

Relazione sulla performance 2023

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

Il presente documento: “Relazione sulla performance 2023” viene proposto per approvazione nella seduta del CdA del 30 aprile 2024, in riferimento alle disposizioni previste dal D. Lgs. 150/2009 e dal Decreto Ministeriale del 30 giugno 2022, n. 132, Regolamento recante definizione del contenuto del Piano Integrato di Attività e organizzazione.

Indice

Premessa	2
1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI.....	3
1.1. Il contesto di riferimento	3
1.2. Il Politecnico di Milano in sintesi: organizzazione e risultati di interesse	4
2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	9
2.1. L’attuazione del Piano Strategico.....	9
3. L’AZIONE DELL’AMMINISTRAZIONE: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE	17
3.1. La performance organizzativa di Ateneo: gli obiettivi di Valore Pubblico.....	17
3.2. La performance organizzativa della Direzione Generale.....	18
3.3. La performance organizzativa delle Aree dirigenziali	21
3.4. La performance organizzativa dei Dipartimenti e Poli Territoriali	25
3.5. La performance individuale.....	28
3.6. Un focus sulle indagini di customer satisfaction	29
4. PARI OPPORTUNITA’, BENESSERE ORGANIZZATIVO E WELFARE	35
4.1. Pari opportunità	35
4.2. Lavoro agile	37
4.4. Formazione del personale tecnico-amministrativo.....	38
4.3. Clima e benessere	38
4.4. Welfare.....	38
5. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	39

ALLEGATI

- Allegato n. 1 - Resoconto obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo 2023
- Allegato n. 2 - Resoconto obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale 2023
- Allegato n. 3 - Esito (fascia di risultato) degli obiettivi di Performance Organizzativa 2023 della Direzione Generale e delle Aree dirigenziali
- Allegato n. 4 - Esito (fascia di risultato) degli obiettivi 2023 di Performance Organizzativa di Dipartimenti e Poli Territoriali
- Allegato n. 5 - Esito (fascia di risultato) degli obiettivi 2023 di struttura gestionale di Dipartimenti e Poli Territoriali assegnati dal Direttore Generale
- Allegato n. 6 - Esito (fascia di risultato) degli obiettivi 2023 di struttura gestionale di Dipartimenti e Poli Territoriali assegnati dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo
- Allegato n. 7 - Customer satisfaction 2020-2023

PREMESSA

La Relazione sulla performance per l'anno 2023 si rivolge a tutti gli stakeholder interni ed esterni del Politecnico di Milano ed evidenzia, a consuntivo, i **risultati organizzativi e individuali** raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse umane e finanziarie assegnate¹.

Nel **capitolo 1** si dà sinteticamente evidenza dei principali dati di interesse per gli stakeholder esterni rispetto alle attività istituzionali dell'Ateneo quali didattica, ricerca e terza missione.

Nel **capitolo 2** vengono brevemente descritti gli esiti raggiunti nel 2023, primo anno del mandato rettorale relativo al sessennio 2023-2028, in merito ai risultati attesi per gli obiettivi strategici del triennio 2023-2025.

Il **capitolo 3** illustra gli esiti di performance organizzativa delle strutture, con particolare attenzione agli esiti rilevati per la performance di Ateneo e della Direzione Generale. Vengono inoltre riportati gli esiti, in forma sintetica, delle valutazioni espresse dai principali stakeholder dell'Ateneo (studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo e ospiti delle residenze) sui servizi ricevuti, che costituiscono un importante elemento di valutazione organizzativa ai diversi livelli.

Nel **capitolo 4** viene effettuata una sintetica analisi delle principali azioni realizzate nel 2023 per sostenere le pari opportunità, il benessere organizzativo e il welfare, rimandando, per ulteriori approfondimenti, ai documenti specifici redatti.

Nel **capitolo 5** si descrivono alcuni punti di forza ed aspetti migliorabili del ciclo di gestione della performance.

Quanto illustrato nella relazione riporta il quadro degli obiettivi prioritari senza esaurire il complesso dell'azione dell'Ateneo e dell'amministrazione.

La presente relazione tiene conto delle raccomandazioni e dei suggerimenti dell'OIV ricevuti nel tempo (come esito di incontri specifici o secondo quanto riportato nella Relazione annuale del Nucleo di Valutazione - Sezione 2 Valutazione della Performance e incontri periodici con l'amministrazione) e dei suggerimenti ricevuti da ANVUR.

¹ Il documento è previsto dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dal D.lgs. 74/2017, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni. Tali disposizioni normative sono richiamate anche dall'art. 5 ("Sezione Monitoraggio") del Decreto Ministeriale del 30 giugno 2022, n. 132, Regolamento recante definizione del contenuto del Piano Integrato di Attività e organizzazione, in attuazione del Decreto Legge n. 80 del 9 giugno 2021, convertito con la Legge n. 113 del 6 agosto 2021, che ha introdotto, in luogo del Piano Performance, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

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

Nel presente capitolo vengono riportati i principali risultati raggiunti dall'Ateneo nel corso del 2023, nell'esercizio delle proprie attività istituzionali di didattica, di ricerca e di terza missione, al fine di fornire un quadro sintetico, seppur non esaustivo, agli *stakeholders* esterni.

1.1. Il contesto di riferimento

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

Un ruolo cardine nella gestione degli atenei è svolto oggi dal sistema di autovalutazione, valutazione e accreditamento delle sedi e dei corsi universitari (AVA), ad oggi aggiornato secondo il Modello "AVA3"², che focalizza l'attenzione verso i sistemi di governo (sistema di pianificazione e sistema di gestione delle risorse finanziarie), oltre che sulla qualità dei sistemi di didattica, ricerca e terza missione.

Il sistema universitario si trova, dopo un lungo periodo di recesso, in un momento in cui i finanziamenti ministeriali sono in crescita, anche grazie ai finanziamenti derivanti dalle azioni PNRR. Con lo scadere di questi finanziamenti le università italiane dovranno "reinventarsi" al fine di mantenere gli standard di didattica e di ricerca raggiunti negli ultimi anni e posizionarsi ai vertici dei ranking europei.

Secondo i dati OCSE "Education at a Glance 2023" aggiornati al 2022, la percentuale di laureati nella fascia 25-34 anni in Italia è pari al 29,2%, in aumento di circa un punto percentuale rispetto al 2021 ma circa 18 punti percentuali al di sotto del dato dei paesi OCSE, pari al 47,4%. Rispetto al totale complessivo dei laureati, risulta essere positivo il bilancio sul numero delle laureate donne nella medesima popolazione esaminata, che in Italia aumenta, nell'ultimo triennio, dal 34,8% al 35,5%, a dimostrazione dell'attenzione rivolta a favorire le pari opportunità. Anche in quest'ultimo caso resta comunque ampio il divario con la media dei paesi OCSE, dove le laureate tra 25-34 anni sono il 54,1%.

	2022		2021		2020	
	Italia	Paesi OCSE	Italia	Paesi OCSE	Italia	Paesi OCSE
Laureati uomini (Popolazione 25-34 anni)	23,1%	41,1%	22,3%	40,8%	22,6%	39,6%
Laureate donne (Popolazione 25-34 anni)	35,5%	54,1%	34,4%	53,7%	34,8%	52,4%
Laureati totali (Popolazione 25-34 anni)	29,2%	47,4%	28,3%	47,1%	28,6%	45,9%

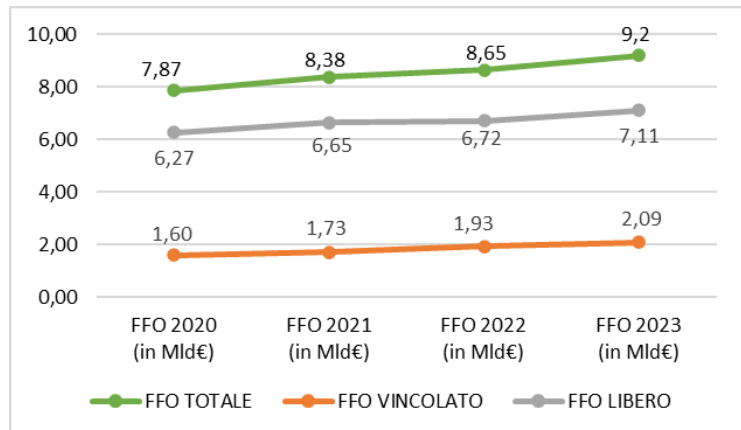
Di concerto con la lieve crescita del numero dei laureati, risulta essere positivo il bilancio sui giovani tra i 25 e i 34 anni con istruzione terziaria che non sono occupati o in cerca di occupazione (NEET). Sia nell'area OCSE che, nello specifico, in Italia, si registra un calo significativo dei NEET, con l'area OCSE che passa dal 12% del 2021 al 10% del 2022 e l'Italia che passa dal 22% del 2021 al 16% del 2022. Conseguentemente si registra un aumento del numero di occupati, con l'area OCSE che passa dal 70% del 2021 al 72% del 2022, e l'Italia che passa dal 51% del 2021 al 55% del 2022. Nel 2022 si osserva come l'Italia abbia ridotto il divario con l'area OCSE del 2% rispetto al 2021 sul numero degli occupati e del 3,4% rispetto al 2021 sul numero dei NEET.

