture ovvero formulati in modo analogo ma la cui valutazione dipende dalla performance della singola struttura (la valutazione dei rischi delle attività di didattica, di ricerca e a tariffario; la tempestività del processo di regolarizzazione dei sospesi bancari e delle operazioni di chiusura di esercizio). In pochi casi ad alcune strutture di Polo, sono stati assegnati obiettivi specifici relativi a specifiche necessità gestionali.

Gli esiti degli obiettivi assegnati dal Direttore Generale alle strutture di Dipartimento e di Polo sono stati molto positivi con l'evidenza di qualche difficoltà in più relativa alla produzione dei DVR per l'attività didattica. I dati necessari per la valutazione degli esiti sono stati rilevati centralmente.

Gli obiettivi assegnati dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo sono obiettivi specifici per ogni struttura: anche l'esito di tali obiettivi ha dato risultati decisamente positivi e superiori al target.

Dai Direttori di Dipartimento sono stati assegnati obiettivi finalizzati al miglioramento dell'assetto organizzativo e/o di processi specifici o allo sviluppo organizzativo; al presidio della sicurezza e alla

Energia: DES: Dipartimento di Design; DFIS: Dipartimento di Fisica; DICA Dipartimento di Ingegneria Civile e Ambientale; DIG: Dipartimento di Ingegneria Gestionale; DMAT: Dipartimento di Matematica; DMEC: Dipartimento di Meccanica.

¹⁴ Fascia di risultato assegnata: <S per esiti con valutazione sotto soglia, S per esiti valutati pari alla soglia, S<T per esiti valutati non linea con il target previsto ma con un valore comunque superiore alla soglia, T per esiti valutati pari al target, T<=E per esiti maggiori del target e in avvicinamento al valore di eccellenza, E per esiti valutati pari all'eccellenza.

gestione di spazi e strumentazione, al miglioramento dei servizi di supporto alla didattica e alla ricerca in particolare mediante lo sviluppo di strumenti informatici. Diversi obiettivi sono stati assegnati in relazione alla gestione dei laboratori presenti in dipartimento all'implementazione del progetto laboratorio virtuale di ateneo. Sono rimasti alcuni obiettivi legati alla semplificazione amministrativa. Infine le strutture amministrative sono state coinvolte nei progetti "Dipartimenti di eccellenza" con l'assegnazione di obiettivi specifici legati all'implementazione operativa degli stessi.

I Prorettori di Polo hanno assegnato obiettivi di promozione dell'offerta formativa e di relazione con il territorio per attività didattiche e di ricerca (organizzazione di eventi di orientamento, conferenze, mostre, progetti di ricerca in collaborazione con gli enti territoriali), oppure di riassetto degli spazi.

Nell'**Allegato n. 5** e nell'**Allegato n. 6** si riportano gli esiti (fascia di risultato) degli obiettivi organizzativi di performance struttura gestionale 2018, Dipartimenti e Poli assegnati, rispettivamente, dal Direttore Generale e dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo.

3.5 Un focus sulle indagini di customer satisfaction

A conferma della costante attenzione dell'ateneo verso il coinvolgimento degli *stakeholders* nel processo di valutazione, anche nel 2018 sono stati somministrati questionari di soddisfazione sui servizi ricevuti a studenti dell'ultimo anno di laurea e laurea magistrale, immatricolati stranieri, personale docente e collaboratore alla ricerca, personale tecnico amministrativo e ospiti delle strutture residenziali. Gli esiti rilevati, infatti, costituiscono un importante elemento di valutazione della performance organizzativa delle strutture, sia in termini di diffusione tra le strutture stesse (l'obiettivo di soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti è quello con il maggior grado di trasversalità, in quanto condiviso dalla Direzione Generale, dalle Aree Dirigenziali, dai Dipartimenti e dai Poli Territoriali), sia in termini di peso relativo e ricaduta sulla valutazione individuale.

Rispetto al 2017, il grado di soddisfazione del personale docente è in lieve crescita (domanda di soddisfazione generale – su scala [1-6] pari a 4,42 rispetto al 4,38 del 2017) così come quello del personale tecnico amministrativo (domanda di soddisfazione generale – su scala [1-6] - pari a 4,34, rispetto al 4,29 dell'anno precedente). Riporta una crescita più significativa il grado di soddisfazione degli ospiti delle residenze (domanda di soddisfazione generale – su scala [1-6] pari a 4,40 rispetto al 4,01 del 2017), processo che è stato riorganizzato dalla fine del 2017 e nel corso del 2018.

Risulta in lieve crescita anche il grado di soddisfazione degli immatricolati stranieri, per i quali si passa dal 2,99 del 2017 al 3,04 del 2018 (domanda di soddisfazione generale - su scala [1-4]). Per gli studenti, invece, la soddisfazione complessiva, pur positiva, si conferma mediamente più bassa (domanda di soddisfazione generale – su scala [1-6] pari a 3,98), rimanendo pressoché invariata rispetto ai valori dello scorso anno (3,97). I tassi di risposta (**Tabella n. 3.7**) sono in crescita sia per i questionari somministrati al personale docente (strutturato e non), che per il personale tecnico amministrativo. A seguito delle raccomandazioni dell'OIV circa l'importanza di agire al fine di incrementare i tassi di risposta in particolare del personale docente che risultava la componente meno attiva nella compilazione, è stata promossa una assidua azione di informazione che grazie alla collaborazione attiva dei Direttori di Dipartimento e dei Responsabili Gestionali ha consentito di incrementare il tasso di risposta di circa il 50% rispetto all'anno precedente.

