



POLITECNICO
x MILANO 1863

IL PIANO INTEGRATO 2021-2023 DEL POLITECNICO DI MILANO

Indice

Premessa

- 1. Il Politecnico di Milano: scenario internazionale e contesto di riferimento**
- 2. Il Politecnico di Milano: visione, missione e politiche per il triennio 2020-2022**
- 3. Il Politecnico di Milano: presentazione in sintesi**
- 4. Il processo di pianificazione**
- 5. La performance organizzativa**
- 6. L'analisi delle aree di rischio e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**
- 7. Comunicazione e trasparenza**
- 8. La performance individuale: misura delle prestazioni e definizione degli incentivi**
- 9. Il raccordo tra obiettivi e risorse**

ALLEGATI

ALLEGATO 1 – L'organigramma dell'amministrazione dell'Ateneo al 1.01.2021

ALLEGATO 2 - Elenco dei principali obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale, delle Aree Dirigenziali, dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali 2021

ALLEGATO 3 - Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo 2021

ALLEGATO 4 – Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (P.O.L.A)

ALLEGATO 5 - Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale 2021

ALLEGATO 6: Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali 2021

ALLEGATO 7: - Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Dipartimenti e Poli territoriali 2021

ALLEGATO 8 – Le risorse destinate agli Obiettivi Aree Dirigenziali 2021

Premessa

Il Piano Strategico 20-22 era stato redatto alla fine del 2019, prima della diffusione del contagio da Covid e delle sue drammatiche conseguenze. Mai avremmo potuto immaginare le limitazioni necessarie ad arginare la pandemia, il peso delle ansie e dei lutti su tutti noi, l'onda d'urto delle regole di distanziamento sociale che hanno profondamente modificato il modo di vivere l'università.

Durante i mesi dell'emergenza, il Piano Strategico è stato riletto con occhi nuovi e con una diversa consapevolezza del ruolo che il Politecnico può svolgere nella Società. Il "nuovo" piano Strategico 2020-2022 conferma l'impianto esistente in termini di visione e missione e consolida le politiche avviate nel corso del 2020 con uno sguardo al futuro.

Il 28 settembre 2020 il Piano è stato presentato pubblicamente durante un evento ospitato presso la sede del Sole 24 Ore alla presenza delle istituzioni locali, del mondo delle imprese e di alcuni illustri Alumni.

Sulla base del nuovo Piano Strategico, è stato redatto il presente Piano Integrato 2021-2023 (di seguito Piano) che, nel rispetto delle linee guida ANVUR del 2015 e successivi aggiornamenti, illustra gli obiettivi strategici e, a cascata, gli obiettivi operativi propri dell'attività amministrativa in ordine a performance, trasparenza e anticorruzione, tenendo conto sia della strategia relativa alle attività istituzionali sia della programmazione economico-finanziaria.

Come in passato, quanto illustrato nel Piano riporta quindi il quadro degli obiettivi prioritari e non esaurisce il complesso dell'azione dell'Ateneo e dell'amministrazione. Nella redazione del Piano Integrato 2021-2023 si è provveduto a far propri gli spunti di miglioramento ricevuti da ANVUR nel tempo, a tenere conto dei suggerimenti forniti dall'OIV attraverso la Relazione annuale in materia di performance, degli incontri periodici con l'amministrazione e delle attività di formazione e confronto costanti. Infine, il Piano strategico è stato redatto in coerenza con le linee guida dettate dal D.M. 989/2019.

1. Il Politecnico di Milano: scenario internazionale e contesto di riferimento

Il Piano Strategico 2020-2022 del Politecnico di Milano riflette l'immagine di un'istituzione culturale che intende ricoprire un ruolo d'alto profilo; che ha deciso di mettere al servizio della crescita le proprie competenze sfruttando le occasioni aperte dalla tecnologia, per trasformare i rischi in opportunità, per riscoprire nell'identità europea l'unica via possibile per trainare lo sviluppo delle comunità locali.

Nel seguito di questo capitolo viene sinteticamente descritto il percorso che ha preceduto la stesura del Piano (capitolo 2).

1.1 Lo scenario geopolitico e tecnologico

La definizione degli obiettivi strategici è partita da un'attenta analisi dello scenario geopolitico e di sviluppo tecnologico in cui opera l'Ateneo, al fine di comprendere la realtà in cui esso è inserito e le risorse di cui dispone.

Stati Uniti e Cina dominano la scena globale in termini di prodotto interno lordo, di crescita e innovazione tecnologica. La crisi provocata dalla diffusione del Covid ha ulteriormente accentuato politiche aggressive che potrebbero cambiare il concetto stesso di globalizzazione così come lo intendiamo oggi, sinonimo di interconnessione e di relazione. Lo scenario che si prospetta è quello di un sistema economico mondiale composto da due poli tra loro isolati con evidenti ripercussioni e squilibri a livello economico, sociopolitico e culturale.

L'Europa, che dovrebbe essere il terzo attore nello scenario globale, soffre l'insuccesso derivante dalle politiche degli ultimi anni e registra una fase disarmonica, caratterizzata da forze centrifughe che alimentano spiriti di nazionalismo e orientamenti di indirizzo economico contrastanti. Così diviso, l'arcipelago europeo appare sempre più isolato e meno influente. Tuttavia, l'Europa sta reagendo mettendo in atto misure di sostegno allargate e promuovendo strumenti condivisi. Dalla nostra capacità di coglierne appieno i vantaggi dipende il futuro del Paese, il suo posizionamento e la risposta a nuove sfide.

L'Italia, essendosi privata da anni di una politica lungimirante in campo economico e industriale, e soprattutto avendo trascurato gli investimenti in formazione, ricerca e sviluppo, è vittima delle proprie fragilità interne (dai bassi livelli di istruzione alla dimensione ridotta delle aziende), che ne ostacolano il progresso e la ripartenza. Un Paese che, al contrario, verrebbe premiato da politiche di lungo corso, capaci di aprire un dialogo con l'Europa e con il mondo, di programmare una ripresa economica solida e duratura.

Si sta assistendo, inoltre, a una trasformazione tecnologica, accelerata e diffusa, che offre grandi opportunità ed alcuni rischi potenziali. Big data, intelligenza artificiale, veicoli e robot autonomi, tecniche di produzione additiva, biotecnologie sono solo alcuni esempi di nuove tecnologie che stanno ridisegnando i servizi e i prodotti offerti in molti settori industriali.

Molti settori produttivi e del vivere quotidiano saranno rivoluzionati dalla tecnologia e assistiamo a una progressiva digitalizzazione di servizi, imprese, città e territori. Tale scenario ha già iniziato a modificare il mondo del lavoro e delle professioni, creando nuove figure professionali, modificandone e eliminandone altre, richiedendo nuovi percorsi di formazione e programmi di riposizionamento della forza lavoro.

L'esperienza del confinamento, il riassetto economico dettato dall'emergenza sanitaria, le sue conseguenze sul lungo periodo e la nostra capacità di reagire e di riorganizzare le attività sociali e produttive sono state e saranno anche nel futuro un forte acceleratore dello sviluppo tecnologico.

La sfida sta dunque nel saper cogliere queste trasformazioni: ci saranno Paesi e istituzioni capaci di cogliere le opportunità offerte da queste trasformazioni e che sapranno fare sistema a livello globale ed altri che non riusciranno a stare al passo con le dinamiche tecnologiche e di crescita globali e rimarranno vittima di un radicamento locale.

1.2 Analisi del contesto

Una Swot analysis aggiornata alla luce dell'emergenza sanitaria è alla base della definizione degli obiettivi strategici (**Tabella 1**). La Swot è stata svolta dagli Organi apicali dell'Ateneo tenendo conto del rapporto elaborato dal tavolo di lavoro "Polimi 2040", iniziativa messa in atto con l'obiettivo di stimolare e condividere nuove visioni sulla formazione e sulla ricerca universitaria e pensato per sostenere il Politecnico di Milano in una logica di lungo periodo. L'analisi ha anche tenuto conto del quadro normativo universitario e del sistema di finanziamento dell'università, dei risultati raggiunti negli anni precedenti dal Politecnico di Milano e delle ultime relazioni del Nucleo di valutazione

Tabella 1: La swot analysis

FATTORI INTERNI	I PUNTI DI FORZA	I PUNTI DI DEBOLEZZA
	Qualità e tasso di occupazione dei laureati	Finanziamento non adeguato
	Forte competenza disciplinare	Numero ridotto di Dottorati di Ricerca
	Reputazione dell'istituzione	Spazi limitati per lo sviluppo
	Rapporto con le imprese	Ridotto livello di interdisciplinarietà
	Percorso di internazionalizzazione	Assenza delle "scienze della vita"
	Laboratori sperimentali per la ricerca	Trasferimento tecnologico debole su scala
		Gender gap
FATTORI ESTERNI	LE OPPORTUNITA'	LE MINACCE
	Milano, città internazionale	Instabilità economica dettata dalla pandemia
	Regione Lombardia, motore di innovazione	Forte competizione universitaria internazionale (attrazione di studenti, docenti e finanziamenti)
	<i>Made in Italy</i> come attitudine ad unire creatività e tecnologia	Sfiducia diffusa a livello sociale nella competenza e nel sapere
	Forte impatto della tecnologia nella vita quotidiana	Perdita di credibilità del sistema universitario
	Crescente attenzione alla dimensione creativa e	Instabilità politica e di governo nazionale
	Ricchezza del patrimonio culturale	Finanziamento insufficiente per ricerca e
	Maggiore possibilità di attrazione di talenti ed elevata mobilità	Burocrazia elevata
	Nuovi scenari di ripresa post covid	

I punti di forza evidenziati dall'analisi sono:

- *Qualità e tasso di occupazione dei laureati*: i dati relativi ai laureati presso il nostro Ateneo nel 2018 (rilevazione 2020) confermano l'alta percentuale di occupati ad un anno dalla laurea. Infatti, per le lauree triennali il dato si assesta sull'86,4%, mentre per le lauree magistrali gli occupati a un anno dalla laurea sono il 93,24%, in linea con la rilevazione del 2019.
- *Forte competenza disciplinare*: il Politecnico di Milano riesce a rimanere competitivo, tra le prime venti università al mondo nelle tre aree di studio e di ricerca architettura, design e ingegneria.
- *Reputazione dell'istituzione*: l'Ateneo è riconosciuto tra le principali università al mondo (QS World University Ranking 2021: 6° design, 7° architettura, 20° ingegneria, 137° posto, confermandosi tra i primi 150 atenei al mondo) per l'alta qualità dei laureati (il 93% trova lavoro ad un anno dalla laurea), per il riconoscimento di finanziamenti da parte dell'Unione Europea (12° posto tra le università europee per capacità di attrazione di fondi da Horizon 2020), per il coinvolgimento nei processi di trasformazione urbana e nello sviluppo del territorio regionale, per la crescita sostenibile a favore delle imprese locali e multinazionali.
- *Rapporto con le imprese*: nel 2020 si contano 50 *joint research centres* attivi caratterizzati da partnership strategiche pluriennali con aziende su tematiche di ricerca e innovazione.
- *Percorso di internazionalizzazione*: oggi il 18,5% degli studenti magistrali del Politecnico ha un'esperienza di studio all'estero, il 27% degli studenti immatricolati alla laurea magistrale è straniero, e il 9% della faculty è internazionale.

- *Laboratori sperimentali per la ricerca*: l'ateneo vanta la presenza di importanti laboratori a supporto della ricerca sperimentale. Tra questi la "Galleria del Vento", il "Laboratorio Prove Materiali", "Polifab", il nuovo laboratorio di modellistica "Labora" sono alcuni dei laboratori a servizio sia della ricerca svolta dai nostri docenti, sia disponibili per le attività sperimentali richieste da imprese ed enti che operano sul territorio.