Positivo anche il trend dei finanziamenti nel settore dell'istruzione: infatti nel 2020 in Italia lo 0,62% del PIL è stato destinato all'istruzione terziaria, mentre nel 2019 tale valore era stato del 0,55%. La media OCSE della spesa pubblica per l'istruzione terziaria nel 2020 è stata del 0,99% (sostanzialmente in linea rispetto all'anno precedente), quindi superiore a quanto destinato dall'Italia ma con una crescita rallentata.

² Delibera del Consiglio Direttivo dell'ANVUR n. 183/2022.

Nel 2023 il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) ha stanziato circa 9,2 Mld€ a valere sul Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), la principale fonte di finanziamento pubblico per le università, di cui circa il 23% vincolato in spesa per finalità specifiche, tra cui il reclutamento di personale, mentre il restante 77% rimane disponibile per lo sviluppo autonomo delle politiche di ricerca e formazione e per la copertura dei costi di gestione in crescita.

Il trend del finanziamento si attesta in netta crescita, e registra un 6% in più sul totale stanziato rispetto al 2022, con la maggiore parte delle risorse in crescita finalizzate al reclutamento grazie ai piani straordinari di assunzione per il personale docente e tecnico-amministrativo.



In aggiunta al FFO, uno dei principali finanziamenti è il FIS (fondo integrativo statale) destinato a sostenere il diritto allo studio. Per l'anno 2023 sono stati stanziati circa 307 M€ a sostegno dei beneficiari dell'anno accademico 2023/2024, cui si aggiunge la quota 2023 derivante da fondi PNRR pari a 250 M€. Le singole Regioni integrano tali stanziamenti con fondi di bilancio e derivanti dalla tassa regionale di iscrizione. Per l'anno 2023 la Regione Lombardia, a sostegno degli Atenei lombardi, ha stabilito una soglia minima di finanziamento pari a 18,2 M€ per i beneficiari dell'anno accademico 2023/2024. A completamento dei finanziamenti direttamente destinati agli studenti, si aggiungono i fondi derivanti dal cofinanziamento di programmi di ammodernamento strutturale e tecnologico, le cui quote per l'anno 2023 ammontano a 45 M€ a valere sul D.M. 1121/2019 e 250 M€ a valere sul D.M. 1274/2021, cui si aggiungono i cofinanziamenti per alloggi e residenze per studenti universitari (Legge 338/2000) che per il 2023 prevedono uno stanziamento di circa 106 M€ a valere sul D.M. 1257/2021.

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

Il Politecnico, fondato nel 1863, si colloca nel contesto nazionale come università specialistica (nell'area scientifica di Ingegneria, Architettura e Design) dove studiano 48.500 studenti (di cui circa 8.200 stranieri) e fanno ricerca circa 2.000 dottorandi (di cui 500 stranieri) e 700 assegnisti (di cui 130 stranieri).

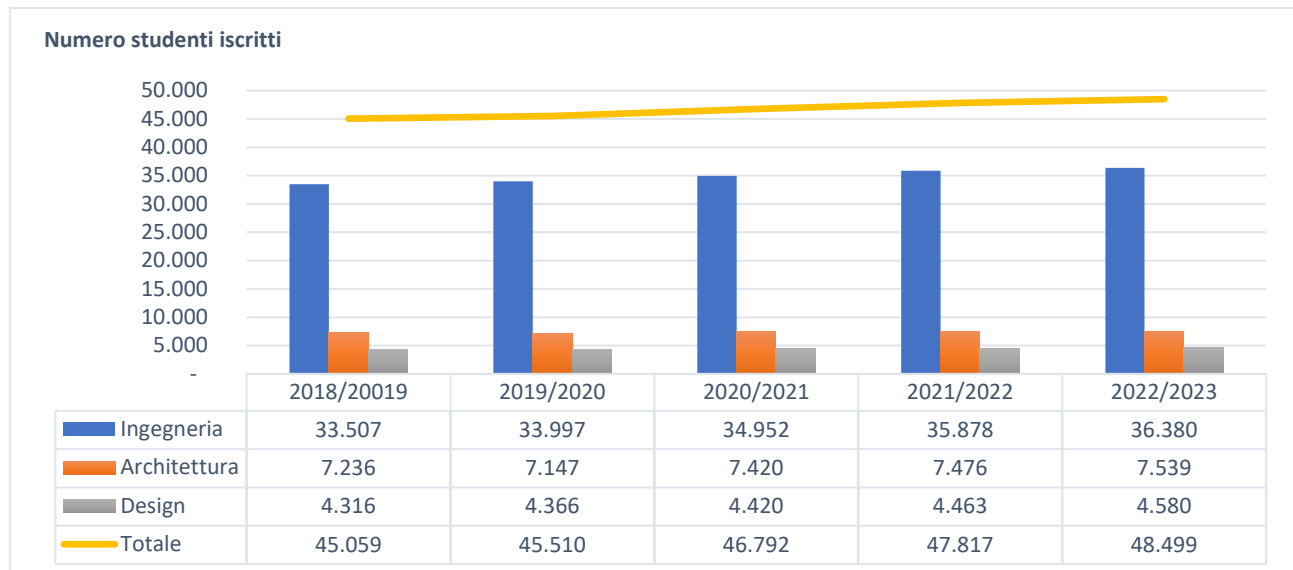
La figura sottostante riporta i dati principali che qualificano l'Ateneo nella sua dimensione (input), nella sua offerta (servizi) e nei suoi principali risultati (output, outcome) di cui si argomenta brevemente nel corso del presente paragrafo.

INPUT	SERVIZI	OUTPUT	IMPATTO
Nr. Studenti iscritti (a.a. 2022/23) 48.500	Corsi di Laurea (a.a. 2022/2023) 72	Laureati (2023) 13.130	Occupazione % a 1 anno (LM 2021) 97
Nr. Docenti e PTA (2023) 3.144	Borse DSU (anno a.a. 2022/2023) 6.251	Progetti HEurope (2023) 116M	Off-campus (2023) 4
Totale Proventi (2022) 583M	Laboratori di Ricerca (2023) 279	Nr. Pubblicazioni IRIS (2017-2021) 31.000	Posizione QS Ranking (2023) 123
Dottorandi (36°-38°) e assegnisti (2023) 2.634	Posti Residenze (2023) 1.568	Massive Open Online Courses (2023) 118	Start-up (2023) 257

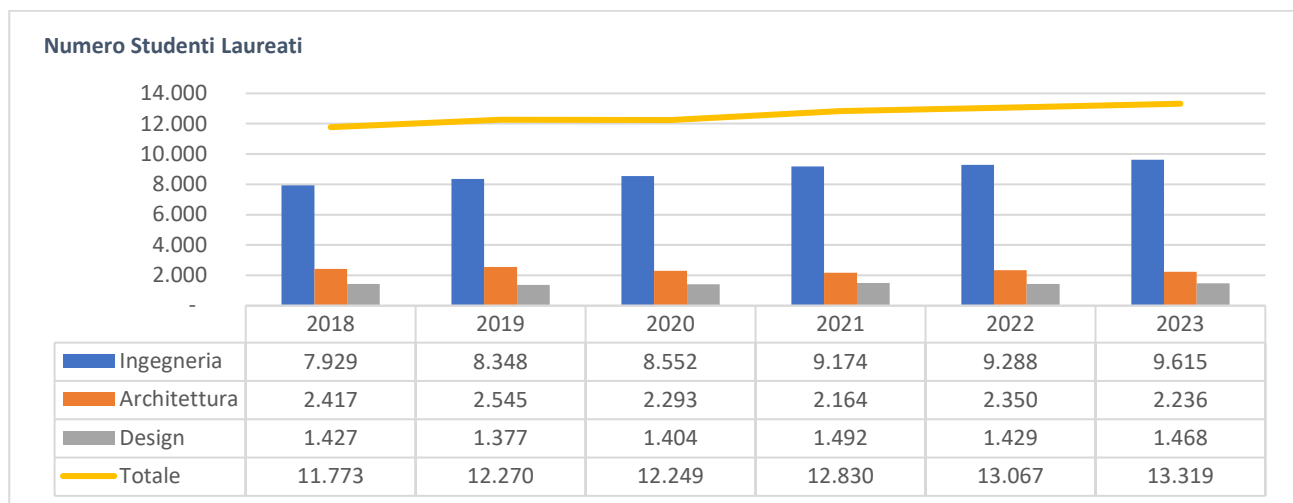
L'Ateneo è organizzato in 12 [Dipartimenti](#), 6 [Campus](#) di cui 5 in Lombardia e 1 in Emilia Romagna, cui si aggiunge il Campus italo-cinese (sedi di Shanghai e di Xi'an), e 4 [Scuole](#) oltre alla [scuola di Dottorato](#).

L'attività accademica del Politecnico di Milano è focalizzata su **tre grandi aree disciplinari: Architettura, Design e Ingegneria**. L'offerta formativa è articolata in 72 corsi di laurea (laurea triennale - LT, laurea magistrale - LM, laurea a ciclo unico - LCU) di cui 4 erogati con Partner (Bocconi, Humanitas e Unimi), 20 corsi di dottorato di ricerca, 189 master e corsi post-laurea.