Si rileva, invece, un lieve calo nei tassi di risposta riguardanti residenze, immatricolati stranieri e studenti. Rispetto a questi ultimi, tuttavia, nonostante una lieve flessione, i tassi si mantengono molto elevati (94,7%) in quanto il questionario viene somministrato agli studenti regolari iscritti all'ultimo anno

(laurea, laurea magistrale o a ciclo unico) a cui viene richiesta la compilazione quale condizione preliminare all'iscrizione al primo appello d'esame.

Tabella n. 3.7: I tassi di risposta alle indagini di customer satisfaction 2018

UTENTI	INVITATI 2018	RISPONDENTI 2018	% RISPONDENTI 2018	% RISPONDENTI 2017
Personale Docente	1.403	931	66,4%	43,46%
Assegnisti, Collaboratori alla Ricerca, Dottorati	2.148	955	44,5%	18,71%
Studenti	12.799	12125	94,7%	98,10%
Studenti internazionali (II semestre 2017/2018 e I semestre 2018/2019)	1.759	755	42,9%	44,7%
Residenze	1.247	399	32%	37,42%
Personale Tecnico Amministrativo	1.208	780	64,60%	55,46%

I dati integrali degli esiti per il personale docente, tecnico amministrativo e ospiti delle residenze vengono pubblicati nelle specifiche sezioni intranet dell'Ateneo.

Per quanto concerne gli studenti, invece, per l'anno 2019 l'amministrazione sta valutando quale sia il miglior canale attraverso cui restituire loro gli esiti.

Si riporta in **Tabella n. 3.8** l'esito, in termini sintetici, dei punti di forza e debolezza rispetto alla soddisfazione espressa dalle diverse categorie di utenti (docenti, studenti, immatricolati stranieri, residenze e personale tecnico amministrativo): 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 macro-servizio che mediamente ha ricevuto un livello di soddisfazione superiore o uguale a 4.5; con "punto di debolezza" si è indicato il macro-servizio che mediamente ha ricevuto un livello di soddisfazione inferiore o uguale a 3.5; con "in linea+" si è indicato il macro-servizio che hanno ricevuto un punteggio nell'intervallo intermedio (4-4,5), ma comunque superiore al target prefissato, pari a 4; con "in linea-" si è indicato il macro-servizio che ha ricevuto un punteggio nell'intervallo intermedio (3,5-4).

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

Macro servizi oggetto di indagine	Studenti	Docenti e Personale di ricerca	Personale Tecnico Amministrativo
Servizi di Gestione Personale		FORZA	IN LINEA (+)
Servizi di Gestione Contabile e Approvvigionamenti		IN LINEA (+)	FORZA
Servizi di Segreteria	IN LINEA (-)		
Altri Servizi di supporto alla Didattica (applicativi e procedure amministrative)	IN LINEA (+)	FORZA	FORZA
Servizi di Supporto alla Ricerca		FORZA	
Biblioteche	FORZA	FORZA	
Servizi di rete e ICT	DEBOLEZZA	IN LINEA (+)	IN LINEA (+)
Disponibilità, gestione e manutenzione Spazi	IN LINEA (-)	IN LINEA (-)	IN LINEA (-)
Informazione e Comunicazione	IN LINEA (-)	IN LINEA (+)	IN LINEA (+)
Servizi di ristorazione	IN LINEA (-)	IN LINEA (-)	IN LINEA (-)

Per quanto riguarda **gli studenti**, il cui giudizio di soddisfazione media complessiva (3,98) è, come già rilevato in passato, più basso rispetto agli altri *stakeholders*, dall'analisi dei dati emerge una situazione pressoché invariata rispetto allo scorso anno, con giudizi stabili sui diversi servizi. In particolare, gli

studenti sembrano meno soddisfatti dei servizi di rete che, come lo scorso anno rappresentano un punto di debolezza. Si confermano, invece, non particolarmente critici, ma sotto target, i giudizi su spazi, comunicazione e ristorazione, mentre si collocano sopra target i servizi di supporto alla didattica e risultano ampiamente positivi quelli delle biblioteche. Si rileva un miglioramento sui servizi di segreteria, che quest'anno ricevono valutazioni leggermente in crescita pur rimanendo sotto target.

Analizzando i dati più in dettaglio (**Allegato n. 2.2**, Evidenze di dettaglio Direzione Generale 2018 obiettivo 1b), relativamente ai servizi di rete e ICT si rileva l'insoddisfazione degli studenti soprattutto per la scarsa disponibilità di prese di rete e efficacia della rete wireless, al contrario di quanto emerge dalle risposte fornite sia dai docenti che dal PTA, che risultano nel complesso soddisfatti e con un valore sopra target. Per quanto concerne gli spazi, l'item che presenta maggiori criticità per gli studenti rimane la disponibilità di aule o spazi studi (2,60 sulla reperibilità di posti per studiare fattore in assoluto più critico).