I punti di debolezza evidenziati dall'analisi sono:

- *Finanziamento non adeguato*: nonostante il FFO sia stato in crescita negli ultimi anni, è in crescita anche la sua quota vincolata e le spese fisse dettate da adeguamento a prescrizioni normative.
- *Numero ridotto di Dottori di Ricerca*: rispetto ad altre università internazionali il Politecnico, pur essendo una realtà di eccellenza in contesto nazionale, mostra un numero assai ridotto di PhD, con un rapporto di 0.8 PhD/docenti, contro il 3 delle università straniere considerate. Ad esempio, atenei paragonabili al Politecnico, come Aachen o Monaco di Baviera, hanno un numero di dottorati che è circa sei volte più grande del nostro.
- *Spazi limitati per lo sviluppo*: l'incremento del numero di studenti e il graduale passaggio verso forme di didattica di laboratorio necessitano di ulteriori spazi fisici che al momento scarseggiano ma su cui l'ateneo sta investendo.
- *Ridotto livello di interdisciplinarietà*: netta prevalenza di discipline tecnico-ingegneristiche
- *Assenza delle "scienze della vita"* quali discipline di insegnamento e ricerca, direttamente correlato con il basso livello di interdisciplinarietà.
- *Trasferimento tecnologico debole su scala internazionale*: forte a livello locale, ma ancora debole rispetto a contesti più ampi.
- *Gender gap*: ancora piuttosto significativo nelle carriere e tra gli studenti e sul quale, nonostante le azioni già intraprese, ancora molto rimane da fare.

Le opportunità evidenziate dall'analisi sono:

- *Milano, città internazionale*: essere a Milano, città storicamente al centro di flussi di scambio e dalla forte attrattività internazionale, rappresenta di per sé una potenzialità.
- *Regione Lombardia, motore di innovazione*: grande capacità della Regione Lombardia (che compete con altre 3 o 4 regioni a livello europeo) di fare innovazione e apertura alla collaborazione.
- *Made in Italy come attitudine a unire creatività e tecnologia*: la capacità di coniugare la creatività e la ricerca della bellezza con l'innovazione tecnologica è l'elemento fondante della cultura politecnica e, allo stesso tempo, un punto di forza delle attività produttive del nostro Paese.
- *Forte impatto della tecnologia nella vita quotidiana*: la tecnologia, sempre più pervasiva nella vita quotidiana, rappresenta un'opportunità, un indispensabile strumento per rilanciare e indirizzare uno sviluppo economico geograficamente e socialmente bilanciato.
- *Crescente attenzione alla dimensione creativa e umanistica*, che ci dà la possibilità di cogliere le opportunità di un Ateneo come il Politecnico che unisce le competenze tecnologiche con quelle più vicine al mondo della creatività e dell'attenzione sociale.
- *Ricchezza del patrimonio culturale*: nella lista dei Patrimoni dell'Umanità, riconosciuti oggi dall'UNESCO, l'Italia è la nazione che occupa il primo posto (insieme alla Cina) con 55 siti. Si tratta di un patrimonio di inestimabile valore, fatto di monumenti e centri storici, siti naturali e paesaggi culturali. Il lavoro di conservazione, tutela e valorizzazione di questo patrimonio storico è affidato alle competenze dell'architettura, del design e dell'ingegneria, discipline che caratterizzano l'attività di formazione e ricerca del Politecnico di Milano.
- *Maggiore possibilità di attrazione di talenti ed elevata mobilità*: l'aumento dell'attitudine a muoversi, si spera solo temporaneamente limitata in questa fase, determina anche un potenziale aumento della capacità dell'Ateneo di attrarre dall'estero studenti e docenti di qualità che contribuiscano allo sviluppo del Politecnico e del contesto in cui esso è inserito.
- *Nuovi scenari di ripresa post-covid*: occorre cogliere l'opportunità per una riflessione condivisa volta ad analizzare le trasformazioni in atto e a farsi trovare consapevoli e pronti ad affrontarle. Temi quali lo *smartworking*, il valore dello spazio e il ripensamento degli ambienti lavorativi, i rapporti internazionali, gli studenti fuori sede, l'innovazione e la sostenibilità della didattica

saranno oggetto di un ragionamento interno e con altre università nazionali, anche per cogliere appieno le opportunità che si apriranno nei prossimi mesi legate ai progetti del *Recovery Fund* per il sistema istruzione e ricerca.

Le minacce evidenziate dall'analisi sono:

- *Instabilità economica dettata dalla pandemia*: l'emergenza sanitaria porta con sé una profonda crisi economica che investe diversi aspetti economico- sociali, da una parte le imprese, a causa di una diminuita capacità economica causata dalla pandemia, hanno in parte ridotto la loro disponibilità ad investire nelle ricerca, dall'altra gli studenti, e le famiglie in alcuni casi faticano a trovare i fondi necessari al pagamento delle tasse universitarie, problema solo in parte attenuato con l'estensione della no tax area (D.M. 235 del 2020).
- *Forte competizione universitaria internazionale (attrazione di studenti, docenti e finanziamenti)*: la competizione globale tra atenei si concentra sull'attrazione di «capitale umano», allo scopo di attrarre i migliori docenti e studenti a livello globale e garantirsi così un posizionamento di prestigio nella comunità internazionale.
- *Sfiducia diffusa a livello sociale nella competenza e nel sapere: da scrivere due righe*: lo scetticismo di parte dell'opinione pubblica di fronte alle relazioni tecniche (siano esse legate alla pandemia o al cambiamento climatico o al 5G) pone un tema rilevante per le università che devono per quanto attiene alle loro competenze, svolgere un'azione di sensibilizzazione, informazione e public engagement
- *Perdita di credibilità del sistema universitario*: il mondo universitario è visto come distante e incapace di dare risposte concrete ai bisogni di competenze spendibili sul mercato del lavoro. In particolare, l'estrema polverizzazione del sistema, il finanziamento inadeguato a cui è storicamente soggetto e i diversi contesti socio-economici che caratterizzano le realtà territoriali del nostro paese, rendono il sistema italiano particolarmente eterogeneo e difficilmente riconducibile ad una visione unitaria. Questi caratteri danno forza a visioni strumentali e semplicistiche che tendono ad alimentare la delegittimazione dell'università
- *Instabilità politica e di governo nazionale*: l'Italia è ormai da anni priva di una seria politica economica ed industriale.
- *Finanziamento insufficiente per ricerca e formazione*: il finanziamento destinato alla ricerca, anche privato, rimane molto lontano dalla media OCSE, e da alcuni paesi di riferimento come la Germania.
- *Burocrazia elevata*: tipica delle amministrazioni pubbliche dove burocrazia e procedure rappresentano ancora un elemento di rallentamento alle trasformazioni e al cambiamento.

Le trasformazioni verso il digitale indotte dalla gestione dell'emergenza sanitaria offrono, come evidenziato, una grande opportunità di innovazione per il mondo universitario, ma possono al tempo stesso costituire fonte di rischio nell'era *post covid*. I prossimi mesi, il sistema universitario potrebbe trovarsi di fronte ad alcuni ostacoli:

1. il *digitale incondizionato*, cioè il rischio di attuare soluzioni digitali sempre e comunque senza valutarne i pro e i contro;
2. il *ritorno al "tutto come prima"* senza valorizzare l'esperienza vissuta;
3. la *riduzione della mobilità studentesca* che potrebbe verificarsi in maniera significativa non solo per gli studenti internazionali ma anche per gli studenti pendolari e per quelli che si trasferiscono a Milano per ragioni di studio.
4. la *comparsa di nuovi competitor* nella formazione universitaria: oggi le principali università statunitensi e del Regno Unito stanno ipotizzando percorsi di studio a distanza in parallelo a quelli in presenza ma differenziati anche nel sistema di tassazione.

Stiamo quindi assistendo a grandi trasformazioni anche di università di grande qualità e dobbiamo chiederci se siamo di fronte alla scomparsa della formazione tradizionale in presenza a favore di quella digitale, con il conseguente rischio di sacrificare centinaia di anni di storia delle università italiane e europee. Il Politecnico sta maturando importanti riflessioni sulle trasformazioni che l'università sta vivendo insieme ai propri partner, anche internazionali.

Inoltre, per fronteggiare tali trasformazioni, occorre estendere la riflessione a tutta la vita in ateneo, in tutti i suoi aspetti: l'ateneo ha intrapreso una fase di ascolto e dibattito, in cui ciascun membro della comunità interna ha potuto portare il proprio contributo nel corso di incontri tematici e tramite una piattaforma pensata per la raccolta di idee e riflessioni, attiva dal 20 dicembre.

Il progetto ha avuto avvio con un iniziale confronto il 4 dicembre 2020, in modalità online, ed è proseguito, a cadenza settimanale, anche nel mese di gennaio 2021, con appuntamenti dedicati a temi specifici quali: didattica a distanza, mobilità studentesca, spazi di ateneo, rapporti internazionali, smartworking e strutture organizzative, la vita nel Campus.

A partire dal mese di febbraio 2021 è prevista la raccolta e l'analisi delle idee emerse che saranno restituite alla comunità Politecnica e al Senato Accademico nel mese di aprile.

2. Il Politecnico di Milano: visione, missione e politiche per il triennio 2020-2022

2.1 La visione

La prospettiva elaborata dall'Ateneo si basa sulla convinzione che la tecnologia potrà fare da traino a uno sviluppo responsabile se dotata di progettualità, non fine a sé stessa e se capace di interagire con le discipline sociali e umanistiche affinché l'innovazione portata dalle discipline tecniche venga gestita in modo efficace, inclusivo e sostenibile, nel rispetto dei bisogni degli individui e dei territori.

Strategie e azioni devono essere sviluppate e compiute in un quadro di alleanze internazionali che privilegiano la dimensione europea. Favorendo il continuo e proficuo scambio di persone e conoscenze sarà possibile rafforzare valori condivisi e senso di appartenenza all'Europa e acquisire così la dimensione necessaria per affrontare le sfide che travalicano i confini nazionali.

Milano e il Politecnico possono diventare uno dei nodi centrali della rete europea, poli di attrazione e di sviluppo sociale, tecnologico ed economico a livello globale.

2.2 La missione

La missione dell'Ateneo è essere una *“European Leading University”* capace di guidare la ricerca e l'innovazione scientifica e tecnologica nonché contribuire a uno sviluppo sostenibile e inclusivo.

Con questo mandato il Politecnico di Milano, prima università tecnica in Italia, aspira ad assumere nel contesto nazionale ed internazionale un ruolo decisivo, affermandosi come luogo di produzione della conoscenza e di formazione del capitale umano, attivo nelle politiche di innovazione e sviluppo sostenibile, porta d'ingresso verso reti globali della ricerca e dell'innovazione e veicolo per l'internazionalizzazione della città. Per conseguire la missione così definita, l'Ateneo intende implementare alcune politiche riconducibili a tre finalità principali:

- a) *INDIVIDUO*: affermare la centralità dell'essere umano, rimarcare i suoi valori e i suoi bisogni, ponendolo al centro dei percorsi che verranno intrapresi, valorizzando il talento e la capacità di cogliere e di affrontare le grandi sfide tecnologiche e sociali.
- b) *CAMPUS GLOBALE*: garantire spazi fisici e servizi innovativi che favoriscano l'integrazione di studenti, docenti, ricercatori, anche internazionali, e *Alumni*.
- c) *IMPATTO*: aumentare il contributo che il Politecnico di Milano, insieme ai suoi studenti, docenti, ricercatori, *Alumni*, è in grado di generare in favore della società e della cultura, dell'innovazione scientifica e tecnologica per uno sviluppo sostenibile e inclusivo.