Il grafico sottostante mostra il numero di **studenti iscritti**, evidenziando un trend in crescita negli ultimi anni su tutte e tre le aree scientifiche, soprattutto sulla macro area di Ingegneria, anche se il calo demografico e il conseguente calo delle immatricolazioni universitarie inizierà a manifestarsi nell'immediato futuro, pur in misura ancora ridotta per il Politecnico di Milano.



Anche il numero di **studenti laureati** mostra negli ultimi anni un trend in leggera crescita.



Nel contesto nazionale³, il Politecnico di Milano ha contribuito con il 3,6% dei laureati sul totale nazionale del 2022, che sale al 4,6% considerando i soli Atenei statali. Non positivo il bilancio sulla parità di genere, infatti solo il 2,3% delle laureate donne in Italia si è formata al Politecnico di Milano, mentre per gli uomini la percentuale sale al 5,3% (rispetto ai soli Atenei statali, il dato sulla “femminilità” sale al 2,9% contro un numero di laureati uomini pari al 6,9% sul totale nazionale).

	2022		
	Italia (Tutti gli Atenei)	Italia (Statali)	Polimi
Laureati uomini	156.435	119.342	8.233
Laureate donne	209.626	165.120	4.834
Laureati totali	366.061	284.462	13.067

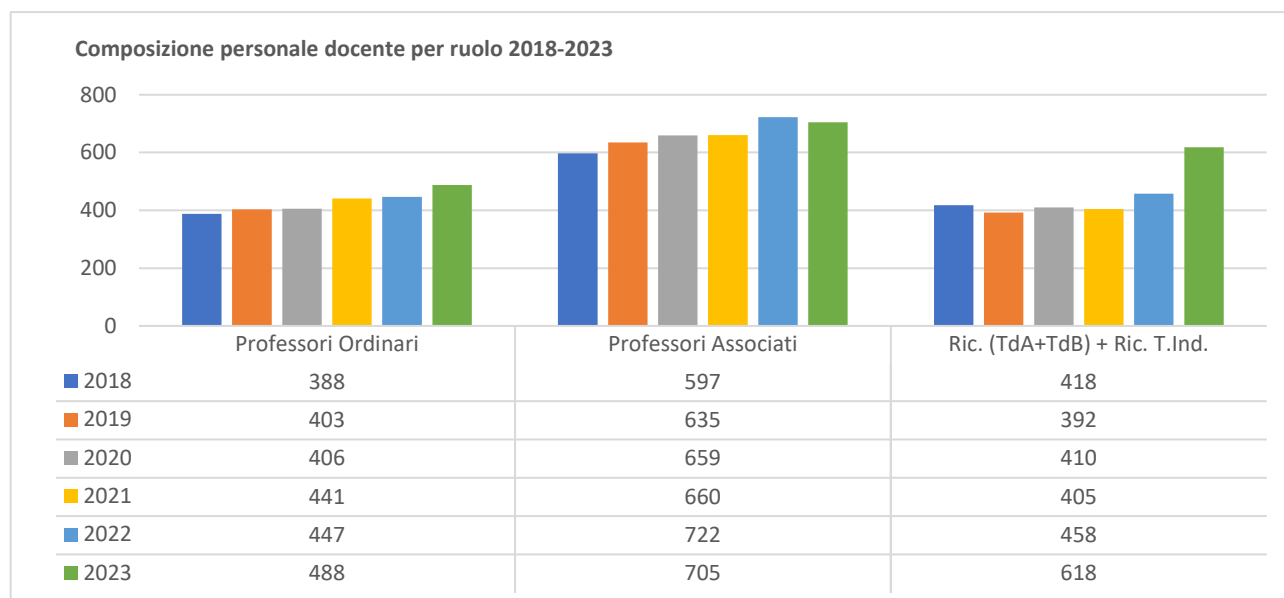
³ Dati nazionali di fonte MUR (portale dei dati dell'istruzione superiore aggiornato al 2022); dati Polimi di fonte interna.

Il tema, particolarmente complesso per una università tecnica, viene trattato approfonditamente nel Bilancio di genere e nel Gender Equality Plan⁴, evidenziando anche come la situazione sia differente per le diverse aree disciplinari. A conferma della rilevanza del tema, particolarmente sentito, tra gli obiettivi del Piano Strategico 2023-2025, come si vedrà in seguito, vi è quello di incrementare il numero di corsi di studio in equilibrio di genere.

Nel 2021 il Politecnico di Milano ha ottenuto un tasso di occupazione del 96% per i laureati magistrali ad un anno dal titolo, che sale al 97% a cinque anni dal titolo, mentre la media degli altri Atenei italiani nell'area STEM⁵ è del 92,7% per i laureati magistrali a cinque anni dal titolo, dato che conferma il Politecnico di Milano come uno dei principali poli di raccordo tra il mondo del lavoro e quello della formazione superiore.

Il **personale accademico** si attesta nel 2023 in 1.811 unità, rilevando un incremento complessivo negli ultimi 5 anni di circa il 23%, come evidenziato in tabella, con un cambiamento della composizione all'interno dei diversi ruoli. Come rilevabile dai dati riportati nel grafico sottostante, nel solo 2023 si è avuta una crescita del n. di ricercatori (TdA+TdB+RTT+RU) di 160 unità rispetto all'esercizio precedente. Gli investimenti effettuati con le politiche strategiche degli ultimi anni sul reclutamento dei giovani, oltre alle opportunità offerte dai progetti P.N.R.R, hanno permesso di consolidare la presenza di giovani ricercatori in Ateneo. Le maggiori risorse disponibili negli ultimi anni, anche con la disponibilità di significativi piani straordinari ministeriali per il reclutamento, hanno permesso di incrementare anche le presenze sui ruoli da associato ed ordinario.

Tipologia Personale accademico	2018	2023	Diff. %
Professori Ordinari	388	488	20%
Professori Associati	597	705	15%
Ric. (TdA+TdB+RTT) + Ric. T-ind.	418	618	32%
Totale	1.403	1.811	23%



La **struttura tecnico-amministrativa**, il cui funzionamento è coordinato dal Direttore Generale, è strutturata in Amministrazione di Ateneo (che comprende 9 Aree dirigenziali), Strutture gestionali dei Dipartimenti e Strutture gestionali dei Poli Territoriali.

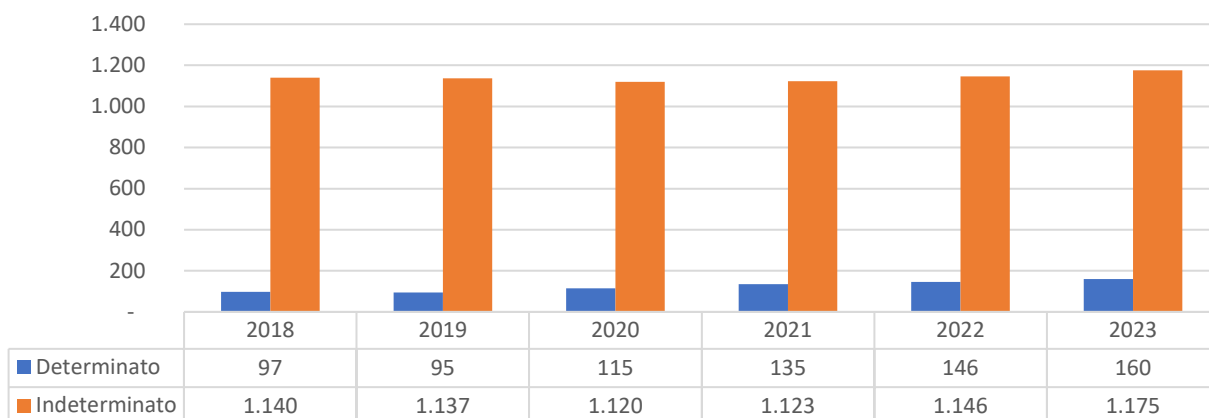
Il **personale tecnico-amministrativo** alla fine del 2023 conta 1.335 unità. Il personale a tempo indeterminato è cresciuto lievemente negli ultimi 5 anni (3%) a differenza di quello a tempo determinato che è aumentato di oltre il 60%.

Struttura	% Personale
Amministrazione di ateneo	56%
Dipartimenti	39%
Poli Territoriali	5%

⁴ Per dettagli in merito alle politiche, alle misure e alle azioni positive adottate dall'Ateneo per la parità di genere e per la garanzia delle pari opportunità, si rimanda al [Bilancio di genere 2023](#) e al [Gender Equality Plan 2021-2023](#).

⁵ Dati AlmaLaurea anno 2022.

Numero personale tecnico-amministrativo



La crescita del personale accademico ha determinato un evidente miglioramento del rapporto degli studenti su docenti, mentre rimane sostanzialmente invariato rispetto al personale tecnico-amministrativo. Tuttavia, le risorse messe a disposizione per il personale tecnico-amministrativo sui piani straordinari del 2022 e del 2023⁶ permetteranno di vedere una evoluzione positiva di questo rapporto e di favorire l'erogazione di servizi di supporto di qualità.