Le criticità rilevate confermano quanto già noto all'ateneo e rilevato sia nelle medesime rilevazioni somministrate in passato, sia nelle relazioni delle commissioni Paritetiche Docenti-Studenti delle Scuole, che negli audit condotti presso i corsi di studio dal Nucleo di valutazione. Da tali relazioni emerge la difficoltà per gli studenti a trovare spazi studio e adeguati spazi per la ristorazione (criticità rilevata nei Campus milanesi). Come già evidenziato nella relazione del Direttore Generale inviata alla Commissioni paritetiche Docenti ai Presidi delle Scuole e al Nucleo di Valutazione nell'ottobre 2018, l'ateneo soffre di una carenza strutturale di spazi legati alla elevata numerosità degli studenti peraltro ancora in forte crescita negli ultimi anni. Nella medesima relazione, a fronte della consapevolezza delle criticità rilevate, viene data evidenza dei principali interventi attuati di recente e di quelli che l'amministrazione ha programmato sugli spazi e sui servizi per gli studenti: biblioteche, ristorazione, segreterie studenti e servizi di supporti alla didattica. Attualmente sia nel Campus Leonardo che di Bovisa sono aperti numerosi cantieri finalizzati all'incremento e alla riqualificazione degli spazi. Entro il 2020 non solo saranno portati a conclusione il progetto di riqualificazione del Campus Leonardo secondo il progetto donato da Renzo Piano e i progetti "Vivi Polimi" di cui si è argomentato nel par. 2.1, ma anche interventi nel campo delle biblioteche e dei servizi di ristorazione. Nella seduta del CdA di aprile 2019 sono stati richiesti e approvati gli stanziamenti necessari per il completamento del progetto di riqualificazione della biblioteca Leonardo BCL con il recupero di nuovi spazi. L'acquisizione di nuovi importanti spazi in via Durando 10, avvenuta nel mese di dicembre 2018 permetterà una maggiore razionalizzazione degli spazi che, insieme agli interventi su quelli esistenti, porterà entro il 2019 ad avere 200 posti studio in più e una maggiore qualità degli spazi d'aula (rinnovo delle infrastrutture di rete, sedie e attrezzature d'aula).

Si auspica che con la realizzazione di tali interventi, entro un paio d'anni possa migliorare la soddisfazione espressa dagli studenti sulla disponibilità e qualità degli spazi.

Rispetto al tema comunicazione/informazione, per gli studenti non si segnalano particolari cambiamenti con una valutazione complessiva che si attesta al 3,95 contro il 3,88 dello scorso anno, rilevando un modesto miglioramento

Diverso il discorso per i servizi di ristorazione, per i quali la soddisfazione complessiva espressa dagli studenti, pur rimanendo sotto target è in crescita, con un incremento di quasi il 7% (da 3,44 del 2017 a 3,68 del 2018). Al riguardo si segnala che nel corso del 2018, i servizi di ristorazione sono stati oggetto di specifiche azioni (monitoraggi, sopralluoghi, restituzione dei risultati ai fornitori tramite verbali, con cambio del fornitore stesso in alcuni casi, customer specifica erogata al termine di utilizzo del servizio, con richiesta di valutazione anche dei tempi di attesa). Sempre nella seduta del CdA di aprile 2019 sono stati stanziati i fondi necessari per il rifacimento della mensa del Campus Bv La Masa con riadeguamento arredi e cucina e per il rifacimento dell'arredamento della mensa del Campus Bv di Via Durando.

Infine, per quanto concerne i servizi di segreteria, che hanno avuto complessivamente un buon miglioramento nel corso del 2018, le maggiori criticità permangono sulla ampiezza degli orari di apertura delle segreterie, sia Centrali, sia delle Scuole che dei Dipartimenti, e sui tempi di attesa: media della soddisfazione tra i due item 3,07 per le segreterie Centrali (3 nel 2017) e delle Scuole (2,79 nel 2017), 3,25 per le segreterie dei Dipartimenti (2,94 nel 2017). Per rispondere a tale criticità gli orari e le modalità di ricevimento degli studenti presso le segreterie delle Scuole saranno uniformate a quelli delle segreterie studenti.

Occorre precisare che, come riportato nella relazione del Direttore generale di ottobre 2018 sopracitata, da alcuni anni sono in atto alcuni processi di riorganizzazione generale dei servizi rivolti agli studenti finalizzati a:

- potenziare gli strumenti di ricevimento on line con strumenti tecnologici alternativi allo sportello in presenza (chat on line);
- riorganizzare l'offerta in presenza che aveva solo orari di apertura degli sportelli con "accesso libero" ad orari più ampi ma con "accesso solo su appuntamento" (da aprile 2018)
- sperimentazione di orari prolungati di ricezione da remoto nel tardo pomeriggio-sera, grazie alla sperimentazione di sistemi di *smart working* (da dicembre 2018).