2.3 Le politiche e le azioni

Ciascuna di queste finalità è stata esplicitata in politiche, declinate a loro volta in azioni da cui discendono le indicazioni prioritarie per la pianificazione e l'operato di tutta l'amministrazione. Rispetto al piano presentato lo scorso anno, hanno trovato spazio le politiche nate nel corso della fase di emergenza e in alcuni casi pensate per far fronte al nuovo scenario in cui l'Ateneo si è trovato. Le nuove politiche e i relativi KPI sono evidenziati in grassetto. Si tratta in particolare di due ambiti di azione l'uno relativo al sostegno allo studio di studenti meritevoli e l'altro alla trasformazione delle aule e dei luoghi di studio. Parimenti è stato necessario rivedere tempistiche e KPI di qualche azione che non ha trovato completa applicazione nel corso del 2020.

a) *INDIVIDUO*

L'avanzamento dirompente della leva tecnologica ha mutato il modo di vivere e di lavorare, di relazionarci gli uni con gli altri, ma occorre porre sempre maggiore attenzione ad uno sviluppo che deve rimanere «umano» e attento ai bisogni dell'individuo.

Il Politecnico si impegna a favorire la centralità dell'essere umano attraverso le seguenti politiche:

1. Migliorare la qualità del reclutamento e i programmi di crescita professionale;
2. Valorizzare gli studenti, i docenti e il personale tecnico -amministrativo;
3. Favorire le pari opportunità (POP Polimi)
4. Aumentare il livello di personalizzazione dei percorsi di crescita.

Per ogni politica definita si riportano, nella successiva **Tabella 2**, le azioni e gli indicatori individuati per misurare il conseguimento degli obiettivi al termine del triennio.

Tabella 2: Individuo - Le priorità del triennio 2020-2022 (politiche, azioni), KPI e target attesi

A) INDIVIDUO: LA CENTRALITA' DELL'ESSERE UMANO			
A) 1. Migliorare la qualità del reclutamento e i programmi di crescita professionale			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
A) AZ. 1.1 Rafforzare la qualità del reclutamento di studenti docenti, anche internazionali	KPI 1 - N. dottorandi	1.086	+20%
A) AZ.1.2 Potenziare il dottorato di ricerca, anche su temi interdisciplinari	KPI 2 - Numero di <i>individual european grants</i>	44	30
A) AZ.1.3 Incentivare i programmi di <i>talent development</i> per i ricercatori		(dal 2014 al 2019)	(dal 2020 al 2022)
A) 2. Valorizzare gli studenti, i docenti e il personale tecnico-amministrativo			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
A) AZ. 2.1 Accrescere la mobilità A) AZ. 2.2 Sostenere i programmi di integrazione A) AZ. 2.3 Promuovere programmi di welfare per i dipendenti	KPI 3 - Incremento N. studenti in mobilità all'estero	1.578 (a.a. 2018/2019)	+25%
	KPI 4 - N. aderenti a nuove iniziative (pensione integrativa, tutela delle situazioni di difficoltà, cura della persona e della famiglia)		30% aventi diritto
	KPI 5 - % studenti stranieri che ha frequentato un corso di italiano	40,7%	100%
A) 3. Favorire le pari opportunità (POP Polimi)			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
AZ.3.1 Intensificare il Programma di Pari Opportunità, a partire dalle politiche di genere	KPI 6 - % di corsi in equilibrio di genere (rapporto F/M compreso tra 35% e 65%)	32,8%	+ 20%
AZ.3.2 Riconoscere le diversità e incoraggiare misure a favore dell'inclusione AZ.3.3 Supportare il diritto allo studio e misure dedicate ai più meritevoli		KPI 7 risorse finanziarie dedicate	25 Ml€
A) 4. Aumentare il livello di personalizzazione dei percorsi di crescita			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
AZ.4.1 Valorizzare i dati di ateneo (centro di data analytics) AZ.4.2 Promuovere un nuovo programma di Lifelong Learning A) AZ.4.3 Rafforzare la comunità degli Alumni anche a livello internazionale	KPI 8 – N. di nuovi ambiti indagati dal centro di Data Analytics	0	6
	KPI 9 - Implementazione della piattaforma di Ateneo per il lifelong learning, e realizzazione di contenuti per il target Alumni	NO	SI
	KPI 10 - Valore del fundraising da donors	5 Mln (2017-2019)	10 Mln (2020-2022)

b) CAMPUS GLOBALE

Campus globale significa riconoscersi in un Ateneo aperto, internazionale e multiforme. Una dimensione che passa inevitabilmente da un rafforzamento della nostra presenza su scala globale. Un Politecnico che si sente “a casa” a Milano e nel mondo.

Il Politecnico si impegna a favorire l'internazionalizzazione attraverso le seguenti politiche:

1. Incentivare le attività su scala internazionale
2. Realizzare un “*phygital campus*” in grado di coniugare gli strumenti digitali alla qualità dello spazio reale e dei servizi
3. Potenziare i laboratori sperimentali
4. Continuare il percorso di Sostenibilità (Campus sostenibile; Vi.Vi Polimi) che prevede, tra i numerosi impegni, uno sviluppo importante del Campus Bovisa con i progetti “Parco dei Gasometri” e il “Distretto dell'Innovazione”.

Per ogni politica definita, si riportano nella successiva **Tabella 3**, le azioni e gli indicatori individuati per misurare il conseguimento degli obiettivi al termine del triennio.

Tabella 3: Campus Globale - Le priorità del triennio 2020-2022 (politiche, azioni), KPI e target attesi

B) CAMPUS GLOBALE: ATENEO APERTO, INTERNAZIONALE E MULTIFORME			
B) 1. Incentivare le attività su scala internazionale			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
B) AZ.1.1 Intensificare le iniziative in Cina, a partire dalla nuova sede di Xi'an (Cina)	KPI 11 - N. Iniziative a Xi'An	0	30
B) AZ.1.2 Attuare un'iniziativa di formazione universitaria in Africa	KPI 12 - Offerta formativa in Africa-	NO	SI
B) 2. Realizzare un “ <i>phygital campus</i> ” per coniugare gli strumenti digitali alla qualità dello spazio reale e dei servizi			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
B) AZ.2.1 Perfezionare gli strumenti e i metodi della formazione a distanza per cogliere le trasformazioni post covid	KPI 13 – N. di aule di didattica innovative e tasso di utilizzo a fini didattici	2 aule	+300%
B) AZ.2.2 Rinnovare l'aula universitaria grazie a tecnologie digitali e di didattica innovativa			
B) AZ.2. 3 Rafforzare il rapporto tra teoria e pratica nella formazione	KPI 14 - N. studenti iscritti a un insegnamento META 2.0	0	2.000
B) AZ.2. 4 Facilitare l'integrazione tra le discipline con un progetto dedicato a scienze, technology e humanities (META)			
B) AZ.2.5 Promuovere le associazioni studentesche			
B) 3. Potenziare i laboratori sperimentali			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
B) AZ.3.1 Creare nuove strutture di laboratorio su temi strategici	KPI 15 - Numero di laboratori strategici	4	7
B) 4. Continuare il percorso di Sostenibilità (Campus sostenibile; Vi.Vi Polimi)			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
B) AZ 4.1 Completare il progetto VIVIPOLIMI@GREEN	KPI 16 - Numero di nuovi alberi piantati	0	500
B) AZ4.2 con un progetto di sviluppo di servizi e riqualificazione degli spazi	KPI 17 – N. cantieri conclusi		+7
B) AZ. 4.3 Incrementare l'attività di Sport@Polimi	KPI 18 - Incremento N. di tesserati di PoliSport	3.000	+100%

c) IMPATTO

Il Politecnico, coerentemente con le più recenti tendenze globali, forte delle relazioni intessute con le altre università europee e le imprese, intende accrescere il proprio impatto sulla società civile,

favorendo un'innovazione scientifica e tecnologica sostenibile.

Il Politecnico si impegna a generare valore e impatto positivi sulla società attraverso le seguenti politiche:

1. Massimizzare l'impatto delle nostre attività su scala internazionale
2. Partecipare alle politiche industriali del paese
3. Consolidare il *public engagement*
4. Rafforzare il *technology foresight* e la ricerca in aree di punta
5. Comunicare in modo efficace

Per ogni politica definita, si riportano nella successiva **Tabella 4**, le azioni e gli indicatori individuati per misurare il conseguimento degli obiettivi al termine del triennio.

Tabella 4: Impatto - Le priorità del triennio 2020-2022 (politiche, azioni), KPI e target attesi

C) IMPATTO			
C) 1. Massimizzare l'impatto delle nostre attività su scala internazionale			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
C) AZ.1.1 Interagire con il sistema universitario europeo attraverso la rete Enhance C) AZ.1.2 Incoraggiare il trasferimento tecnologico, con iniziative di Venture Capital su scala europea e attraverso PoliHub C) AZ.1.3 Valorizzare la Fondazione Politecnico di Milano in ambito internazionale C) AZ.1.4 Aderire attivamente al nuovo programma <i>Horizon Europe</i>	KPI 19 - Posizione ranking QS	149	100
	KPI 20 - Costituzione di una università Europea	NO	SI
	KPI 21 - Costituzione Fondo europeo di Venture Capital	-	300 Mln
	KPI 22 - Finanziamento dal programma Horizon Europe	-	60 Mln
C) 2. Partecipare alle politiche industriali del paese			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
C) AZ.2.1 Creare un Corporate Office per rispondere alle esigenze del settore produttivo C) AZ. 2.2 Sviluppare una collaborazione più stretta con le piccole e medie imprese C) AZ. 2.3 Rafforzare le partnership con le imprese: Joint Research Center (JRC) C) AZ. 2.4 Adoperarsi con attività di ricerca e innovazione nella fase di ripartenza post covid	KPI 23 - Valore dei contratti da ricerca multidisciplinare congiunta con una o più imprese - JRC	32 Mln (2017-2019)	50 Mln
	KPI 24 - Numero di accordi quadro di collaborazione scientifica con le medie imprese	0	10
C) 3. Consolidare il public engagement			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
C) AZ.3.1 Ampliare il programma OFF Campus nelle periferie milanesi C) AZ.3.2 Predisporre il primo bilancio di impatto sociale	KPI 25 - N. di iniziative "Off campus"	1	4
	KPI 26 - pubblicazione dei report di impatto sociale nel 2021 e attivazione processo di raccolta	NO	SI
C) 4. Rafforzare il foresight tecnologico e la ricerca in aree di punta			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
C) AZ.4.1 Realizzare un centro di technology foresight al servizio del paese e delle industrie	KPI 27 - Costituzione del centro di technological foresight e stesura del primo rapporto	NO	SI
C) 5. Comunicare in modo efficace			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
C) AZ. 5.1 Accrescere l'autorevolezza dell'ateneo C) AZ. 5.2 Promuovere i nostri campus come luoghi di cultura politecnica aperti alla cittadinanza			

3. Il Politecnico di Milano: presentazione in sintesi

Il Politecnico di Milano è un'istituzione universitaria pubblica in cui lavorano 1.487 docenti e ricercatori, 1.242 tecnici amministrativi, 1.381 dottorandi, 808 assegnisti di ricerca (non già dottorandi), studiano 46.538 studenti (a.a. 2019/2020) e se ne laureano 12.294 (a.a. 2018/2019).

Il sistema di governo dell'Ateneo è descritto nel dettaglio nel documento "Politiche per la qualità di Ateneo", in coerenza con quanto definito nello Statuto e nel Regolamento generale di Ateneo, con focalizzazione dei ruoli di Organi e strutture preposti all'assicurazione della Qualità.

L'Ateneo è distribuito su 7 Campus¹ (Milano Leonardo, Milano Bovisa, Lecco, Piacenza, Cremona, Mantova e il campus italo-cinese con sedi a Shanghai e Xi'an) e sviluppa le proprie attività di ricerca e di didattica attraverso 12 Dipartimenti e 4 Scuole.

Nel 2000 è stata istituita la Scuola di Dottorato di Ricerca che coordina i Corsi di Dottorato di Ricerca nei vari settori dell'ingegneria, dell'architettura e del disegno industriale.

I Campus al di fuori della provincia di Milano sono denominati Poli Territoriali istituiti sulla base di un progetto a lungo termine, realizzato con piani di sviluppo pluriennali, tesi a integrare attività didattica, di ricerca e di trasferimento tecnologico, in accordo anche con le specificità, le esigenze e le opportunità del territorio di riferimento.