Rapporto	2018	2023	Var.
% Studenti su docenti	32,12	26,78	↑
% Studenti su personale TA	36,43	36,33	↔

La Tabella sottostante mostra il posizionamento “di sintesi” dell’Ateneo raggiunto negli ultimi anni nei principali ranking internazionali e nazionali. I diversi ranking usano vari parametri di valutazione pesati in modo differente e vengono creati punteggi “di sintesi” e per “materia”. Nel contesto nazionale il Politecnico di Milano è il primo Ateneo per il ranking QS e nei primi 10 negli altri ranking. Anche a livello europeo e mondiale l’Ateneo mantiene un ottimo posizionamento, considerato che gli atenei italiani sono fortemente penalizzati nel parametro strutturale di rapporto studenti/docenti.

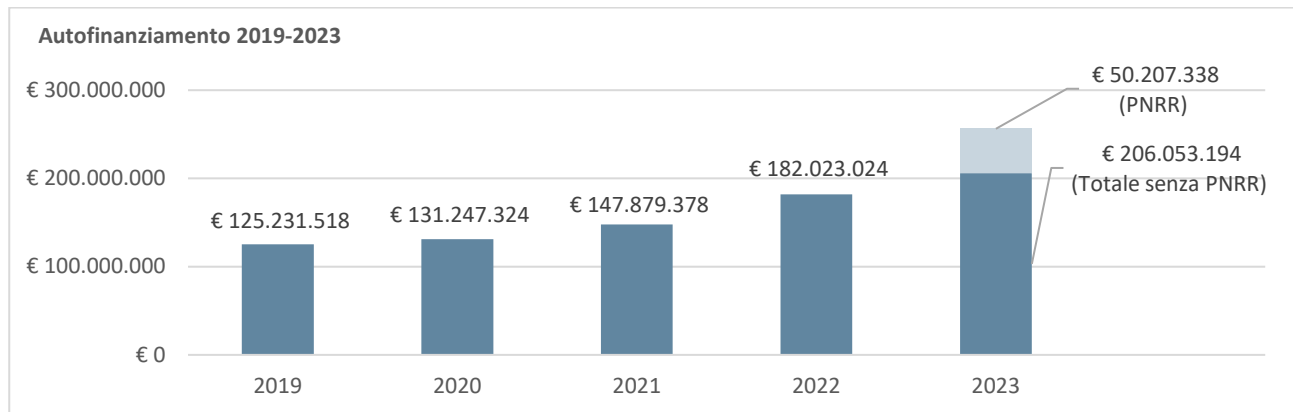
	World score	World Rank	Europe Rank	Italy Rank
QS 2023-24	-	123	-	1
QS 2022	-	139	-	1
QS 2021	52,5	142	59	1
QS 2020	52,4	137	54	1
QS 2019	50,4	149	61	1
QS 2018	48,7	156	66	1
THES 2023-24	-	226	-	4
THES 2022-23	-	302	-	9
THES 2021-22	46,0	352	164	10
THES 2020-21	44,6	371	175	8
THES 2019	44,6	348	168	9
THES 2018	45,4	315	157	8
Green metric 2023	-	70	-	6
Green metric 2022	-	85	-	6
Green metric 2021	-	80	-	7
Green metric 2020	-	104	-	7
Green metric 2019	-	115	-	10
Green metric 2018	-	115	-	6

Sempre nel contesto nazionale si ricorda come il Politecnico di Milano sia uno dei pochi atenei che, a valle della visita di accreditamento di ANVUR i cui risultati sono pervenuti ad aprile 2020, abbia ricevuto il giudizio A – MOLTO POSITIVO.

⁶ D.M. 445/2022 (piano A) e D.M. 795/2023 (piano B).

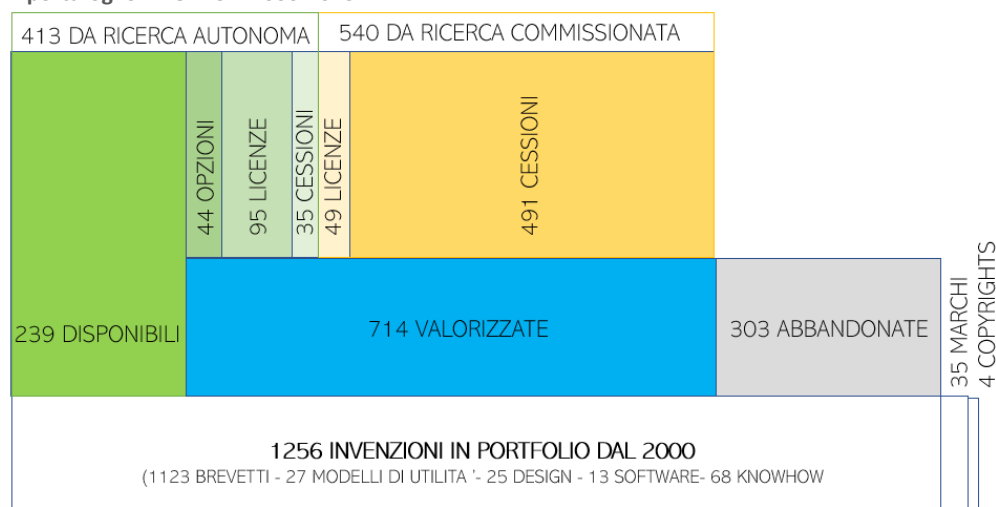
I risultati di questi anni confermano la forte vocazione dell'Ateneo verso la Terza Missione, sia per quanto riguarda il trasferimento tecnologico che la responsabilità sociale.

Il Politecnico di Milano continua a riportare risultati eccellenti nella capacità di trasferire il proprio know-how ad imprese e partner esterni in modo strutturale e mantiene elevata la propria capacità di autofinanziamento. L'Ateneo, come si vede dal grafico sottostante, ha visto introiti per oltre 206 M€ nel 2023 (+13% vs 2022), al netto di ulteriori 50 M€ provenienti dai progetti del PNRR.



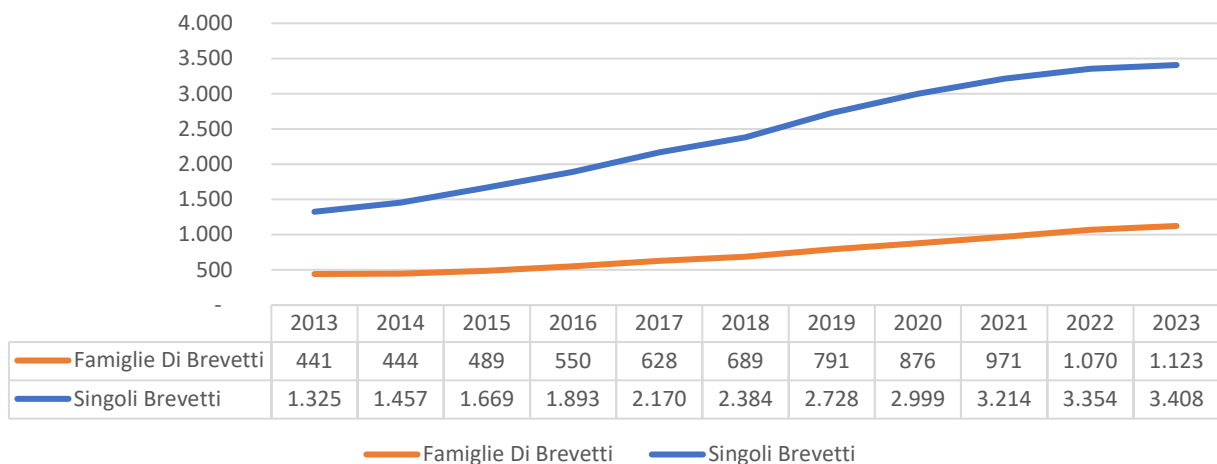
Dal 2000 ad oggi sono state 1.256 le invenzioni generate da docenti, ricercatori e studenti del Politecnico di Milano, 35 Marchi e 4 Copyrights (v. grafico "Il portafoglio delle invenzioni 2000-2023"). Di queste, 1.123 sono famiglie di brevetti a cui corrispondono 3.408 singoli brevetti (v. grafico "Portafoglio Brevetti negli ultimi 10 anni"), 27 modelli di utilità, 68 know-how, 25 Design, 13 software. Circa il 50% delle invenzioni è ottenuto nell'ambito della ricerca commissionata da imprese.

Il portafoglio invenzioni 2000-2023



Nel 2023 sono state valutate 257 idee (66 delle quali sono state classificate come invenzioni), sono state depositate 53 domande di brevetto e, considerando le estensioni brevettuali all'estero, si arriva a 158 brevetti depositati nell'anno. Sempre nel 2023 sono state valorizzate 43 invenzioni tramite contratti di licenza o cessione di proprietà intellettuale ad aziende e il fatturato da contratti in essere derivanti dalla valorizzazione della proprietà intellettuale è stato di 1.012.480,30 €.