Il monitoraggio sull'affluenza degli studenti presso le segreterie rileva nel tempo una significativa diminuzione del numero di studenti si sono recati presso gli sportelli: nel 2018 sono stati ricevuti 41.270 utenti (ad accesso libero 25.273, su appuntamento 15.997), nel 2017 48.693 utenti, nel 2016 58.886 utenti e nel 2015 69.922 utenti (anno in cui si sono avviati progetti finalizzati a ridurre il ricevimento presenza. Il monitoraggio dell'utilizzo dello strumento "chat on line" rileva che nel 2018 sono state gestite 36.885 chat.

Gli strumenti alternativi che sono stati messi in campo negli ultimi anni (chat, chat-bot robot con risposte automatiche, e-mail), atti a ridurre la necessità da parte degli studenti di recarsi presso gli sportelli fisici, mostrano un gradimento medio pari a 3,78, contro il 3,57 del 2017. Si ricordano, infine, i continui investimenti nello sviluppo di migliori e nuove funzionalità degli applicativi a supporto della didattica.

In aggiunta alle indagini annuali di soddisfazione sia per i servizi di ristorazione che per i servizi di segreteria sono stati somministrati questionari, simili nella formulazione delle domande quelli annuali, a valle di utilizzo immediato del servizio. I risultati che in entrambi casi hanno portato a valutazioni decisamente più positive, sono stati condivisi anche con l'OIV che ha valutato opportuni gli approfondimenti e fornito suggerimenti per rendere i campioni di analisi e i questionari più confrontabili con quelli somministrati a fine anno.

Per quanto riguarda i giudizi espressi dal **personale docente** e **tecnico amministrativo** il tema più critico permane quello relativo alla gestione degli spazi anche se con percezione differente: il personale tecnico amministrativo esprime una valutazione media complessiva sopra target (4,05), mentre i docenti valutano sotto target i medesimi servizi (3,66). Per tutti gli aspetti di maggiore criticità sono rappresentati dalla capacità di risolvere il problema (3,52 per i docenti e 3,84 per il PTA) e dalla tempestività degli interventi (3,41 per i docenti e 3,73 per il PTA). A tal proposito, come già evidenziato nel paragrafo relativo all'analisi della performance organizzativa della Direzione Generale, il sistema di gestione delle manutenzioni è stato oggetto nel corso del 2018 di revisione al fine di migliorarne l'efficacia.

Per il personale docente, i fattori specifici di maggior soddisfazione (esito maggiore di 5) sono in parte in linea con il passato: il supporto ricevuto al ruolo di commissario nei concorsi docenti, il supporto alla gestione giuridica ed amministrativa della carriera, il supporto per l'attivazione degli assegni di ricerca (tempi di risposta e capacità di fornire soluzioni da parte del personale di supporto]. A questi se ne

aggiungono di nuovi, valutati in maniera più soddisfacente rispetto alla scorsa rilevazione: il supporto per l'attivazione degli incarichi e collaborazioni di didattica e di ricerca, il supporto alla gestione dei tirocini e il supporto ai processi di accreditamento e valutazione nazionale AVA - ANVUR (SUA - CdS) (nuovo item indagato), il supporto per la gestione del catalogo ricerca, la velocità della connessione di rete via cavo e biblioteche e servizio di prestito libri (ampiezza degli orari di apertura);

Per il personale tecnico amministrativo i fattori di maggior soddisfazione (esito maggiore di 5) sono: la tempestività del rimborso missioni e il servizio di assistenza fiscale, il supporto al ruolo di commissario nei concorsi per l'assunzione di personale (chiarezza della documentazione di supporto, tempi di risposta del personale di supporto e capacità di fornire soluzioni da parte del personale di supporto) e il supporto ai processi di accreditamento e valutazione nazionale AVA/ANVUR.

3.6 La performance individuale

Da tempo il sistema di valutazione della performance individuale è applicato a tutto il personale tecnico amministrativo e, nella sua determinazione tiene conto, secondo il meccanismo della "cascata" del risultato della performance organizzativa della struttura superiore e/o della struttura di appartenenza, del risultato degli obiettivi individuali (ove richiesti) e dei comportamenti organizzativi richiesti al ruolo.

L'incidenza del risultato della performance organizzativa sulla performance individuale si differenzia (in termini di peso) in funzione del ruolo, ovvero aumenta al crescere della responsabilità e contribuzione al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Di conseguenza il peso della valutazione dei comportamenti organizzativi si riduce al crescere del livello di responsabilità dell'individuo nell'organizzazione.

Il sistema di valutazione della Performance Individuale è dettagliatamente descritto nel Sistema di Misura di Valutazione della Performance. Dal 2018, su suggerimento dell'OIV, è stata modificata la scala di valutazione dei comportamenti organizzativi: in passato per ogni comportamento era richiesta una valutazione su una scala qualitativa (non in linea con le aspettative, parzialmente in linea con le aspettative, in linea con le aspettative, superiore alle aspettative) ed il valutatore era poi chiamato a sintetizzare su una scala numerica [1-10] la valutazione del complesso dei comportamenti. Dal 2018 il giudizio su ogni comportamento organizzativo viene espresso su scala numerica [1-10] e il giudizio complessivo corrisponde alla media delle valutazioni espresse sui singoli comportamenti. Il punteggio viene poi riportato su scala 1.000 dove il *range* fra 700 (che corrisponde al valore 8 della scala [1-10]) e 1.000 esplicita un livello di performance superiore al target ovvero alle attese.