I Dipartimenti sono le sedi istituzionali per lo svolgimento delle attività di ricerca in settori affini per contenuti, nonché per lo sviluppo delle corrispondenti competenze per le attività didattiche.

Le Scuole sono le strutture che si occupano di organizzare le attività didattiche relative ai corsi di laurea, ai corsi di laurea specialistica e magistrale.

Alla Direzione Generale compete la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa.

Il responsabile della Direzione Generale è il Direttore Generale che coordina il funzionamento della struttura tecnico-amministrativa, strutturata, da una parte, in strutture dirigenziali, dirette dai Dirigenti e articolate in Servizi e Funzioni di Staff presidiate da un Responsabile con gestione diretta del personale afferente, dall'altra, in Strutture gestionali di Dipartimento e Polo Territoriale presidiate da un Responsabile Gestionale che ha, attraverso la gestione del personale afferente, il compito di assicurare la gestione delle attività funzionalmente alle strategie del Dipartimento/Polo Territoriale. Il Responsabile Gestionale può articolare l'organizzazione del personale in Unità Organizzative Funzionali, eventualmente identificandone un referente.

L'Ateneo ha portato a termine una riorganizzazione delle strutture dirigenziali e delle articolazioni sottostanti in risposta alle sfide che l'Università si troverà ad affrontare, all'esigenza competitiva dell'Ateneo e agli obiettivi posti dal nuovo piano strategico.

A partire dalla *mission* dell'Ateneo e dalle linee strategiche delineate, la riorganizzazione è stata guidata dai seguenti principi:

- integrare e potenziare i processi finalizzati a migliorare l'esperienza di vita in un campus integrato;
- intensificare il rapporto tra Ateneo, Imprese e Istituzioni;
- incrementare e comunicare l'impegno sociale dell'Ateneo;
- focalizzare la comunicazione sul *public engagement* e sul rafforzamento delle reti istituzionali secondo un'ottica globale;
- ripensare tutti i processi, anche quelli di supporto, secondo una logica digitale e sempre più orientata alla soddisfazione dei propri stakeholder.

La riorganizzazione si è concretizzata nell'attivazione di 9 strutture dirigenziali (Aree) guidate da specifiche missioni. Nel corso del presente esercizio è stata completata la sua implementazione, ed è attualmente in fase di verifica e consolidamento.

¹ Si aggiungono ai 7 Campus distribuiti sul territorio lombardo, il Campus italo cinese presso l'Università Tongji di Shanghai e l'Università Xi'an Jiao Tong, dove gli studenti possono svolgere un periodo di studi, ottenendo la Laurea in entrambi gli Atenei, in virtù degli accordi di doppia Laurea sottoscritti fra il Politecnico di Milano e l'Ateneo cinese.

Direttamente in Staff alla Direzione Generale trovano collocazione alcuni Servizi che svolgono funzioni di supporto e di integrazione trasversali a tutto l'Ateneo. È stata inoltre attivata una Task Force all'innovazione didattica, collocata anch'essa in staff alla Direzione Generale. Il riassetto organizzativo ha avuto decorrenza 1 gennaio 2020. Nell'**Allegato 1** si riporta l'organigramma delle strutture amministrative.

4. Il processo di pianificazione

Il processo di pianificazione è stato messo in atto cercando di mantenere una forte coerenza complessiva di sistema, grazie ad una costante interazione della parte politica e gestionale, pur con le specifiche responsabilità, per la definizione degli obiettivi e delle azioni da implementare.

4.1 I processi di assicurazione della qualità

Trasversalmente alla gestione del ciclo di pianificazione, l'Ateneo promuove la cultura della qualità quale strumento organizzativo che, coinvolgendo tutto il personale docente, tecnico-amministrativo e gli studenti, diviene un modo di operare che, sulla base degli indirizzi politici forniti dagli Organi di Governo e in linea con il modello AVA, garantisce che gli obiettivi strategici di sviluppo e miglioramento siano adeguatamente perseguiti.

L'Ateneo ha definito una propria visione generale, formalizzata nel documento "Politica per la qualità di Ateneo", che illustra gli orientamenti di fondo che ispirano le scelte relative alla didattica, alla ricerca e alla terza missione. La diffusione della Qualità assicura il coordinamento tra attività di ricerca, terza missione e attività formative attraverso regole e procedure che garantiscono l'interazione tra Dipartimenti, Scuole e Corsi di Studio. La programmazione delle attività, la comunicazione e la condivisione di regole/procedure previste dal modello adottato, permettono al personale Docente, Tecnico-Amministrativo e agli Studenti coinvolti di svolgere le attività secondo i principi della Qualità. L'approccio seguito consente la verifica dei risultati e della coerenza procedurale, cercando di limitarne la percezione di appesantimento burocratico, e risulta efficace per l'ascolto delle problematiche specifiche delle diverse strutture (Scuole, Dipartimenti).

La necessità di scelte organizzative "snelle" si concretizza nel Presidio AVA, supporto tecnico-operativo dedicato all'Assicurazione della Qualità (AQ), nominato dal Direttore Generale. Il Presidio AVA, sotto la supervisione diretta del Rettore e dei Delegati, opera ai fini dell'attuazione della politica: propone strumenti comuni per l'AQ, fornisce supporto a tutti gli attori, supervisiona lo svolgimento adeguato delle procedure, svolge funzioni di facilitatore del flusso di comunicazione fra gli attori coinvolti, il Nucleo di Valutazione e l'ANVUR. Ogni Corso di Studio e ogni Dipartimento individuano un Referente Assicurazione Qualità che opera in stretto contatto con il Presidio AVA.

Il sistema di AQ è supportato da diverse Linee guida operative che descrivono le responsabilità, i flussi informativi e documentali. Il personale docente, tecnico amministrativo e i rappresentanti degli studenti hanno accesso alla documentazione di AQ attraverso l'Intranet di Ateneo.

Il Nucleo di Valutazione verifica lo stato di attuazione dell'AQ mediante esame documentale (relazioni dei Presidi, delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, Riesami dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti) e il confronto sistematico con il Presidio AVA.

Inoltre, a seguito della visita di Accreditamento Periodico, l'Ateneo ha ottenuto come giudizio A – MOLTO POSITIVO. Il Ministero, su proposta dell'ANVUR, ha decretato l'accREDITamento della Sede e di tutti i suoi Corsi di Studio per la durata massima consentita dalla normativa vigente. L'ateneo ha accolto con grande soddisfazione il giudizio espresso e ha avviato le prime riflessioni in merito alle osservazioni formulate da ANVUR. Infatti, accanto ai numerosi punti di forza emersi, sono state evidenziate anche alcune aree di miglioramento:

- a. *la non completa formalizzazione e registrazione delle attività sviluppate*: il sistema AQ è pragmaticamente strutturato e indirizzato; l'attività del presidio AVA è caratterizzata da azioni sistematiche, supportate dalla governance e coordinate con le Scuole i Dipartimenti e i manager didattici e adeguatamente accompagnata da linee guida, indicazioni metodologiche e formazione. Tuttavia, è da migliorare ancora la formalizzazione e la registrazione delle attività sviluppate sia a livello di amministrazione centrale, sia a livello periferico nelle Scuole, nei Dipartimenti e nei CdS.

- b. *La formazione sugli aspetti di AQ per la componente studentesca delle Commissioni Paritetiche*: allo studente viene assicurato un ruolo centrale in tutti i processi AQ: infatti è prevista una rappresentanza degli studenti in tutti gli organi, da quelli centrali a quelli più periferici, ma risulta ancora migliorabile la comprensione del ruolo dello studente in seno ad alcune Commissioni Paritetiche.
- c. *Il recupero delle carenze formative iniziali degli studenti*: il Politecnico di Milano offre opportunità e agevolazioni per le categorie di studenti con esigenze particolari (ad esempio il servizio Multi Chance Poli Team). Sono presenti, inoltre, agevolazioni fiscali per studenti lavoratori e un servizio psicologico per studenti in difficoltà. *Non risulta invece presente una strutturata organizzazione per il recupero delle carenze formative iniziali.*

La riflessione su questi aspetti è già stata avviata nei diversi Organi dell'ateneo e proseguirà per tutto il prossimo anno.

4.2 Dalla pianificazione strategica alla pianificazione operativa

Il sistema di programmazione brevemente sintetizzato in questo paragrafo è esplicitato in coerenza con quanto riportato nel documento "Politica per la qualità di Ateneo", ponendo particolare attenzione alla relazione tra il sistema di pianificazione strategica sopra descritto e la pianificazione della performance misurata ai diversi livelli dell'organizzazione (organizzativa ed individuale).

Come documentato nel Piano Integrato 2019-2021, il Piano Strategico 2020-2022 è stato il frutto di un costante ascolto e confronto oltre che con le componenti interne dell'Ateneo, anche con i principali stakeholders esterni quali imprese, istituzioni locali e internazionali; università italiane e straniere; studenti e *Alumni*. Al termine del confronto esterno ed interno il Piano Strategico è stato sottoposto all'approvazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione nel dicembre del 2019.

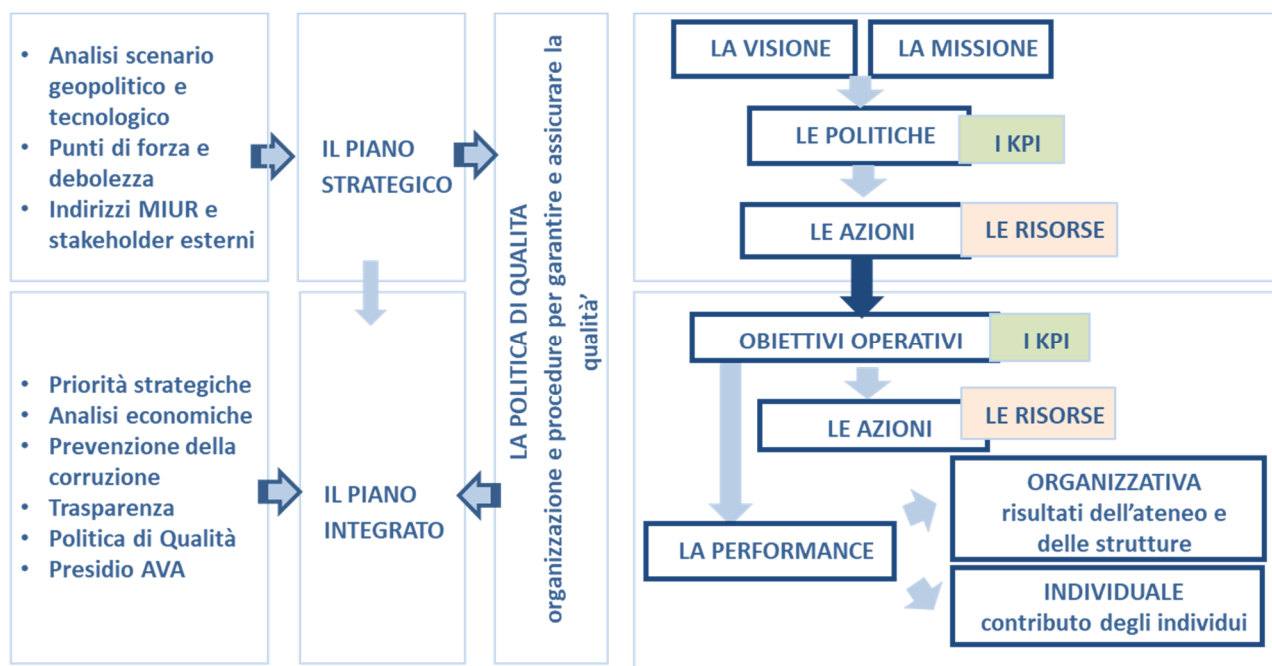
Nella seconda metà del 2020 l'Ateneo ha intrapreso un intenso programma di diffusione esterna: come già anticipato la presentazione ufficiale, dopo il rinvio subito a marzo a causa dell'emergenza sanitaria, è avvenuta il 28 settembre durante un evento dal titolo "Il nuovo Piano Strategico del Politecnico di Milano: competenze e creatività per progettare il futuro". Altre iniziative di diffusione del Piano Strategico sono state "Convivio" del 30 novembre, in occasione del quale il Rettore ha illustrato il piano agli *Alumni* Top partecipanti. Il Piano è stato inserito in formato sfogliabile sul sito degli *Alumni* ed è stata avviata un'azione di "direct mailing" destinata a circa 300 contatti selezionati esterni all'ateneo (istituzioni e imprese); per l'invio del piano Strategico a tutti i contatti accademici dei dipartimenti segnalati anche a *QS per Academic reputation survey*.