Portafoglio Brevetti negli ultimi 10 anni



Nel corso del 2023 è stata messa appunto una metodologia di analisi e classificazione del portfolio brevetti denominata Valorization Readiness Level (VRL) con l'obiettivo di ricavare una fotografia dello stato di valorizzazione dei brevetti (ovvero il grado di maturazione della tecnologia brevettata rispetto ad un potenziale sfruttamento economico del Politecnico di Milano), attivi al 31/12/2023, derivanti da ricerca autonoma e non ancora contrattualizzati. L'analisi, che ha visto la collaborazione dell'ufficio di supporto dedicato (TTO) e delle strutture di ricerca, è servita per rilevare quanto fatto per ogni singolo brevetto in termini di trasferimento tecnologico e stimolare la collaborazione tra il TTO e le strutture di ricerca, attraverso la pianificazione condivisa delle strategie di valorizzazione brevettuale.

Nel 2023, inoltre, sono state accreditate 9 nuove società spin off, 8 progetti di ricerca hanno ricevuto un investimento Proof of Concept finanziato dal MIMIT (progetto Boostech) per un valore di 480 K€ e 5 startup hanno ricevuto investimenti seed da Venture Capitals per un valore totale di 14 M€.

2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI

Il 2023 rappresenta il primo anno di mandato relativo al sessennio 2023/2028 della nuova Rettrice, eletta a novembre 2022 ed entrata in carica a gennaio 2023. Nei primi mesi del suo insediamento, dopo la nomina della nuova governance che l'affiancherà nel corso del suo mandato, è stato definito, attraverso un lavoro di concerto con tutti i delegati, il nuovo [Piano Strategico 2023-2025](#), approvato dal Senato Accademico il 17/04/2023.

Il Piano è stato incentrato sulla consapevolezza che il Politecnico rappresenta un punto di riferimento per una crescita sostenibile, declinata nella sua accezione più ampia del termine, ovvero nella capacità di prendersi cura, sostenere e favorire uno sviluppo integrale della persona e della società, una nuova dimensione trasversale rispetto agli ambiti di azioni dell'Ateneo: formazione, ricerca e responsabilità sociale.

I primi mesi dell'anno sono stati, quindi, fondamentali per la definizione degli obiettivi strategici e di quelli operativi assegnati alle strutture tecniche-amministrative, attraverso un processo diffuso e coordinato dei delegati sui diversi ambiti di competenza del loro mandato rettorale. Gli obiettivi definiti sono stati oggetto di un attento monitoraggio a fine anno al fine di riorientare il programma di azione per i prossimi due anni.

2.1. L'attuazione del Piano Strategico

Nel presente capitolo si riportano sinteticamente gli esiti parziali raggiunti alla fine del 2023 rispetto agli obiettivi definiti per il triennio 2023-25 (con riferimento alla declinazione prevista nel Piano Strategico 2023-2025 e riportata nel PIAO 2023-25) e l'indicazione dell'eventuale revisione degli indicatori operata a seguito del monitoraggio. Un esame dettagliato delle azioni svolte nel 2023 è riportato nell'[aggiornamento 2024 del Piano Strategico 2023-2025](#)⁷.

⁷ Il Piano Strategico viene aggiornato su base annuale. Tra novembre e dicembre 2023 è stata effettuata una prima analisi dello stato di avanzamento che ha mostrato come, per la quasi totalità dei target, gli indicatori di performance si siano dimostrati coerenti con le aspettative. In alcuni casi, i risultati raggiunti si sono rivelati superiori alle attese, tanto da portare al conseguimento degli obiettivi con due anni di anticipo. È così che sono stati inseriti ulteriori traguardi ad integrazione di quelli già stimati. Sono stati inseriti ex novo alcuni target legati alla responsabilità sociale: dalla riduzione totale dello spreco alimentare nella ristorazione all'implementazione di un "modello sostenibile" per l'innovazione sociale di prossimità nell'ambito degli Off Campus al raddoppio del numero di progetti di diplomazia scientifica.

La rendicontazione segue i quattro pilastri previsti dal Piano Strategico: Persone, Formazione, Ricerca, Responsabilità sociale.

A. PERSONE

PERSONE è il primo dei 4 pilastri a cui si possono ricondurre le politiche intraprese dall'Ateneo per il triennio 2023-2025. L'Ateneo intende programmare una crescita equilibrata e sostenibile del personale, sia in termini di organico, sia di sviluppo delle competenze, bilanciando crescita interna, reclutamento internazionale e programmi di mobilità.

Persone: monitoraggio KPI 2023

OBIETTIVI	AZIONI PRIORITARIE	ID_KPI	INDICATORI	BASELINE 22	TARGET 25	ESITO 23	SDGs
PERSONE							
P.1 Opportunità di crescita e valorizzazione professionale del personale	P.1.1 Crescita sostenibile del personale che premi la qualificazione scientifica e culturale e la professionalità P.1.2 Sviluppo delle competenze del personale attraverso percorsi di formazione continua	KPI-P1	Nuovi ricercatori (RTDB+RTT) reclutati	0 ¹	150 (triennio 23-25)	21 (anno 2023)	SDG 8
		KPI-P2	Personale docente e tecnico-amministrativo formato con competenze innovative	57% PTA: 74,7% PD: 43,2% (triennio 20-22)	75% (triennio 23-25)	59% PTA: 85,7% PD:39,4% (anno 2023)	SDG 8
P.2 Coinvolgimento e partecipazione alle attività dell'Ateneo	P.2.1 Nuovi canali di discussione e comunicazione interna P.2.2 Partecipazione di studenti e dottorandi alla vita di Ateneo	KPI-P3	Ore di attività part time pro capite per studenti e PHD	1.5 h/pro capite (fine 2022)	3 h/pro capite (+100%) (fine 2025)	2 h/pro capite (fine 2023)	SDG 16
P.3 Inclusione, diversità e benessere organizzativo	P.3.1 Diversità e inclusione, con attenzione specifica alla parità di genere P.3.2 Ambienti di lavoro più inclusivi per persone con condizioni di disabilità o DSA P.3.3 Investimenti sul benessere e sul Welfare aziendale	KPI-P4	Rappresentanza femminile negli ingressi da ricercatore (RTDA+RTDB+RTT)	35% (fine 2022)	40% (fine 2025)	35% (fine 2023)	SDG 5
		KPI-P5	Piena accessibilità dei Campus	NO (fine 2022)	SI (fine 2025)	NO (fine 2023)	SDG 8 SDG 10
		KPI-P6	Adesioni alle iniziative di welfare e wellbeing	6.000 (fine 2022)	8.000 (fine 2025)	6.987 (fine 2023)	SDG 8
P.4 Spazi e infrastrutture per le nuove modalità di lavoro, studio e socializzazione	P.4.1 Spazi di lavoro ridefiniti per favorire le nuove modalità di lavoro P.4.2 Spazi studio per favorire l'esperienza degli studenti in presenza	KPI-P7	Mq. spazi attrezzati per studio e lavoro collegiale	6.000 (fine 2023)	+50% (fine 2025)	0 (fine 2023)	SDG 8 SDG 11
		KPI-P8	Posti studio ²	3.770 (fine 2023)	500 nuovi posti (triennio 23-25)	0 (anno 2023)	SDG 8 SDG 11
		KPI-P9	Mq disponibili Bovisa Nord (verde, sport, servizi, uffici, laboratori)	0 (triennio 20-22)	50.000 mq (triennio 23-25)	0 (anno 2023)	SDG 8 SDG 11
NOTE: 1. Si considera pari a 0 la baseline proponendo di reclutare 150 nuovi ricercatori nel triennio 23-25 2. Si fa riferimento alla creazione dei nuovi posti studio cablati alla rete elettrica e con accesso al Wi-fi							

P.1 Opportunità di crescita e valorizzazione professionale del personale

Le azioni implementate puntano a favorire una crescita sostenibile del personale in termini di qualificazione scientifica e culturale attraverso l'inserimento nel triennio di 150 nuovi ricercatori (sfruttando le risorse del PNRR), una crescita del turn-over a partire dal 2027 e lo sviluppo delle competenze del personale docente e tecnico-amministrativo attraverso nuovi percorsi di formazione, principalmente rivolte ai più giovani, incentrati su competenze trasversali. Nel corso del 2023 hanno preso servizio 21 nuovi ricercatori (19 RtdB e 2 RTT) in particolare attraverso l'impiego delle risorse messe a disposizione dal Piano straordinario A (D.M. 445/2022). A sostegno del reclutamento dei "giovani", le nuove risorse messe a disposizione dal Piano Straordinario 2023 (Piano B) sono state indirizzate dal Senato Accademico, per la quota parte destinata al personale docente, principalmente verso il reclutamento della figura dei ricercatori.

In termini di qualificazione professionale, la copertura del personale docente e tecnico-amministrativo formato con competenze innovative è passata da un valore del 57% nel triennio 20-22 al 59% a fine 2023 (rispettivamente l'86% del personale tecnico-amministrativo e del 39% per il personale docente). Per raggiungere il target di copertura del 75% è stato reso disponibile un budget aggiuntivo a valere sulle disponibilità di utile 2022, è stata messa a punto la programmazione della formazione nel triennio 23-25 e si è predisposto lo sviluppo di nuovi strumenti software a supporto del monitoraggio di questo obiettivo.