A seguito della segnalazione dell'OIV circa l'opportunità di ripensare la scala numerica 1-10 a favore di una scala meno estesa, l'amministrazione sta valutando le possibili scale alternative che meglio rispondano al sistema di valutazione nella sua configurazione attuale.

Le **tabelle n. 3.9 e 3.10** riportano l'esito medio delle diverse dimensioni della valutazione del Direttore Generale e dei dirigenti nel 2018.

Tabella n. 3.9 La performance individuale del Direttore Generale 2018

Performance Individuale Direttore Generale 2018	% INCIDENZA (100%)	Esito per dimensione	Scostamento dal target
<i>Performance organizzativa Ateneo</i>	10,00%	888,5	+26,9%
<i>Performance organizzativa Direzione Generale</i>	90,00%	940,9	+35,7%
Totale	100,00%	935,7	+34,8%

Tabella n. 3.10 La performance individuale media dei Dirigenti 2018

Performance Individuale Dirigenti 2018	% INCIDENZA (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target
Performance organizzativa Ateneo	5,00%	888,5	+26,9%
Performance organizzativa Direzione Generale	5,00%	940,9	+35,7%
Performance organizzativa Area di afferenza (customer satisfaction, obiettivi innovazione e sviluppo, incremento efficacia/efficienza)	50,00%	869,8	+24,3%
Comportamenti organizzativi	40,00%	845,0	+20,7%
	100,00%	864,4	+23,5%

Si precisa che nel caso in cui il Direttore Generale è dirigente ad interim di un'area (nel 2018 per l'Area Servizi Supporto alla Ricerca e Innovazione Didattica e per l'Area Gestione Infrastrutture e Servizi) non riceve la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Le tabelle n. 3.11 e n. 3.12 riportano l'esito medio delle diverse dimensioni della valutazione dei Responsabili Gestionali di Dipartimento e di Polo nel 2018.

Tabella n. 3.11 La performance individuale dei Responsabili Gestionali di Dipartimento 2018

Performance Individuale Responsabili Gestionali di Dipartimento 2018	% INCIDENZA (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target
Performance organizzativa Dipartimento	17,00%	880,8	+25,8%
Performance organizzativa Direzione Generale	3,00%	940,9	+35,7%
Performance organizzativa struttura gestionale - obiettivi assegnati dal Direttore	20,00%	927,1	+32,4%
Performance organizzativa struttura gestionale - obiettivi assegnati dal Direttore di	20,00%	926,7	+32,4%
Comportamenti organizzativi	40,00%	858,8	+22,7%
	100,00%	892,2	+27,4%

Tabella n. 3.12 La performance individuale dei Responsabili Gestionali di Polo Territoriale 2018

Performance Individuale Responsabili Gestionali di Polo 2018	% INCIDENZA (100%)	Esito medio per dimensione	Scostamento dal target
Performance organizzativa Polo	17,00%	844,6	+20,6%
Performance organizzativa Direzione Generale	3,00%	940,9	+35,7%
Performance organizzativa struttura gestionale - obiettivi assegnati dal Direttore	20,00%	817,0	+16,7%
Performance organizzativa struttura gestionale - obiettivi assegnati dal Pro-rettore di Polo	20,00%	925,0	+32,1%
Comportamenti organizzativi	40,00%	862,0	+23,1%
	100,00%	865,0	+23,6%

Dai dati riportati si evince come i dati medi rilevino per le diverse dimensioni (performance organizzativa e comportamenti organizzativi) valutazioni molto alte. In particolare, sui comportamenti organizzativi si è assistito nel corso degli ultimi anni ad un progressivo e generale incremento delle valutazioni.

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

5. Il Politecnico di Milano è consapevole che il clima organizzativo ed il benessere dei propri collaboratori, anche in termini di equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, rappresentano un valore non solo per la singola persona, ma anche per l'intero Ateneo. In quest'ambito sono quindi ricondotte un insieme di iniziative, servizi ed agevolazioni finalizzate ad incrementare il benessere dei propri collaboratori e delle loro famiglie, anche attraverso azioni di natura non monetaria.
6. Le diverse iniziative sono in parte attivate dall'Amministrazione di Ateneo, e in parte promosse dal Comitato Unico di Garanzia (CUG), nell'ambito del Piano Triennale delle Azioni Positive.
7. L'ateneo nell'ultimo biennio ha promosso e realizzato una serie di azioni per favorire l'uguaglianza sul lavoro e nello studio tra uomini e donne e per promuovere la cultura di genere e parità in tutte le sue componenti. Su questo tema entro l'estate sarà pubblicato il primo Bilancio di Genere finalizzato a raccogliere una fotografia attuale dell'Ateneo secondo la prospettiva di genere e ad esplicitare le politiche e le azioni positive adottate per la promozione delle pari opportunità.

4.1 **Iniziative promosse dall'ateneo**

L'Ateneo promuove azioni di welfare (misure, iniziative, agevolazioni e servizi) a complemento delle tradizionali politiche di incentivazione monetaria, finalizzate a migliorare il benessere dei collaboratori del Politecnico di Milano.