Il particolare, a seguito del consolidamento del piano programmatico e conseguente aggiornamento del Piano Strategico 2020-2022 secondo le linee indicate nei capitoli 1 e 2, il ciclo di programmazione operativa 2021-2023, ha previsto secondo il seguente iter (grafico 1):

- Individuazione, tramite la riflessione congiunta tra i vertici politici (Rettore, Delegati e Senato Accademico) e i Dirigenti dell'Ateneo, delle priorità per il 2021 con riferimento agli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2020-2022 e ai risultati ottenuti l'anno precedente.
- Pianificazione degli obiettivi specifici da assegnare alle strutture per l'esercizio 2021 anche in relazione agli esiti dell'anno precedente, sia per le Aree e i servizi in cui sono articolate che per i Dipartimenti, i Poli Territoriali e le Scuole, anche in relazione agli obiettivi definiti rispettivamente nel progetto Scientifico e nel progetto Culturale e Didattico. L'assegnazione degli obiettivi organizzativi è effettuata dai diversi responsabili secondo le modalità definite nel proseguo del documento e prevede una verifica insieme ai vertici politici della coerenza con le priorità strategiche.
- L'individuazione da parte dei responsabili delle risorse necessarie per il conseguimento dei suddetti obiettivi, anche al fine della negoziazione del budget 2021-2023.
- La declinazione della performance individuale per tutto il personale tecnico amministrativo che tenga adeguatamente conto della performance organizzativa delle strutture.

Il **Grafico 1** rappresenta graficamente la relazione tra pianificazione strategica e operativa.

Grafico 1 L'albero della performance



Parimenti agli obiettivi strategici, anche molti obiettivi operativi sono di respiro pluriennale ma sono stati definiti per il prossimo anno output annuali parziali rispetto a quelli attesi nel triennio. Alle Aree dirigenziali, ai Dipartimenti e ai Poli Territoriali sono stati assegnati inoltre obiettivi operativi che, anche se non strettamente correlati a supportare l'attuazione degli obiettivi strategici, sono fondamentali per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi interni.

A causa delle nuove esigenze dettate dall'emergenza sanitaria, ad alcune aree dirigenziali sono stati attribuiti nuovi obiettivi nel corso del 2020 e di nuovi ne verranno assegnati per il 2021.

La definizione degli obiettivi è stata completata procedendo alla esplicitazione, per ognuno di essi, degli indicatori e quindi del risultato atteso secondo i tre livelli (soglia, target ed eccellenza) che, come definito dal Sistema di Misura e Valutazione della Performance 2021, esprimono il diverso grado di raggiungimento degli stessi.

Gli obiettivi assegnati prevedono una valutazione attraverso un mix di misure (di risultato – *outcome o output*, di verifica delle attività pianificate, di misure quantitative e qualitative).

Il sistema di misurazione dei risultati nel tempo si è evoluto basandosi sempre più sull'utilizzo di dati oggettivi, prodotti centralmente e messi periodicamente a disposizione delle strutture per il monitoraggio. Infatti, come più dettagliatamente descritto nel documento "Politica per la Qualità di Ateneo" sono previsti momenti di monitoraggio infra-annuali sia per gli obiettivi strategici, che per gli obiettivi assegnati alla struttura tecnico amministrativa.

5. La performance organizzativa

L'avvio del sistema di pianificazione prevede la definizione, a partire dagli obiettivi strategici, di obiettivi assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione (performance organizzativa), sino alla valutazione del contributo individuale (performance individuale), tramite un meccanismo "a cascata" puntualmente descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Tale approccio garantisce la coerenza tra le strategie dell'Ateneo, gli obiettivi delle strutture e le azioni individuali delle persone.

L'**Allegato 2**, riporta l'elenco degli obiettivi di performance organizzativa definiti per il 2021 (per Direzionale Generale, Aree Dirigenziali, Dipartimenti, Poli Territoriali) evidenziando il legame con le linee prioritarie di azione secondo la mappatura riportata nelle Tabelle n. 2, n. 3 e n. 4.

Tutti gli obiettivi di performance organizzativa sono oggetto di monitoraggio trimestrale da parte del Direttore Generale e dei Dirigenti a prescindere dal momento formale di revisione infra-annuale che prevede l'invio di un report di monitoraggio all'OIV e l'eventuale revisione degli obiettivi in caso di cambio di priorità e per l'insorgere di fenomeni esterni non prevedibili che non permettono il raggiungimento degli obiettivi inizialmente programmati.

5.1 Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo

Anche nel 2021, sarà oggetto di misurazione la *Performance Organizzativa di Ateneo* che prevede la definizione di obiettivi di elevato impatto sulla collettività definiti in coerenza con il Piano Strategico. Gli obiettivi 2021 sono stati definiti in generale in continuità con quelli dell'anno precedente, restando stabili alcune priorità dell'Ateneo. Accanto a questi, si è nuovamente inserito l'obiettivo, sospeso nel 2020 a causa dell'emergenza sanitaria, di mantenere elevato il livello di internazionalizzazione dell'ateneo, che in questo momento appare una priorità di azione per l'ateneo, auspicando che le condizioni esterne permettano di mantenerlo.

Questa dimensione della performance impatta, con effetto limitato, sulla valutazione individuale dei ruoli apicali (Direttore Generale 10% e i Dirigenti 5%).

Gli obiettivi di Performance di Ateneo riguardano:

- 1) *il miglioramento del posizionamento dell'Ateneo nel ranking QS*, che valorizza sinteticamente l'impatto di tutte le azioni dell'Ateneo nei diversi ambiti di attività.
- 2) *Il miglioramento dell'Ateneo nella capacità di essere polo di attrazione per la ricerca* misurato attraverso il monitoraggio della propria capacità di autofinanziamento.
- 3) *La capacità di dare occupazione ai propri laureati* misurato attraverso il monitoraggio del tasso di occupazione degli studenti ad un anno dalla laurea;
- 4) *Il mantenimento, rispetto alla situazione pre-pandemia, del numero di studenti in mobilità all'estero, e del numero di studenti stranieri immatricolati alle lauree magistrali nel primo semestre dell'anno accademico 2021/2022*, obiettivi che consolidano il quadro delle iniziative attuate negli ultimi anni al fine di promuovere l'internazionalizzazione dell'Ateneo.

Nell'Allegato 3 si riporta il dettaglio degli obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo, con l'evidenza della finalità, della metrica utilizzata, il peso e i valori soglia, target ed eccellenza individuati.

5.2 Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale

Gli obiettivi di *Performance Organizzativa della Direzione Generale* sono stati individuati, sulla base delle indicazioni espresse direttamente dal Rettore e dai suoi Delegati, in relazione alle priorità di intervento per il 2021 ed in continuità con quelli definiti per il 2020:

- 1) *La soddisfazione di docenti e studenti sui servizi ricevuti* rimane un tema prioritario per l'Ateneo. La soddisfazione sarà rilevata, come in passato, mediante la somministrazione di questionari di *customer satisfaction*, ponendo pari a 5 il livello di piena soddisfazione su una scala di valutazione [1-6], pari a 4,2 il livello target e pari a 3,5 il livello soglia per la soddisfazione dei docenti e pari a 4 il livello target e a 3 il livello soglia per la soddisfazione degli studenti. I valori obiettivo per la soddisfazione dei docenti sono stati modificati già dall'anno scorso tenendo conto delle osservazioni dell'OIV che ha invitato l'ateneo a definire valori sempre più sfidanti in coerenza con valori di soddisfazione crescenti nel tempo. I questionari sono stati revisionati, insieme all'OIV, per renderli maggiormente fruibili da parte degli utenti e agevolare in tal modo la compilazione (come descritto nel successivo paragrafo 8.3).
- 2) *Lo sviluppo di un progetto per la realizzazione di una piattaforma di Life Long Learning* rivolta alla Community Alumni che sia integrata rispetto all'attuale offerta formativa (in continuità con le azioni già avviate nel corso del 2020).
- 3) *L'implementazione di un piano di azione specifico* al fine di migliorare il posizionamento dell'ateneo nel ranking QS globale, con l'obiettivo di stabilire nuovi contatti individuali verso le figure accademiche e verso referenti aziendali all'estero ed effettuare un *benchmarking* dettagliato con altre università "peer".

- 4) *Il rispetto dello stato di avanzamento previsto per i cantieri edilizi prioritari per l'implementazione del Piano Strategico:*
 - L'aggiudicazione entro l'anno della gara per il recupero dell'area dei gasometri presso l'area denominata "La Goccia" nel campus Bovisa: il progetto prevede la creazione di un "Distretto dell'innovazione" con incubatore di imprese, start-up e spazi per la ricerca;
 - la conclusione entro l'anno dei lavori di realizzazione del parco verde che ospiterà i due progetti gasometri e che permetterà anche alla cittadinanza di fruire degli stessi spazi e servizi dedicati alle attività di ricerca e innovazione presenti negli edifici;
 - la conclusione entro l'anno dei lavori destinati alla realizzazione di un nuovo edificio con collina verde e piazza coperta nell'ambito del progetto strategico Vi.vi.Polimi;
 - l'esecuzione del rustico del piano interrato, che dà avvio al riassetto degli spazi e laboratori da destinare al Dipartimento di Chimica, Materiali e Ingegneria Chimica "Giulio Natta" e al Dipartimento di Elettronica, Informazione e Bioingegneria presso il campus Bassini.;
 - la conclusione dei cementi armati fino al terzo piano del nuovo edificio EZEN presso il Campus Bovisa La Masa;
- 5) *La rivisitazione del modello organizzativo del PTA in una logica di lavoro agile* che, tenendo conto dell'esperienza maturata per far fronte alla crisi pandemica, permetta la predisposizione di un piano innovativo di lavoro agile dell'ateneo, mediante il coinvolgimento attivo di tutte le strutture dell'ateneo ed una prima sperimentazione già entro l'anno. L'ateneo intende rispondere all'invito del Dipartimento della Funzione Pubblica per l'avvio, entro il 31 gennaio 2021, di un progetto di analisi di fattibilità ed una programmazione triennale dell'ampliamento del ricorso alle modalità di lavoro flessibile, attraverso la predisposizione del primo Piano Organizzativo di Lavoro Agile dell'Ateneo (**Allegato 4**).
- 6) *Il miglioramento dell'efficacia del processo manutentivo*, che, in continuità con l'obiettivo assegnato nel 2019 e 2020, prevede di effettuare una pianificazione triennale dei lavori da parte della Direzione competente con relativa implementazione del piano previsto per il 2021.

Nell'**Allegato 5** si riporta il dettaglio degli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale, con l'evidenza, per ogni obiettivo: della finalità; della metrica; dell'azione del piano Strategico correlata secondo la mappatura riportata nelle tabelle n. 2, n. 3 e n.4; del peso relativo, dei valori soglia, target ed eccellenza individuati.

5.3 Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Strutture

La *Performance Organizzativa delle Strutture* si focalizza su obiettivi specifici mantenendo costante l'attenzione al contributo di ognuna di esse all'implementazione delle strategie definite dalla parte politica. La performance organizzativa di struttura impatta sulla valutazione individuale di tutti i ruoli di responsabilità: Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili Gestionali e Capi Servizio.