P.2 Coinvolgimento e partecipazione alle attività dell'Ateneo

Per favorire una maggiore partecipazione di studenti e dottorandi alla vita di Ateneo, oltre al sostegno economico alle associazioni studentesche, sono previste nuove risorse attraverso incarichi retribuiti per l'attività di supporto. Quest'ultima azione, attraverso la modifica del regolamento ex 150 ore, di cui si valuteranno gli effetti nel corso del

2024, ha l'obiettivo di incrementare le ore di attività di supporto da 1,5 h/pro-capite a 3 h/pro-capite, includendo oltre agli studenti dei corsi di laurea triennale e magistrale anche i dottorandi. A fine 2023 l'indicatore si è attestata a 2h/pro-capite.

P.3 Inclusione, diversità e benessere organizzativo

Il rispetto della persona nella propria unicità e la piena integrazione di ogni individuo nella vita dell'Ateneo ha portato alla definizione di azioni legate all'inclusione e alla parità di genere, con un'attenzione specifica al reclutamento tra le giovani ricercatrici e alla creazione di ambienti di lavoro più inclusivi per le persone con condizioni di disabilità, attraverso l'identificazione e la mappatura delle barriere architettoniche e la predisposizione di un piano per il loro abbattimento. A tal fine, nel corso del 2023 è stata predisposta la gara per il Piano di Abbattimento delle Barriere Architettoniche (PEBA), finalizzato ad individuare gli interventi da realizzare ed il diverso grado di priorità. Questa attività è propedeutica alla pianificazione degli interventi necessari a colmare questo gap.

L'attenzione all'individuo comprende anche la maggiore adesione e lo sviluppo di programmi di welfare e wellbeing per il personale docente e tecnico-amministrativo attraverso le revisioni delle convenzioni esistenti e il lancio di nuovi servizi innovativi nella piattaforma people care+. Questi ultimi sono stati attivati a fine 2022 e, attraverso un percorso di comunicazione, a seguito del rinnovo delle convenzioni già esistenti, si intende portarli a regime nel corso del 2024. Nel 2023 le adesioni alle iniziative di welfare e wellbeing sono state 6.987 (+16% rispetto al 2022).

P.4 Spazi e infrastrutture per le nuove modalità di lavoro, studio e socializzazione

La centralità della persona passa attraverso la necessità di rendere gli ambienti accessibili, sicuri e confortevoli, consapevoli che l'Ateneo è un luogo di lavoro, di studio e di socializzazione. A tal fine, sono stati definiti due obiettivi specifici: la realizzazione, nel triennio 23-25, di nuovi spazi attrezzati per studio e lavoro collegiale (+50% mq) e +500 nuovi posti studio. Nel corso del 2023 sono stati misurati i valori soglia, ovvero 6.000 mq di spazi attrezzati per posti studi e lavori collegiali e 3.700 posti studio esistenti suddivisi su tutti i Campus.

I progetti sugli spazi attrezzati di lavoro collegiale consentono di stimare la realizzazione dei primi 850 mq, mentre per i posti studio sono in corso di progettazione il terrazzo di Renzo Piano e i giardini di Campus Durando, che porteranno a realizzare 800 nuovi posti cablati.

Si tratta di obiettivi che hanno un significativo impatto strutturale ed economico e che richiedono tempo per l'implementazione e per la valutazione degli effetti degli interventi messi in campo.

Allo stesso modo, lo sviluppo del nuovo Campus Bovisa-Goccia porterà ad un incremento di 50.000 mq di spazi (verde, sport, servizi, uffici e laboratori). Nel corso del 2023 è stato effettuato un planning dei lavori per la realizzazione dei mq previsti nei tempi programmati. In particolare, sono previsti, entro il 2024, 1.500 mq con la realizzazione delle palazzine 2 e 8 e circa 19.600 mq del parco dello sport. Entro il 2025 sono previsti 30.500 mq con la riqualificazione del Gasometro 1 e del Gasometro 2.

B. FORMAZIONE

FORMAZIONE è una dei pilastri fondamentali delle linee strategiche dell'Ateneo, sul quale il Politecnico si sta impegnando per favorire un ambiente che supporti il diritto allo studio, le pari opportunità e l'inclusione sociale.

Formazione: monitoraggio KPI 2023

OBIETTIVI	AZIONI PRIORITARIE	ID_KPI	INDICATORE	BASELINE	TARGET 25	ESITO 23	SDGs
FORMAZIONE							
F.1 - Attrazione di talenti	F.1.1 Riprogettazione delle politiche di promozione F.1.2 Revisione dei criteri di selezione	KPI-F1	Studenti stranieri iscritti al 1° anno della LM sul totale degli iscritti	25% ¹ (A.A. 21/22)	25% (A.A. 24/25)	30% (A.A. 22/23)	SDG 4 SDG 5
F.2 - Diritto allo studio e pari opportunità	F.2.1 Sostegno e valorizzazione della diversità in ogni sua forma F.2.2 Aumento delle azioni e degli investimenti a favore degli studenti	KPI-F2	Corsi di studio in equilibrio di genere (rapporto M/F compreso tra 40% e 60%)	20,5% (A.A. 22/23)	30% (A.A. 24/25)	22% (A.A. 23/24 1 semestre)	SDG 4 SDG 5
		KPI-F3	Interventi di supporto erogati - Borse di studio BS; - Attività di tutorato TA; - Contributo straordinario CS; - Premi studio PS; - Mobilità internazionale ME; - Attività part-time PT;	4.000 (A.A. 21/22)	5.000 (+25%) (A.A. 24/25)	4.239 (A.A. 22/23)	SDG 4 SDG 5
F.3 - Qualità, sostenibilità e personalizzazioni e della formazione	F.3.1 Ridefinizione del modello di governance della didattica F.3.2 Consolidamento dell'innovazione all'interno dei percorsi formativi F.3.3 Potenziamento dell'offerta di formazione continua	KPI-F4	Corsi MOOCs erogati	100 (fine 2022)	130 (fine 2025)	117 (fine 2023)	SDG 9
F.4 - Esperienza internazionale	F.4.1 Potenziamento delle opportunità di scambio internazionale	KPI-F5	Studenti in mobilità all'estero	1.937 (A.A. 21/22)	2.500 (A.A. 24/25)	2.284 (A.A. 22/23)	SDG 4 SDG 17
	F.4.2 Sviluppo dell'Università Tecnica Europea	KPI-F6A	Sviluppo dell'Università Tecnica Europea	NO (fine 2022)	SI (fine 2025)	SI (fine 2023)	SDG 4 SDG 17
	F.4.3 Aumento della mobilità internazionale dei docenti e dell'attrazione di docenti internazionali	KPI-F6B	Sviluppo e implementazione delle tipologie di <i>European Education Pathways</i>	NO (fine 2023)	SI (fine 2025)	NO (fine 2023)	SDG 4 SDG 17
		KPI-F7	Insegnamenti erogati da docenti internazionali	208 (A.A. 21/22)	400 (+100%) (A.A. 24/25)	227 (A.A. 22/23)	SDG 4 SDG 17
NOTE:							
1. Pur con interventi di selezione sulle graduatorie si prospetta di riuscire a mantenere il 25% degli studenti stranieri							

F.1 - Attrazione di talenti

Le azioni che sono state messe in campo affinché l'Ateneo possa continuare ad essere attrattivo per studenti capaci e meritevoli passano attraverso la riprogettazione dei servizi di fidelizzazione dell'offerta formativa (diversificati in base alle diverse esigenze dei corsi di studio e alle caratteristiche delle persone che si vogliono attrarre) e la revisione dei criteri di accesso alle lauree triennali e magistrali. Una forte attenzione è rivolta ai servizi di accoglienza ed inclusione. In relazione all'attrazione degli studenti stranieri, l'obiettivo di mantenere nel triennio 23-25 un valore del 25% di studenti stranieri iscritti al 1° anno della laurea magistrale, puntando ad una maggiore selettività in ingresso, ha mostrato per l'A.A. 22/23 un valore superiore al target.

F.2 - Diritto allo studio e pari opportunità

Tra gli obiettivi del Politecnico vi è quello di portare al 30%, nel triennio 23-25, il numero dei corsi in equilibrio di genere, ovvero con un rapporto M/F compreso tra il 40% e il 60%. Pur sapendo che si tratta di un obiettivo molto ambizioso, l'Ateneo sta concentrando gli sforzi sul riequilibrio di questi corsi anche con il progetto [Girls@Polimi](#), un programma di borse di studio finanziate sia dall'Ateneo sia da partner aziendali, dedicate alle studentesse che si immatricolano nelle lauree triennali di Ingegneria con una presenza femminile al di sotto del 20%. Alla fine del 2023 la percentuale di corsi di studio in equilibrio di genere si è attestata al 22%.