L'ateneo ha messo in atto una serie di azioni di welfare¹⁵ in tutti gli ambiti consentiti dal CCNL:

- Asilo Nido (tramite CUG)
- Contributo mobilità
- Sussidi economici
- Assistenza sanitaria integrativa

È in corso di implementazione – e sarà online nel corso del 2019 - un portale Welfare di Ateneo tramite cui ciascun dipendente, usufruendo di un "borsellino virtuale" pari a circa 200 € pro-capite potrà liberamente fruire di servizi e iniziative, negli ambiti di sussidio consentiti dalla normativa.

Nell'ambito delle agevolazioni a favore della conciliazione tra vita privata e vita professionale l'ateneo da tempo adotta il telelavoro: la **tabella n. 4.1** riepiloga il numero di persone che ad oggi ne usufruiscono.

Tabella n. 4.1: Telelavoratori attivi - percentuale giorni a domicilio

GENERE	20%	30%	40%	50%	60%	80%	90%	100%	Totale
F	9		25	1	17	3	1	7	63
M	1	1	3		3	1	1		10
Totale	10	1	28	1	20	4	2	7	73

Nel corso del 2018 l'Ateneo ha avviato un progetto sperimentale di applicazione dello *Smart Working* su alcune strutture pilota, che ha già coinvolto più del 3% del personale (**tabella n. 4.2**).

Tabella n. 4.2: Personale in smart working

Genere	N. persone in Smart-Working Dic 2018	N. persone in Smart-Working Mar 2019
F	26	29
M	11	18
Totale	37	47

¹⁵ Compatibilmente con la normativa vigente, alcuni di tali servizi sono rivolti a tutti i dipendenti e collaboratori del Politecnico di Milano, altri esclusivamente al Personale Tecnico e Amministrativo

Relativamente al tema dell'indagine di benessere organizzativo, che continua ad essere un importante strumento di monitoraggio interno, si è chiusa l'ultima somministrazione del questionario a gennaio 2019 dopo quella effettuata nel 2016. L'Amministrazione è in attesa della rielaborazione dei dati che potranno essere di supporto per la definizione di eventuali nuove azioni a favore del clima interno e a supporto del ruolo dei Responsabili.

Sul tema della parità di genere le principali iniziative avviate nell'ultimo biennio riguardano:

- *L'avvio dei programmi strategici:* l'ateneo ha dato vita al programma "*Pari Opportunità Politecniche*" - POP, rivolto a studenti, ricercatori, personale docente e tecnico amministrativo, che si sviluppa lungo cinque linee di azione (identità di genere, cultura, nazione e religione, orientamento sessuale, diverse abilità e benessere psicologico), per ciascuna delle quali vengono promosse iniziative di formazione e servizi mirati a creare un ambiente inclusivo dove percorrere la propria carriera.
- *La promozione e l'orientamento in ingresso verso le materie STEM:* oltre a organizzare iniziative e stanziare fondi per avvicinare le ragazze a tali materie, allo scopo di attrarre più donne nei corsi di studio del Politecnico, ad esempio tramite la promozione di borse di studio dedicate, l'ateneo, attraverso il Career Service e in collaborazione con le imprese, organizza incontri per studenti e studentesse sulle tematiche del *diversity* e inclusione nel mondo del lavoro.
- *L'avvio di attività di ricerca sulle tematiche di genere:* sono attive in ateneo linee di ricerca sia a livello di corsi di laurea magistrale, sia a livello di dottorato di ricerca.
- *La formazione del personale:* accanto ad una formazione centrata sui temi *diversity-inclusion*, basata sull'utilizzo delle nuove tecnologie, l'ateneo, tramite il CUG e l'Area Risorse Umane e Organizzazione, realizza cicli di seminari e progetti di sviluppo del personale rivolti a prevenire e contrastare le diverse forme di discriminazione e a sensibilizzare e informare studenti e lavoratori sulle tematiche di genere.
- *Forme di sostegno e accompagnamento rivolte al personale:* allo scopo di favorire un positivo re-inserimento nel contesto lavorativo, i dipendenti che rientrano in servizio dopo la maternità o dopo un periodo di media-lunga assenza, possono accedere ad incontri riguardanti la conciliazione tra vita familiare e professionale. Inoltre, l'Ateneo ha introdotto misure di sostegno economico per ricercatrici che rientrano dalla maternità e a copertura della retta dell'asilo nido.
- *Eventi e attività di comunicazione:* il Politecnico ha sin qui attuato numerose iniziative di sensibilizzazione e informazione, dagli incontri sulla lotta alle discriminazioni, in collaborazione con CUB Donne, a conferenze, spettacoli teatrali e incontri su tematiche di genere.

Nel corso del 2017 è stato somministrato un questionario sul *Diversity*, predisposto da un gruppo di ricercatori dell'Università Sapienza di Roma nell'ambito di una ricerca condotta in organizzazioni complesse, al fine di studiare atteggiamenti e percezioni delle persone in relazione alla qualità della vita ed al coinvolgimento nel lavoro. Il questionario, nella sua prima somministrazione, ha avuto una rispondenza limitata (intorno al 30%). I risultati sono stati comunque elaborati, in forma aggregata e anonima, e utilizzati da parte dell'Ateneo e dal CUG, come strumento di ascolto organizzativo. I primi esiti sono stati presentati al personale nel mese di dicembre 2018, nell'ambito di un convegno organizzato dal CUG sul tema "Benessere lavorativo e diversity".