La definizione del complesso degli obiettivi di performance organizzativa è stata accompagnata, in linea con quanto definito dall' ANVUR, da alcuni presupposti che si ritiene utile richiamare:

- a) la coerenza del ciclo di gestione della performance con la pianificazione strategica, gli indirizzi ministeriali e gli ambiti monitorati dall'ANVUR (AVA, VQR, etc.); gli indirizzi relativi alla programmazione triennale 2020-2022;
- b) la coerenza del ciclo di gestione della performance con il budget di Ateneo (paragrafo 7);
- c) la presenza di obiettivi orientati alla riduzione dei comportamenti inappropriati (anticorruzione), all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza): si è assicurata la presenza all'interno del ciclo della performance di obiettivi finalizzati al miglioramento delle aree critiche evidenziate nel Piano per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021-2023 in fase di conclusione. Molti obiettivi evidenziati nel PPCT sono stati assegnati per l'esercizio 2021 a livello di Servizio (struttura che rappresentano una sotto-articolazione, per funzione specifica, all'interno della struttura dirigenziale). In continuità con lo scorso anno un obiettivo trasversale sulla dematerializzazione dei processi, coordinato dall'Area Sistemi Informativi di Ateneo è stato assegnato a Dipartimenti e Poli Territoriali. Un obiettivo sul miglioramento della rotazione dei fornitori è stato assegnato a tutte le strutture che effettuano un numero significativo di acquisti.
- d) La centralità dell'utente (esterno ed interno) nella valutazione dei servizi ricevuti: i risultati delle

indagini di soddisfazione sui servizi erogati sono presenti come elemento di valutazione della performance organizzativa a tutti i livelli dell'organizzazione e, per le figure apicali, con ricaduta significativa nella determinazione della prestazione individuale.

Le Aree Dirigenziali

Gli obiettivi di **Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali** e dei Servizi afferenti alle Aree Dirigenziali o alla Direzione Generale, sono stati definiti attraverso un processo fortemente condiviso tra Direttore Generale e Dirigenti, con verifica diretta anche della Direzione politica.

Come prassi ormai consolidata, a partire dalla metà del mese di settembre, in concomitanza con il processo di budget, si sono tenuti incontri specifici tra il Direttore Generale, i Dirigenti e i Capi Servizio competenti: didattica (Aree Education e ICT Services), spazi e infrastrutture (Aree Real Estate e Supplies, Building Management & Logistic, ICT Services), ricerca (Area Research, Innovation and Corporate Relations). dematerializzazione (Area ICT services). Inoltre il Direttore Generale ha incontrato ogni singolo dirigente per la definizione degli obiettivi specifici della struttura.

Dai vari confronti sono emersi diversi obiettivi trasversali assegnati alle Aree, ai Servizi e, in alcuni casi, alle strutture gestionali di Dipartimenti e Poli Territoriali.

A partire dagli obiettivi di performance, organizzativa delle Aree Dirigenziali, e dalla successiva negoziazione tra Dirigenti e Capi Servizio/Responsabili Staff, sono poi stati definiti gli obiettivi di performance organizzativa dei Servizi.

Nell'**Allegato 6** si riporta il dettaglio degli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree dirigenziali, con l'evidenza per ogni obiettivo: della finalità, delle aree assegnatarie e del peso di ogni obiettivo per ciascuna area, della linea di azione prioritaria cui è collegato, secondo la mappatura riportata nella Tabelle n. 2, 3 e 4, i valori soglia, target ed eccellenza individuati.

I Dipartimenti e i Poli Territoriali

Gli **obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali** sono stati definiti dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo in condivisione con il Direttore Generale.

Le dimensioni di performance organizzativa dei Dipartimenti sono:

- a) la soddisfazione degli utenti (docenti) sui servizi di supporto ricevuti;
- b) la capacità della struttura di mantenere l'autofinanziamento in linea con i risultati ottenuti nell'ultimo triennio;
- c) obiettivi definiti in coerenza con gli indicatori di "coerenza strategica" utilizzati nell'ambito del nuovo sistema di distribuzione delle risorse di personale definiti dal Senato Accademico e finalizzati ad ancorare maggiormente i criteri di assegnazione dei punti organico agli indirizzi definiti nel Piano strategico di Ateneo.
- d) obiettivi definiti dalle singole strutture in relazione alle proprie priorità di sviluppo con attenzione alla coerenza rispetto agli obiettivi definito nell'ambito del Piano Strategico 2021-2023, dei Progetti scientifici e dei Dipartimenti di Eccellenza.

Le prime due dimensioni sono parametri costanti e con peso equivalente per tutti i Dipartimenti, mentre i singoli Dipartimenti hanno completato il quadro degli obiettivi scegliendo pesi e contenuti rispetto alle altre due dimensioni in relazione alle proprie priorità e specificità.

Nell'**Allegato 7** si riporta il dettaglio degli obiettivi di Performance Organizzativa di Dipartimenti e Poli Territoriali, con l'evidenza per ogni obiettivo: della finalità, delle strutture assegnatarie, della azione correlata del piano Strategico secondo la mappatura riportata nelle tabelle n. 2, n. 3 e n. 4, dei valori soglia, target ed eccellenza individuati.

Gli **obiettivi di Performance Organizzativa delle Strutture Gestionali** sono stati definiti in parte dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo (50%) ed in parte dal Direttore Generale (50%).

Alcuni di tali obiettivi hanno carattere trasversale e, sono comuni con alcune Aree al fine garantire risultati più efficaci raggiungibili solo mediante una forte integrazione organizzativa, altri obiettivi sono orientati alla riorganizzazione delle strutture al fine di migliorare i processi gestiti e servizi erogati, gli altri sono stati definiti in relazione alle specificità delle diverse strutture.

6. L'analisi delle aree di rischio e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT 2021-2023) sarà adottato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 23 febbraio 2021 e, come di prassi, sarà pubblicato sul sito dell'amministrazione trasparente. I contenuti del Piano, in fase di stesura, riporteranno gli esiti della recente revisione delle aree di rischio, con validità 2021-2023, operata per le diverse strutture e daranno evidenza di alcuni contenuti segnalati dal Piano Nazionale Anticorruzione.

L'anno 2020 è stato contrassegnato dalla situazione pandemica che ha visto l'impossibilità di proseguire l'attività ispettiva dell'Audit Centrale sulle Strutture di Ateneo ed anche il monitoraggio sull'attuazione delle misure da parte dei Dirigenti è stato parzialmente attuato, la situazione critica ha dato però una spinta notevole alla dematerializzazione di moltissime procedure amministrative, i cui esiti sotto il profilo della trasparenza saranno oggetto di attenta valutazione.

Attualmente è in fase di costituzione una nuova unità di audit, in staff alla Direzione Generale, che si occuperà principalmente del monitoraggio sulle aree risultate ad alto rischio di corruzione. Si tratterà di una struttura indipendente che dovrà relazionarsi direttamente con il Consiglio di amministrazione, per condividere con tale Organo il piano di lavoro e le sue modalità di attuazione.

La definizione degli obiettivi di performance organizzativa delle diverse strutture previsti per il 2021 in tema di prevenzione della corruzione è avvenuta in coordinamento con i contenuti del nuovo Piano in fase di costruzione.

In particolare, è stato assegnato un obiettivo, relativo all'Area B - Affidamento di lavori, servizi e forniture, a tutte le strutture che realizzano un numero significativo di acquisti (aree dirigenziali, dipartimenti e poli territoriali), al fine di incrementare l'indice di rotazione dei fornitori e di indurre i responsabili delle diverse strutture a relazionare, mediante stesura di apposito report, in merito alle misure intraprese rispetto alle aree di rischio individuate nel piano triennale anticorruzione in tema di acquisti.

Gli altri obiettivi di performance del 2021 relativi alla prevenzione della corruzione assegnati alle strutture sono focalizzati, con riferimento alle aree di rischio identificate nel PTPCT 2021-2023 su:

- Area Q - Contabilità e Bilancio: nel 2021 si intende definire un protocollo, e garantirne la corretta applicazione per tutte le strutture, per la regolare tenuta della documentazione allegata agli ordinativi di spesa e di incasso in ottica di dematerializzazione e trasparenza delle procedure.
- Area N - Ricerca e Trasferimento Tecnologico, proseguendo con l'attività di audit sulla rendicontazione dei progetti di ricerca, coordinata dal Servizio Ricerca di Ateneo (obiettivo assegnato a livello di servizio);
- Area B - Affidamento di lavori, servizi e forniture, prevedendo, in continuità con la sperimentazione avviata nel corso del 2020, l'implementazione di modelli di *data analytics* a supporto del processo di acquisto, con particolare focus sull'ampliamento della rotazione dei fornitori (obiettivo assegnato a livello di servizio);
- Area A - Acquisizione e Progressione del Personale, prevedendo di completare il processo di dematerializzazione delle procedure di selezione del personale tecnico amministrativo e delle procedure di affidamento per la didattica integrativa, l'avvio della dematerializzazione dei concorsi per la didattica della Scuola di Dottorato.

7. Comunicazione e trasparenza

La gestione dell'emergenza pandemica ha fortemente condizionato i processi legati alla gestione della trasparenza: molte attività che storicamente avvenivano in presenza si sono trasferite on line e contestualmente anche i processi di comunicazione, compresi quelli relativi alla trasparenza, hanno visto un impatto rilevante sul sito di ateneo. La voce "interventi straordinari e di emergenza" ha visto aggiungersi, accanto ai cantieri che hanno continuato ad avanzare, anche una nuova sezione relativa all'emergenza Covid: <https://www.polimi.it/covid-19>.

La pagina in oggetto contiene le comunicazioni del Rettore destinate alla comunità politecnica che, per volere dell'unità di monitoraggio (organismo di emergenza istituito dal Rettore al fine di affiancare gli organi di governo per rispondere alle esigenze conseguenti alla crisi pandemica), sono state rese disponibili pubblicamente, le linee guida e i riferimenti normativi connessi all'emergenza, gli spazi aperti per le attività di studio e di ricerca consentiti nel rispetto della normativa sul distanziamento sociale e le principali attività di ricerca condotte dall'ateneo ai fini anti covid.

Nel corso dell'anno 2020 è stata aggiornata in modo significativo la sezione "Altri contenuti - accessibilità e catalogo di dati, metadati e banche dati" con l'aggiornamento delle informazioni relative all'accessibilità dei siti di ateneo, ottenuta attraverso una procedura ibrida di controllo a campione e sistemi di verifica automatica delle pagine, ed è stato pubblicato il documento sinottico delle pubblicazioni.

Si è proseguita la politica di Open Access aggiungendo 2000 prodotti e attuando un attento monitoraggio dei diritti di copyright dei prodotti inseriti nel catalogo di ricerca IRIS RE.PUBLIC.

In merito alla divulgazione del Codice Etico e di Comportamento è stata redatta una brochure, è stato realizzato un video e state realizzate delle installazioni che saranno posate in tutte le sedi dell'ateneo sui i "valori politecnici", sono stati organizzati 4 eventi con testimonial.

Nel corso del 2020 sono state presentate inoltre 9 richieste di accesso civico generalizzato oltre a 14 richieste di accesso documentale/agli atti che sono state poste all'attenzione della segreteria per la prevenzione della corruzione e trasparenza. In nessun caso è stato richiesto l'accesso civico sostitutivo.

Nel 2021 si prevede di:

- redigere un report trimestrale del registro automatizzato delle richieste di accesso civico;
- pubblicare il nuovo sito della normativa di Ateneo (ad oggi è in corso lo sviluppo);
- realizzare un nuovo strumento di comunicazione interna sulle attività dell'Amministrazione Centrale e un nuovo strumento di comunicazione esterna sulle attività di ricerca

8. La performance individuale: misura delle prestazioni e definizione degli incentivi

8.1 La valutazione della performance individuale

Il sistema di valutazione della performance è applicato a tutto il personale dell'Ateneo. Le dimensioni generali utilizzate per la valutazione della performance individuale sono:

- Risultato della performance organizzativa della struttura superiore;
- Risultato della performance organizzativa della struttura di cui si è responsabili;
- Risultato degli obiettivi individuali (ove richiesti);
- Comportamenti organizzativi individuali richiesti al ruolo.