Per continuare a supportare il diritto allo studio, l'Ateneo aumenterà gli investimenti e gli interventi di supporto agli studenti, utili a mitigare l'aumento del costo della vita registrato negli ultimi 2 anni. Tra questi i principali riguardano un piano di incremento del numero delle residenze al servizio di tutti i Campus con tariffa agevolata, l'erogazione di borse di studio, contributi straordinari, premi studio e attività di tutorato, mobilità internazionale e la revisione dei bandi ex 150 ore, con anche un numero maggiore di ore pro-capite ed una maggiore estensione dei beneficiari. Si tratta di un progetto ambizioso per portare ad un incremento del 25% dei beneficiari degli interventi nell'A.A. 24/25, considerando che per l'A.A. 22/23 il numero di studenti beneficiari è stato di 4.239, ovvero il 6% in più rispetto all'A.A. 21/22.

F.3 - Qualità, sostenibilità e personalizzazione della formazione

Una crescita sostenibile delle conoscenze passa anche attraverso un'integrazione tra l'offerta curriculare dei percorsi di studio tradizionali e l'offerta di contenuti avanzati da fruire durante la vita lavorativa. Per questo l'Ateneo si è dato l'obiettivo di rafforzare l'offerta di formazione continua aumentando il numero di Mooc erogati attraverso piattaforma POK a 130 a fine 2025, attraverso collaborazioni con la comunità di Alumni, consorzi e imprese. A fine 2023 il numero di corsi erogati è pari a 117 per un totale di 307.000 iscritti.

F.4 - Esperienza internazionale

Sul fronte dell'esperienza internazionale, l'Ateneo si è posto l'obiettivo di potenziare le opportunità di scambio internazionale, arrivando nell'A.A. 24/25 a 2.500 studenti in mobilità all'estero attraverso la promozione dei progetti KA171⁸ e la definizione di criteri per la mobilità onerosa. Nell'A.A. 22/23 il numero di studenti in mobilità è pari a 2.284, in linea con le azioni definite dal Piano Strategico.

L'Ateneo aderisce alla rete europea [Enhance](#), alleanza di sette importanti università europee specializzate in scienze e Ingegneria, nata nel 2020 per potenziare il settore dell'istruzione in Europa⁹. Ci si è quindi posti l'obiettivo di sviluppare l'Università tecnica europea, partecipando attivamente alle call dell'Unione Europea per finanziare l'iniziativa. L'ateneo ha raggiunto l'obiettivo a luglio 2023, vincendo il progetto europeo e il finanziamento di 1,5 M€.

Visto l'ottimo risultato conseguito, l'Ateneo si è prefissato di incrementare ulteriormente l'internazionalizzazione della propria offerta formativa, ponendosi l'obiettivo di sviluppare e implementare le tipologie di *European Education Pathways*, al fine di creare percorsi di studio integrati tra le università partner.

Inoltre, l'Ateneo intende aumentare il numero di insegnamenti erogati da docenti internazionali del 100%, passando dai 208 dell'A.A. 21/22 ai 400 dell'A.A. 24/25, attraverso un potenziamento delle collaborazioni con visiting professor e una semplificazione delle procedure per attrarre docenti internazionali, utilizzando anche accordi di doppia affiliazione e l'attivazione per più anni della figura del *"professor of practice"* per la collaborazione con professionisti di elevata qualificazione.

C. RICERCA

RICERCA è il terzo pilastro e abbraccia un approccio sostenibile che richiede una comprensione e valutazione delle implicazioni etiche del progresso scientifico e sviluppo tecnologico, estendendo le prospettive disciplinari al sapere umanistico, con una particolare attenzione allo sviluppo dei talenti e alla carriera dei giovani ricercatori.

Ricerca: monitoraggio KPI 2023

OBIETTIVI	AZIONI PRIORITARIE	ID_KPI	INDICATORI	BASELINE	TARGET 25	ESITO 23	SDGs
RICERCA							
R.1 - Dottorato di ricerca	R.1.1 Borse interdisciplinari connotate su SDGs R.1.2 Internazionalizzazione R.1.3 Supporto amministrativo R.1.4 Formazione di supervisor R.1.5 Competenze giovani ricercatori	KPI-R1	Numero dottorandi	1.600 (cicli 35-37) (Ottobre 2022)	2.000 (cicli 38-40) (Ottobre 2025)	1.390 (cicli 38-39) (fine 2023)	SDG 4 SDG 9
R.2 - Giovani ricercatori	R.2.1 Rete di Talent Academies R.2.2 Giovani ricercatori, industria e imprenditorialità R.2.3 Progetti individuali di giovani ricercatori	KPI-R2	Progetti finanziati a giovani ricercatori	62 (triennio 20-22)	75 (triennio 23-25)	25 (anno 2023)	SDG 9
R.3 - Ricerca di base, internazionale e responsabile	R.3.1 Tavoli interdisciplinari associati agli SDGs R.3.2 Criteri di valutazione della ricerca e sviluppo policy per ricerca responsabile R.3.3 Presenza nelle alleanze e reti strategiche di ricerca europee R.3.4 Attività di Technology Foresight	KPI-R3	Nuovi progetti ERC finanziati su bandi Heurope	17 (inizio programma fine 2022)	39 (+22) (inizio programma-fine 2025)	27 (+10) (inizio programma-fine 2023)	SDG 9
		KPI-R4	Budget dei progetti finanziati su Bandi Heurope	64 M€ (inizio programma-fine 2022)	170 M€ (+105 M€) (inizio programma - fine 2025)	116 M€ (+ 52 M€) (inizio programma - fine 2023)	SDG 9
R.4 - Infrastrutture di ricerca sperimentale	R.4.1 Living Lab e Joint Research Platforms R.4.2 Sistema di laboratori interdisciplinari e crescita del personale R.4.3 Laboratori di Ateneo	KPI-R5	Creazione di grandi laboratori	8 (fine 2022)	11 (+3) (fine 2025)	8 (+0) (fine 2023)	SDG 3

⁸ L'azione KA171 International Credit Mobility, nell'ambito del Programma Erasmus+, offre la possibilità di svolgere periodi di mobilità verso Paesi extra europei.

⁹ Alla rete Enhance aderiscono la Technische Universität Berlin, Warsaw University of Technology, Politecnico di Milano, RWTH Aachen, University, Norwegian University of Science and Technology, Chalmers University of Technology e Universitat Politècnica de València.

R.1 - Dottorato di ricerca

Il dottorato di ricerca è fondamentale per formare ricercatori e professionisti, per cui diventa prioritario, al fine di consolidare e sostenere la crescita di queste figure, l'obiettivo di proseguire l'investimento in borse di dottorato, che negli ultimi anni, grazie ai cospicui finanziamenti provenienti da fondi PON e PNRR, ha permesso di raggiungere un valore soglia di 1.0 nel rapporto numero dottorandi/personale docente in servizio.

A tale fine, l'obiettivo che si è prefisso l'Ateneo è quello di arrivare ad Ottobre 2025 a reclutare 2.000 dottorandi negli ultimi tre cicli attivi (38° - 40°).

A fine 2023 per i cicli considerati, ovvero il 38° e il 39° ancora in fase di apertura iscrizioni nel momento in cui è stato rilevato il dato, si contano 1.390 dottorandi con carriera attiva.

R.2 - Giovani ricercatori

È fondamentale, per lo sviluppo della carriera accademica dei giovani ricercatori, potenziare la capacità di sviluppare nuove linee di ricerca. A tal fine l'Ateneo si sta impegnando ad incentivare i nuovi progetti individuali che consentano ai giovani ricercatori di presentare domanda agli ERC starting Grant, con l'obiettivo di arrivare a 75 progetti finanziati nel triennio 23-25. A fine 2023 il dato rilevato è di 25 progetti.

R.3 - Ricerca di base, internazionale e responsabile

Le misure che valorizzano la capacità di contribuire allo sviluppo della ricerca sono rappresentate dalla capacità di accesso ai fondi Europei: con riferimento a ERC, in Horizon Europe in poco più di 2 anni l'Ateneo ha superato la metà degli ERC vinti in 7 anni di H2020 e ha già raggiunto la metà del valore complessivo dei grant ERC¹⁰.

A fine 2023 sono stati rendicontati 27 nuovi progetti ERC da inizio programma e 116 M€ di progetti già finanziati, a fronte di un obiettivo per fine 2025, rispettivamente, di 39 ERC e 170 M€.

R.4 - Infrastrutture di ricerca sperimentale

L'attuale Piano Strategico sottolinea che un'attività di ricerca avanzata e competitiva a livello internazionale necessita di infrastrutture sperimentali all'avanguardia che rappresentano un potente fattore di attrazione di talenti. Di conseguenza, è stato definito l'obiettivo di potenziare i laboratori e le infrastrutture di ricerca per tutte le componenti disciplinari. L'Ateneo si è impegnato nella realizzazione di 3 nuove grandi infrastrutture per fine 2025: 2 laboratori all'interno dei Dipartimenti DICA e DABC e 1 laboratorio di Life Science.

Nella fattispecie per i laboratori dipartimentali "Marine Energy Test Flume" (Dipartimento di Ingegneria Civile ed Ambientale) e "NextBuild Lab - Digital Innovation Hub for Sustainable Building and Healing Environments" (Dipartimento Architettura Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito) è stata definita a fine 2023 la scheda sintetica di progetto ed un planning di dettaglio lavori che prevede la redazione del progetto esecutivo nei primi mesi del 2024 e la conclusione lavori a fine 2024, affinché i laboratori diventino operativi all'inizio del 2025.