4.2 Iniziative promosse attraverso il CUG

In attuazione della Direttiva del 4 marzo 2011, con Decreto Direttoriale n. 82 del 14 gennaio 2013 è istituito il "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione di chi lavora e contro le discriminazioni" del Politecnico di Milano.

Il CUG promuove le pari opportunità nel lavoro e nello studio, attraverso misure volte a prevenire e contrastare ogni forma di discriminazione fondata sul sesso e l'orientamento sessuale, la razza, l'origine etnica, la religione, le convinzioni personali e politiche, le condizioni di disabilità, l'età.

Il CUG esercita i compiti propositivi, consultivi e di verifica previsti dalla Direttiva emanata dai Dipartimenti della Funzione Pubblica e per le Pari Opportunità del 4 marzo 2011.

Il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione nelle sedute di marzo 2019 hanno approvato il Piano Triennale di Azioni Positive 2019-2021, che opera nei seguenti ambiti:

- a) Promuovere pari opportunità e conciliare tempi di lavoro/studio e vita privata
- b) Prevenire e contrastare forme di discriminazione dirette e indirette
- c) Sensibilizzare alla cultura di genere e comunicazione

In tali ambiti sono state organizzate molteplici iniziative volte a prevenire e contrastare le diverse forme di discriminazione e a sensibilizzare e informare studenti e lavoratori su tematiche di genere e attività del CUG (<http://www.cug.polimi.it/documentazione>).

Il CUG si occupa anche di collaborare per l'offerta dei servizi educativi/ricreativi per i figli di lavoratori e studenti (asili nido aziendali, centri di accoglienza durante le vacanze scolastiche): all'interno dell'ateneo sono attivi due asili nido, nei Campus Leonardo e Bovisa. È altresì attivo dal 2014 un accordo con un nido privato presso il Polo Territoriale di Lecco. Durante i periodi delle vacanze scolastiche, infine, è attivo un servizio di accoglienza per i figli dei dipendenti.

Dall'inizio del 2016 a fine febbraio 2019 si sono rivolte al CUG, allo Sportello di Ascolto e alla Consiglieria di Fiducia complessivamente 100 persone con richieste di consulenza per questioni individuali, e sono stati svolti in tutto 180 colloqui. Le 100 richieste sono state gestite in prevalenza dallo Sportello di Ascolto (44 persone) e dalla Consiglieria (42 persone); 9 persone hanno avuto il supporto di entrambi i servizi, e 5 persone si sono rivolte unicamente al CUG.

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

L'adozione del piano della performance ha consentito di focalizzare le priorità dell'Ateneo a supporto delle strategie ed è oggi un efficace strumento che operativamente garantisce l'allineamento tra le aspettative degli stakeholders esterni, le strategie politiche e l'azione dell'amministrazione.

Dopo ormai numerosi anni, si può affermare che si è giunti ad un utilizzo sempre più consapevole dello strumento sia da parte dei valutatori che dei valutati, per cui le esigenze di miglioramento si sono avvertite soprattutto in tema di semplificazione e comunicazione.

Le indicazioni normative e gli spunti fornite da ANVUR hanno sicuramente aiutato la convergenza e l'esplicitazione delle relazioni tra sistema di pianificazione strategica ed operativa ed accelerato i processi di *accountability* esterna ed interna, anche se la presenza di molteplici attori che in diversi modi indirizzano il lavoro dell'amministrazione nella gestione del ciclo della performance non sempre agevola il lavoro di semplificazione che si intende perseguire.

Nel corso del 2018 sono state attuate le seguenti modifiche:

- semplificazione del processo di valutazione "a cascata" coerentemente con la distinzione tra performance organizzativa e performance individuale;
- la modifica, su suggerimento dell'OIV, del sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi
- l'introduzione, sempre su suggerimento dell'OIV, di un nuovo item comportamentale relativo al grado di "Engagement" del dipendente nei confronti dell'organizzazione.

Su raccomandazione del OIV, che aveva più volte evidenziato come critico il tasso di risposta del questionario docenti che nell'ultimo anno si era assestato sui valori inferiori al 30%, nel corso del 2018 è stata effettuata una importante azione di sensibilizzazione degli utenti che ha portato a tassi di risposta più elevati, complessivamente pari a circa il 53%, incrementando anche la percentuale di partecipazione del personale non strutturato abitualmente meno sensibile. Al fine di consolidare tali risultati per il 2019 è stato assegnato un obiettivo specifico ai Responsabili Gestionali di Dipartimento e Polo.

Analogamente, per rispondere ad alcune criticità rilevate nei questionari di valutazione somministrati agli studenti, ed evidenziate in diverse sedi di consultazione degli stessi, come già sottolineato nel par. 3.5 (focus sulle indagini di *customer satisfaction*), l'ateneo sta agendo su più fronti per rispondere in modo adeguato alle istanze poste dagli studenti, con iniziative e azioni che spaziano da interventi di edilizia per nuovi spazi studio e aule e per adeguamento delle stesse e dei locali mensa, all'implementazione di strumenti alternativi alle segreterie studenti che sfruttino anche tecnologie innovative, per finire con il costante potenziamento della rete cablata del wi-fi. Anche per il 2019 sono stati assegnati obiettivi specifici alle aree competenti.