L'incidenza della dimensione relativa ai comportamenti organizzativi sul risultato complessivo della performance individuale si riduce al crescere del livello di responsabilità organizzativa. Viceversa, la valutazione del personale che non ha responsabilità è principalmente basata sui comportamenti organizzativi messi in atto, ovvero sulle modalità con cui il singolo contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza.

In alcuni casi, al singolo collaboratore possono essere assegnati obiettivi specifici, in tali casi si riduce, di conseguenza, il peso della componente relativa alla performance organizzativa di struttura superiore.

La determinazione della prestazione individuale avviene secondo il meccanismo a "cascata" descritto nel dettaglio per tutti i ruoli nel Sistema di Misura di Valutazione della Performance 2021-2023.

In particolare, per il Direttore Generale la performance individuale risulta così composta:

- 10% Risultato Performance Organizzativa di Ateneo;
- 90% Risultato Performance Organizzativa Direzione Generale.

Per i Dirigenti di Area la performance individuale risulta così composta:

- 5% Risultato Performance Organizzativa di Ateneo;
- 5% Risultato Performance Organizzativa Direzione Generale;
- 50% Risultato Performance Organizzativa di Area di cui si è responsabile;
- 40% Comportamenti Organizzativi di ruolo.

8.2 Modello di valutazione e sistema premiante

Come più puntualmente descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021-2023, la definizione del sistema premiante avviene in funzione delle strategie di incentivazione dell'Ateneo, ovvero attraverso il collegamento tra risultati attesi (esplicitato attraverso la pianificazione dei livelli di raggiungimento attesi sugli obiettivi) e risultati raggiunti (misurati attraverso la performance organizzativa e individuale realizzata).

L'elemento fondamentale su cui si basa il sistema è dunque la coerenza tra definizione dei livelli soglia/target/eccellenza attesi ed i livelli di incentivazione ad essi collegati.

Al fine di assicurare al meglio tale coerenza, l'Amministrazione pone in essere delle azioni di miglioramento continuo, che si esplicano, in particolare, nelle seguenti attività:

- monitoraggio su numerosità e significatività degli obiettivi assegnati a strutture e persone;
- analisi dei comportamenti valutativi da parte dei responsabili e relative ricadute sul sistema premiante;
- formazione continua su valutatori e valutati, soprattutto al fine di omogeneizzare l'utilizzo del sistema alla luce di quanto emerso ai punti precedenti.

Tali azioni sono poste in essere di concerto con le rappresentanze sindacali, verso le quali l'amministrazione si è impegnata a individuare e fornire modalità e strumenti di verifica della coerenza complessiva del sistema di valutazione.

8.3 Stato del sistema e aree di miglioramento

L'applicazione del Piano della performance è a regime per tutto il Personale Tecnico Amministrativo, sia nelle Aree dirigenziali sia nei Dipartimenti e Poli Territoriali.

Le logiche di pianificazione e le dimensioni di analisi della performance sono state condivise e diffuse a tutti i livelli dell'organizzazione.

Al fine di supportare la corretta applicazione del processo e limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, il sistema prevede:

- una fase preventiva di validazione delle valutazioni, effettuata dal responsabile di livello superiore nei confronti dei valutatori (capi servizio) della propria struttura, finalizzata ad assicurare la coerenza ed uniformità di "metro di giudizio"; tale fase è supportata, sul sistema informativo, da una rappresentazione grafica della distribuzione delle valutazioni effettuate da tutti i valutatori della struttura, in modo che siano immediatamente percepibili eventuali situazioni anomale;
- una fase di analisi statistica a consuntivo dei risultati della valutazione, finalizzata ad esplicitare i comportamenti valutativi generali e delle diverse strutture, identificare ed approfondire eventuali anomalie;
- l'attivazione di procedure di conciliazione finalizzate a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il sistema di valutazione è costantemente oggetto di riflessione e confronto tra i diversi attori del processo. In particolare, sono stati inseriti all'interno del questionario di benessere organizzativo erogato tra dicembre 2018 e gennaio 2019:

- item sulla percezione del sistema di valutazione e sulle relative possibili distorsioni (item somministrati a tutto il personale); tali item erano già presenti all'interno della rilevazione effettuata nel 2016;
- nuovi item sulla percezione dell'impatto degli obiettivi assegnati (item sottoposti solo ai Responsabili di struttura o agli assegnatari di obiettivi individuali).

A gennaio 2021 la rilevazione sul benessere organizzativo verrà nuovamente replicata per il personale tecnico amministrativo, con un'estensione dell'ambito di approfondimento dedicata al vissuto del periodo emergenziale COVID-19.

L'edizione dell'indagine prevista per il personale docente, progettata nel corso del 2020, è stata rinviata, di concerto con la Direzione Generale e l'OIV – al fine di non inficiare l'esito della prima somministrazione con l'impatto che l'emergenza sanitaria ha avuto sui processi di didattica e ricerca.

Nel corso del 2020, è stato avviato un progetto volto al miglioramento della rappresentatività delle indagini di ateneo relative alla valutazione dei servizi di supporto erogati ai diversi utenti.

In collaborazione con l'OIV sono stati revisionati, secondo una logica di semplificazione e omogeneizzazione, i questionari rivolti ai docenti, agli assegnisti e dottorandi, al personale tecnico amministrativo, agli studenti, agli studenti internazionali e agli ospiti delle residenze universitarie.

I questionari sono articolati secondo una struttura comune che prevede una parte iniziale di "generalità" (che raccoglie principalmente informazioni relative alla popolazione di riferimento), individua poi i diversi servizi erogati agli utenti, per ciascuno dei quali sono state formulate delle domande di soddisfazione complessiva, e successivamente delle domande di dettaglio su aspetti specifici.

Si è previsto di somministrare il questionario nella versione completa in relazione alla soddisfazione dei servizi erogati nel 2020 (domande di soddisfazione complessiva e domande di dettaglio) e poi una volta ogni due anni. Negli anni alterni sarà formulata una versione ridotta con le sole domande di soddisfazione complessiva, consentendo dando poi all'utente di indicare i processi valutati come particolarmente critici nel corso dell'anno

Nel corso del 2021 verranno individuate le criticità emerse a seguito della prima somministrazione e verranno progettate le opportune statistiche per la corretta analisi ed interpretazione dei dati.

Proseguiranno nel 2021 le azioni di accompagnamento a supporto del funzionamento del sistema, e saranno principalmente orientate a supportare valutatori e valutati nell'utilizzo nuovo sistema informativo di gestione integrata delle risorse umane, che al suo interno prevede uno specifico modulo per la pianificazione e valutazione della performance.

Con l'avvio della pianificazione della performance 2021 sarà, infatti, utilizzato il nuovo sistema informativo attualmente in fase di rilascio, che si auspica possa agevolare gestori e utenti nell'esercizio delle attività di pianificazione e valutazione, oltre a consentire un livello di maggiore integrazione con gli altri moduli di gestione delle risorse umane.

Si prevede, in particolare, l'attuazione delle seguenti azioni:

- la programmazione di momenti formativi e informativi dedicati all'utilizzo del sistema informativo nelle diverse fasi caratterizzanti il processo di Performance;
- la definizione e condivisione di linee guida per la gestione del processo di pianificazione e valutazione delle performance contenenti indicazioni operative e buone pratiche condivise rispetto a: modalità di comunicazione degli obiettivi e dell'andamento degli stessi, gestione del feedback continuo e degli incontri di pianificazione, monitoraggio e valutazione della performance dei collaboratori (obiettivi e comportamenti), utilizzo della scala di valutazione dei comportamenti organizzativi;
- prosecuzione degli incontri periodici di formazione ai neoassunti sui temi relativi alla gestione e sviluppo, con particolare riferimento a modello professionale e valutazione della performance;
- il completamento del rilascio di tutte le funzionalità del sistema informativo verrà finalizzato nel corso del 2021 e prevedrà un'ulteriore fase di analisi specifica sulla fase di valutazione.

9. Il raccordo tra obiettivi e risorse

Il finanziamento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2020-2022 è avvenuto tramite la destinazione di parte del risultato d'esercizio 2018 e 2019 (allocato rispettivamente nell'aprile del 2019 e 2020 con la chiusura del bilancio) e tramite l'allocazione di risorse di budget coerentemente alle linee di investimento definite nel Piano stesso. Nel Piano Integrato 2020-2022 si sono descritti gli stanziamenti destinati al finanziamento del piano Strategico derivanti da utile 2018. La chiusura del bilancio 2019 ha reso disponibili circa 30 ml€ che, insieme ai 4 ml€ che il Consiglio di Amministrazione aveva accantonato da utile 2018, hanno reso disponibili circa 34 ml€ quasi completamente destinati al completamento del finanziamento del Piano Strategico. Tali risorse sono infatti state destinate a sostegno di alcune priorità: strumentazione e laboratori di ricerca, borse di studio di dottorato, nuove iniziative di didattica innovativa, sostegno all'avvio del progetto "Data Analytics, sostegno al sistema di valutazione e comunicazione della ricerca.

All'interno del budget 2021-2023 si è previsto sia lo stanziamento delle risorse necessarie per l'implementazione degli obiettivi operativi annuali assegnati alle strutture per dare operatività al Piano

Strategico, sia di quelle necessarie per lo svolgimento delle attività correnti. Nel Piano Integrato sono esplicitate le risorse destinate agli obiettivi organizzativi 2021 delle strutture e previsti all'interno dei relativi budget di competenza. Le strutture amministrative responsabili delle richieste e della gestione del budget sono la Direzione Generale, le Aree Dirigenziali, i Dipartimenti e i Poli territoriali.

Nel corso del 2020 è stata portata a compimento la sperimentazione avviata l'anno scorso per un maggiore e più consapevole coinvolgimento dei Dipartimenti nella definizione del budget di Ateneo che ha permesso di effettuare in modo più accurato le stime per natura di alcune poste economiche. La collaborazione con i Dipartimenti nella predisposizione del budget ha permesso la presentazione di un report di budget agli Organi che ha dato evidenza del dettaglio dei proventi generati con autofinanziamento delle strutture e dell'impegno dei relativi e degli oneri. La prosecuzione di tale obiettivo permetterà anche un migliore allineamento tra le previsioni di budget e i dati di consuntivo.

9.1 Le risorse per il conseguimento degli obiettivi strategici

Secondo quanto descritto all'inizio del paragrafo, la **Tabella 5** sottostante riporta i principali stanziamenti che sono stati assegnati con la destinazione dell'utile 2018 e 2019 per la realizzazione degli obiettivi strategici secondo quanto approvato dal Consiglio di Amministrazione. Si tratta di risorse che la *Governance* di Ateneo ha voluto destinare ad obiettivi strategici di carattere temporaneo, anche a completamento di investimenti parzialmente finanziati in passato. Come descritto nel documento "Politica per la Qualità di Ateneo", le risorse sono destinate ai diversi obiettivi strategici una volta conclusa la eventuale fase di riflessione per approfondimenti scientifici con Dipartimenti e/o Scuole. In una fase successiva, una volta avviata l'operatività su tali obiettivi, ed in relazione all'assegnazione di obiettivi correlati all'amministrazione, tali fondi vengono presi in carico per la gestione dalle diverse Aree dirigenziali competenti dell'amministrazione.

In tabella 6 vengono anche riportati i principali stanziamenti previsti all'interno del budget triennale 2021-2023, autorizzatorio per il solo esercizio 2021, a sostegno degli obiettivi strategici, evidenziando le politiche e le azioni correlate (secondo quanto riportato nel capitolo 2). Si tratta di risorse che la *Governance* di Ateneo intende destinare stabilmente, pur con possibilità di revisione in base al mutamento delle priorità, per le finalità individuate.