Il percorso di evoluzione culturale nella gestione del ciclo della performance, nella formazione di valutati e valutatori, è stato accompagnato costantemente dall'OIV che nel tempo:

- ha supportato il processo di rilevazione delle valutazioni degli *stakeholders*, dando indicazioni nel definire modalità e strumenti;
- ha accompagnato il processo di rilevazione del benessere organizzativo,
- ha fornito importanti suggerimenti per migliorare il sistema di definizione degli obiettivi, incontrando dirigenti e responsabili gestionali;
- ha dato importanti indicazioni sulla modalità di gestione dei comportamenti organizzativi

Come indicato nel Piano Integrato 2019-2021, l'OIV già nei primi mesi del 2019 ha avviato una serie di incontri con il personale: ha attualmente incontrato il Direttore Generale, due Dirigenti, due Capi Servizio e un Responsabile Gestionale al fine di effettuare un'attività di monitoraggio relativa al processo di

pianificazione ed assegnazione degli obiettivi, anche alla luce delle attività di formazione erogate e il cui esito è stato poi trasmesso al Direttore Generale e alle Risorse Umane. Nel corso dell'anno verranno organizzati alcuni *focus group* con gruppi distinti di valutati appartenenti alle Aree di Amministrazione, ai Dipartimenti e ai Poli territoriali al fine di effettuare un'attività di monitoraggio relativa al processo di valutazione. Anche sulla base degli esiti di tale attività, proseguirà l'attività informativa e formativa da parte dell'Area Risorse Umane e Organizzazione a supporto del buon funzionamento del sistema.

Si è assistito nel tempo ad un presidio più elevato degli obiettivi e ad un progressivo miglioramento delle modalità di rilevazione degli stessi, anche se permangono margini di miglioramento nella capacità di esprimere i target in termini di risultato atteso, e non di attività da implementare, e nella capacità di utilizzare una semantica facilmente comprensibile anche a soggetti esterni non direttamente interessati dalla realizzazione degli obiettivi descritti.

Diventa ormai imprescindibile affrontare alcune criticità che, nonostante gli interventi già attuati, con il passare del tempo e la maturità crescente del sistema diventano sempre più accentuate:

- la scarsa differenziazione delle valutazioni e il posizionamento medio molto elevato e un trend generalmente in rialzo nel tempo, sia per quanto riguarda la valutazione degli obiettivi che dei comportamenti organizzativi;
- il rischio di disaffezione del personale docente che opera in qualità di valutatore: il modello di valutazione è stato condiviso ormai molto tempo fa e richiede la necessità di un riallineamento in termini di modalità di ingaggio di questi ruoli;
- la necessità di ammodernare il sistema informativo che, pur essendo nel complesso ben funzionante, richiede lo sviluppo di maggiori funzionalità ed un aggiornamento degli aspetti tecnologici.

Se i risultati in crescita possono essere spiegati da una parte dalla costante crescita dell'Ateneo, frutto anche dei processi di miglioramento continuo e dei progetti di innovazione messi in atto, dalla continua richiesta di crescita (organizzativa, tecnologica e procedurale), dall'incremento dei carichi di lavoro per via del parziale blocco del turnover, dall'altra rischiano nel tempo di ridurre il potenziale di utilizzo del sistema come leva di sviluppo e motivazione dei collaboratori.

Gli esiti positivi, e in graduale ma costante crescita, delle valutazioni sui servizi da parte dei docenti e del personale tecnico amministrativo porteranno ad una revisione già nel corso del 2019 dei valori posti come target che, anche su indicazione dell'OIV, paiono attualmente sotto dimensionati rispetto ai positivi risultati di crescita che ha attualmente raggiunto l'ateneo.

In merito alla valutazione mediamente crescente, e scarsamente differenziata, dei comportamenti organizzativi sarà effettuato un focus specifico con l'OIV per individuare nuove modalità di operative e di sensibilizzazione (incontro ad hoc con i valutatori).

È in programma, una volta concluso l'avvio del sistema di pianificazione per il 2019, un incontro con i Direttori di Dipartimento al fine di verificare ed eventualmente di aggiornare le logiche e il modello del sistema di misura rispetto all'evolversi delle esigenze nel tempo.

Nel corso del 2019 saranno pianificati degli interventi sull'attuale sistema informativo al fine di migliorare le prestazioni, nell'attesa che venga portato a termine il complesso progetto di acquisizione ed implementazione del nuovo portale HR che sta incontrando difficoltà in relazione all'individuazione di un operatore che riesca a soddisfare tutte le esigenze di sviluppo.

I costi della gestione dell'intero sistema sono elevati in quanto data l'estensione del sistema, è attivo un costante presidio centrale del ciclo di pianificazione e valutazione, da parte di un significativo numero di persone, al fine di coordinare l'intero processo e supportare i valutatori e i valutati.