Tabella 5: Gli stanziamenti assegnati per gli obiettivi strategici 2021-2023

A) 1. Migliorare la qualità del reclutamento e i programmi di crescita del personale	A) AZ. 1.1 Rafforzare qualità del reclutamento di studenti e di docenti, anche internazionali	Reclutamento visiting professors		750.000 €	1.040.000 €	1.040.000 €	1.040.000 €
		Assegnazioni punti organico docenti e personale TA extra turn over				2.000.000 €	3.000.000 €
		Assegnazione punti organico docenti passaggio da RTDB ad Associato					1.080.000 €
		Assegnazioni punti organico docenti per Top Scientist				360.000 €	720.000 €
	A) AZ. 1.2 Sviluppare il dottorato di ricerca, anche su temi interdisciplinari	20 borse di dottorato interdisciplinari (3 cicli) più 10 borse (3 cicli)	3.900.000 €		650.000 €	650.000 €	650.000 €
A) 2. Valorizzare lo studente, il personale e il docente	A) AZ. 1.3 Incentivare i programmi di talent development per i ricercatori	Grants Seal of Excellence Talent Development	700.000 €		739.500 €	739.500 €	739.500 €
	A) AZ. 2.1 Accrescere la mobilità	Borse di mobilità all'estero	500.000 €		3.367.169 €	3.667.169 €	4.067.169 €
	A) AZ. 2.2 Promuovere programmi di welfare per i dipendenti	Programmi welfare			200.000 €	200.000 €	200.000 €
A) 3. Favorire le pari opportunità	A) AZ. 3.1 Intensificare il Programma di Pari Opportunità, a partire dalle politiche di genere	iniziative parità di genere			300.000 €	300.000 €	300.000 €
	A) AZ. 3.2 Riconoscere le diversità e incoraggiare misure a favore dell'inclusione	Personale specializzato			98.000 €	98.000 €	98.000 €
	A) AZ. 3.3 Supportare il diritto allo studio e misure dedicate ai più meritevoli	Sostegno finanziario per diritto allo studio e studenti meritevoli			29.916.571 €	29.916.571 €	29.916.571 €
A) 4. Aumentare il livello di personalizzazione dei percorsi di crescita	A) AZ. 4.1 Sviluppare l'utilizzo dei dati di ateneo (centro di data analytics)	Costituzione task force Data Analytics	225.000 €	900.000 €			
	A) AZ. 4.2 Promuovere un programma Life Long Learning	Life long learning		500.000 €			
	A) AZ. 4.3 Rafforzare la comunità degli Alumni anche a livello internazionale						
			5.325.000 €	2.150.000 €	36.311.240 €	38.971.240 €	41.811.240 €

B) CAMPUS GLOBALE: ATENEIO APERTO, INTERNAZIONALE E MULTIFORME		Tipologia di spesa	Utile 2018 (o precedenti)	Utile 2019	bdg 2021	bdg 2022	bdg 2023
B) 1. Incentivare le attività su scala internazionale	B) AZ. 1.1 Intensificare le iniziative in Cina, a partire dalla nuova sede di Xi'an (Cina)	Internazionalizzazione: fondi sviluppo rapporti paese		450.000 €	265.000 €	370.000 €	370.000 €
	B) AZ. 1.2 Attuare un'iniziativa di formazione universitaria in Africa						
B) 2. Realizzare un "phygital campus" per coniugare gli strumenti digitali alla qualità dello spazio reale e dei servizi	B) AZ. 2.1 Perfezionare gli strumenti e i metodi della formazione a distanza per cogliere le trasformazioni post covid	Allestimenti aule innovative	600.000 €	3.000.000 €			
	B) AZ. 2.2 Rinnovare l'aula universitaria grazie a tecnologie digitali e di didattica innovativa	Fondo di riserva covid 19		2.700.000 €			
	B) AZ. 2.3 Rafforzare il rapporto tra teoria e pratica nella formazione	Didattica innovativa		1.500.000 €			
	B) AZ. 2.4 Facilitare l'integrazione tra le discipline con un progetto dedicato a scienze, technology e humanities (META)	Corsi META		450.000 €			
	B) AZ. 2.5 Promuovere e coltivare le associazioni studentesche	Supporto all'associazionismo studentesco		300.000 €			
B) 3. Potenziare i laboratori sperimentali	B) AZ. 3.1 Creare nuove strutture di laboratorio su temi strategici	Laboratori interdipartimentali ed emblematici		4.500.000 €			
B) 4. Continuare il percorso di Sostenibilità (Campus sostenibile; Vi.Vi Polimi)	B) AZ. 4.1 Completare il progetto VIVIPOLIMI@GREEN	Vivi.Polimi - La Collina	3.000.000 €	1.000.000 €			
		Messa in sicurezza edifici (CPI)	2.000.000 €				
		Parco Gasometri Bovisa		2.000.000 €			
		Portale Polimi		150.000 €			
		Incremento piantumazione nei campi Leonardo e Bovisa		200.000 €			
		Parco Smerlo		500.000 €			
	B) AZ. 4.2 Con un progetto di sviluppo di servizi e riqualificazione degli spazi	Arte e Cultura - Progetto Totem		150.000 €			
		Rifacimento mensa La Masa	600.000 €				
		Aula Magna Trifoglio	800.000 €				
		Caserma della Neve - Pc	100.000 €				
		Aula Magna De Carli	600.000 €				
		Riqualificazione Durando 10 e Competence Center	4.000.000 €				
		Gasometri Bovisa *	10.500.000 €	9.000.000 €			
		Laboratori di Chimica **	12.000.000 €				
		Nuovo Edificio DEIB	2.000.000 €	200.000 €			
		Ed. ENG	7.000.000 €	2.000.000 €			
		Museo Politecnico	200.000 €				
	B) AZ. 4.3 Incrementare l'attività di Sport@Polimi	Campus Giurati (ampliamento lavori)	1.000.000 €	1.500.000 €			
			44.400.000 €	29.600.000 €	265.000 €	370.000 €	370.000 €

C) IMPATTO		Tipologia di spesa	Utile 2018 (o precedenti)	Utile 2019	bdg 2021	bdg 2022	bdg 2023
C) 1. Massimizzare l'impatto delle nostre attività su scala internazionale	C) AZ. 1.1 Consolidare le alleanze con il sistema universitario europeo attraverso la rete Enhance	Idea League & Alliance4Tech***			180.000 €	180.000 €	180.000 €
	C) AZ. 1.2 Incentivare il trasferimento tecnologico, con iniziative di Venture Capital su scala europea e attraverso PoliHub	Fondo Ricerca di base			2.000.000 €	2.000.000 €	2.000.000 €
	C) AZ. 1.3 Valorizzare la Fondazione Politecnico di Milano in ambito internazionale	Grant S2P			200.000 €	200.000 €	200.000 €
C) 2. Partecipare attivamente alle politiche industriali del paese	C) AZ. 2.2 Sviluppare una collaborazione più stretta con le piccole e medie imprese	Sostegno JRC			50.000 €	50.000 €	50.000 €
C) 3. Consolidare il public engagement	C) AZ. 3.1 Ampliare il programma OFF Campus nelle periferie milanesi	Politiche Culturali & Etica			150.000 €	150.000 €	150.000 €
C) 5. Comunicare in modo efficace	C) AZ. 3.2 Predisporre il primo bilancio di impatto sociale						
	C) AZ. 5.1 Accrescere l'autorevolezza dell'ateneo	Politiche sociali e sostenibilità			150.000 €	150.000 €	150.000 €
	C) AZ. 5.2 Promuovere i nostri campus come luoghi di cultura politecnica aperti alla cittadinanza	Organizzazione Eventi			345.000 €	345.000 €	345.000 €
			0 €	0 €	3.485.000 €	3.485.000 €	3.485.000 €
RIOSORSE DESTINATE PER FINANZIAMENTO PIANO STRATEGICO 2020-2022			49.725.000 €	31.750.000 €	40.061.240 €	42.826.240 €	45.666.240 €

* quota parte del finanziamento che comprende anche l'assegnazione regionale

** quota parte del finanziamento complessivo necessaria per espletare i lavori programmati per il 2021

*** finanziamento annuale da Fondo Ricerca e Sviluppo

9.2 Le risorse per il conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa 2021

Il processo di raccordo tra ciclo della performance e ciclo finanziario prevede un percorso graduale, impostato in modo significativo già con il budget e il Piano Integrato 2017-2019. Anche per il 2021 si è chiesto alle strutture:

- di effettuare una attenta pianificazione del personale da impegnare per i diversi obiettivi, compatibilmente con l'adempimento delle attività ordinarie, al fine di una corretta negoziazione di obiettivi e risorse tra cui quelle di personale il cui costo a livello di budget compare come voce aggregata all'interno del budget dell'Area Risorse Umane²;
- di esplicitare direttamente all'interno della procedura utilizzata per la predisposizione del budget ed utilizzata da tutti i Dirigenti in vista della predisposizione del budget 2021, gli specifici obiettivi correlati alle richieste di budget (ove significativo) attraverso l'utilizzo dell'opportuno campo disponibile all'interno della procedura. In tal modo, con la diretta individuazione della voce del piano dei conti (natura) e del progetto contabile (destinazione) sarà possibile anche monitorare l'utilizzo di tali risorse in corso d'esercizio.

L'**Allegato n. 8** riporta l'evidenza delle risorse direttamente stanziare per la realizzazione agli obiettivi organizzativi assegnati alle Aree dirigenziali nel 2021. Lo stesso procedimento è stato adottato per tutti gli altri obiettivi di natura organizzativa assegnati ai servizi alle strutture gestionali di Dipartimenti e Poli anche se non riportati in allegato.

Le somme riportate nell'Allegato 8 sono differenti da quelle riportate nella precedente Tabella 5 che evidenzia in modo specifico le risorse appositamente destinate dal Consiglio di Amministrazione per il finanziamento del Piano Strategico 2020-2022 (derivanti da destinazione del risultato 2018, 2019 e dalle assegnazioni specifiche del budget 2021-2023). Nell'Allegato 8, infatti, sono riportate:

- da una parte le sole risorse che a partire da quelle destinate alla realizzazione del Piano Strategico 2020-2022 sono state assegnate per relativa competenza alle aree nell'esercizio 2021 (quindi non esaurisce l'intero complesso delle risorse destinate al piano Strategico 2020-2022),
- dall'altra i finanziamenti che possono derivare da assegnazioni passate (in particolare per alcuni progetti di investimento sull'edilizia) in quanto nel 2021 sono maturate le condizioni per assegnare e declinare opportunamente gli obiettivi specifici (non previste, pertanto, nei finanziamenti del Piano Strategico 2020-2022 ma finanziati da assegnazioni precedenti)
- oppure finanziamenti derivanti dal budget corrente e specificatamente destinati per la realizzazione degli obiettivi operativi assegnati.

Pur con la consapevolezza di una visione parziale del complesso delle risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi programmati dall'Ateneo, si è riusciti a rendere evidente la relazione tra i principali obiettivi dell'Ateneo e le risorse strumentali ad essi dedicate, rendendo più consapevole e trasparente la negoziazione degli obiettivi e del budget. Nella valutazione del *trade-off* tra costi/benefici l'Ateneo ritiene al momento di non monitorare attraverso specifica procedura l'allocazione del personale interno impiegato per i diversi obiettivi e che rappresenta la "principale" risorsa necessaria per la realizzazione degli stessi, ma auspica di poter avviare una riflessione congiunta sul tema anche con gli altri atenei. Come già accennato, le strutture dipartimentali sono state direttamente coinvolte nelle previsioni delle stime del budget 2021-2023 utilizzando, per la prima volta, la procedura informatica già da tempo utilizzata dai responsabili delle strutture dirigenziali.

² La partecipazione al Progetto *Good Practice* consente all'Ateneo di avere una mappatura completa dell'allocazione del personale sui diversi processi tecnico-amministrativi dell'Ateneo.