Per quanto riguarda la road map per la realizzazione del laboratorio modulare di Life Science, sono state confermate le richieste strutturali dell'edificio per ospitare il laboratorio "Wet lab" e la definizione del Gantt operativo a fine marzo 2024, affinché sia possibile far partire un primo nucleo operativo a fine anno, con il successivo sviluppo del laboratorio nel corso del 2025.

D. RESPONSABILITÀ SOCIALE

RESPONSABILITÀ SOCIALE è il quarto pilastro del Piano Strategico 23-25, con il quale si vuole sottolineare il ruolo strategico dell'Ateneo nel progettare azioni a favore dello sviluppo sociale e culturale in modo più trasversale: dalle iniziative di sostenibilità ambientale e mitigazione del cambiamento climatico all'innovazione sociale; dal supporto all'imprenditoria alla diplomazia scientifica; dall'organizzazione di eventi culturali, educativi e scientifici aperti alla cittadinanza ai progetti di grande impatto sulla città e sul territorio.

¹⁰ In sintesi i numeri: H2020 (#totale progetti = 437 di cui 34 ERC + 85 MSCA; budget totale 190 M€ di cui 39 M€ ERC + 27 MEUR MSCA); HE (#totale progetti = 140 di cui 18 ERC + 33 MSCA; budget totale 68 M€ per progetti di cui 19 M€ ERC + 8 M€ MSCA).

Responsabilità sociale: monitoraggio KPI 2023

OBIETTIVI	AZIONI PRIORITARIE	ID_KPI	INDICATORI	BASELINE	TARGET 2025	ESITO 2023	SDGs
RESPONSABILITÀ SOCIALE							
RS.1 - Piano Strategico di Sostenibilità	RS.1.1 Primo Piano Strategico di Sostenibilità di Ateneo RS.1.2 Ampio portafoglio di progetti di sostenibilità nei nostri campus e nelle rispettive città	KPI-RS1	Realizzazione del Piano Strategico di Sostenibilità di Ateneo	NO (fine 2022)	SI (fine 2025)	SI (fine 2023)	SDG 1 - 17
		KPI-RS2A	Capacità di produzione di energia elettrica da fotovoltaico	0,15 MW (fine 2022)	4 MW (fine 2025)	1,5 MW (fine 2023)	SDG 7 SDG 13
		KPI-RS2B	Zero sprechi alimentari nella ristorazione e nel catering per eventi	NO (fine 2023)	SI (fine 2025)	NO (fine 2023)	SDG 2 SDG 12
RS.2 - Attività culturali e di divulgazione scientifica	RS.2.1 Palinsesto di iniziative e comunicazione intorno ai grandi eventi di Architettura, Design e Ingegneria RS.2.2 Ampio piano di comunicazione sui temi dello sviluppo sostenibile RS.2.3 Impatto socio-culturale del centro di Technology Foresight	KPI-RS3	Partecipanti in presenza e utenti digitali al palinsesto di eventi e video culturali / di divulgazione	300.000 30.000 (in presenza) 270.000 (utenti digitali) (triennio 20-22)	360.000 35.000 (in presenza) 325.000 (utenti digitali) (triennio 23-25)	140.200 20.000 (in presenza) 120.200 (utenti digitali) (anno 2023)	SDG 4 SDG 11
		KPI-RS4	Presenze sulle principali testate di settore e generaliste con tematiche di sviluppo sostenibile	5.000 (triennio 20-22)	6.000 (triennio 23-25)	3.800 (anno 2023)	SDG 4 SDG 11
RS.3 - Relazioni con il territorio e le sue istituzioni	RS.3.1 Partecipazione autorevole sui tavoli istituzionali RS.3.2 Polisocial, Off Campus e Living Lab come paradigmi di innovazione sociale RS.3.3 Nuova piattaforma di collaborazione reciproca "Polimi4non-profit"	KPI-RS5A	Organizzazioni ingaggiate da Off Campus	40 (triennio 20-22)	200 (triennio 23-25)	72 (anno 2023)	SDG 11 SDG 17
		KPI-RS5B	Un "modello sostenibile" di innovazione sociale di prossimità	NO (fine 2023)	SI (fine 2025)	NO (fine 2023)	SDG 11 SDG 17
		KPI-RS6	Piattaforma Polimi4NonProfit	NO (fine 2022)	SI (fine 2025)	NO (fine 2023)	SDG 1 SDG 17
RS.4 - Rapporti internazionali e di cooperazione allo sviluppo	RS.4.1 Diplomazia scientifica e culturale nelle relazioni internazionali RS.4.2 Attività di cooperazione allo sviluppo come motore dell'ateneo RS.4.3 Studenti e docenti provenienti da aree a rischio	KPI-RS7	Numero di progetti di Science Diplomacy	N.D. (fine 2022)	24 (triennio 23-25)	9 (anno 2023)	SDG 17
RS.5 - Supporto all'imprenditorialità	RS.5.1 Campus Bovisa come piattaforma di innovazione RS.5.2 Ciclo da proof of concept a start-up a scale-up RS.5.3 Formazione all'imprenditorialità	KPI-RS8	Start-up coinvolte dall'Ateneo nel loro percorso di crescita	204 (triennio 20-22)	450 (triennio 23-25)	257 212 start-up; 45 idee (fine 23)	SDG 9
		KPI-RS9	Partecipanti (docenti, PTA, studenti) a percorsi di formazione extra-curriculare all'imprenditorialità	750 (triennio 20-22)	2.000 (triennio 23-25)	762 (anno 2023)	SDG 9

RS.1 - Piano Strategico di Sostenibilità

Per dare piena attuazione alle azioni di responsabilità sociale, l'Ateneo si è dato l'obiettivo di redigere, condividere e comunicare il primo Piano Strategico di Sostenibilità 23-25, attraverso la definizione di obiettivi, politiche, azioni e finanziamenti. Parallelamente, ha redatto il primo Bilancio di Sostenibilità integrato che rappresenta un'utile base di partenza per definire gli obiettivi del piano 2023-25. Queste azioni hanno l'obiettivo di passare da un insieme di singole iniziative a una visione più unitaria legate al tema centrale della sostenibilità.

A seguito di un forte impegno da parte di tutte le strutture dell'Ateneo coinvolte, già a fine 2023 si è riusciti a completare la redazione del [Piano Strategico di Sostenibilità](#) con la presentazione in Senato Accademico e alla comunità politecnica. Inoltre, per comunicare all'esterno l'impegno dell'Ateneo verso questi temi, è stato organizzato a metà ottobre 2023, in collaborazione con Pianeta 2030 del Corriere della Sera, l'evento "[CHANGE - Tecnologia e creatività per uno sviluppo sostenibile](#)", che ha raccolto un grande interesse (256 presenze e 1.183.000 utenti digitali con un tempo medio di collegamento di 40 minuti).

Nell'ampio portafoglio di progetti di sostenibilità all'interno dei Campus, l'Ateneo ha voluto evidenziare il suo impegno verso il tema della transazione energetica, attraverso l'obiettivo di aumentare la capacità di produzione di energia da fotovoltaico del 500% nel corso del triennio 23-25, rispetto agli attuali 0,15 MW installati a fine 2022. L'Ateneo a fine 2023 ha già installato i pannelli nel Campus Leonardo per una capacità di 1,5 MW e si è impegnato finanziariamente per riuscire a raggiungere 3,5 MW a fine 2024 e 4 MW a fine 2025.

A fine 2023, a seguito del primo monitoraggio del Piano, è stato introdotto un secondo obiettivo ritenuto strategico per estendere ad altre aree di intervento ambientale, ovvero quello di raggiungere entro fine 2025 lo 0% di sprechi alimentari attraverso un lavoro di efficientamento nella gestione delle forniture con le aziende coinvolte nella ristorazione e nei catering per eventi.

Questi due obiettivi presenti nel Piano Strategico si inseriscono all'interno dei cantieri già in essere, in una visione più globale che comprende le politiche di genere, la disabilità e l'accessibilità, lo sport e il benessere, il riutilizzo dei materiali, la gestione dei rifiuti e il risparmio energetico.

Tutti questi temi rappresentano importanti spunti di riflessione per i futuri sviluppi della ricerca industriale, sottolineando l'importanza di sviluppare Living Lab per condividere con la comunità politecnica e con la cittadinanza i risultati della ricerca. Ne è un esempio concreto il potenziale del progetto Bovisa-Goccia in una prospettiva di "comunità energetica" e di "inclusione sociale".

RS.2 - Attività culturali e di divulgazione scientifica

Considerando il contributo che l'Ateneo si propone di portare in termini di diffusione della tecnologia e della scienza, ci si è posti l'obiettivo di incrementare del 20% il numero di partecipanti in presenza e di utenti digitali al palinsesto degli eventi e video culturali di divulgazione intorno ai grandi eventi di Architettura, Design e Ingegneria. Tale obiettivo si integra con le iniziative già in essere come Mantova Architettura, il festival dell'Ingegneria e i numerosi eventi collegati al Design. Nel triennio 20-22 il numero di partecipanti a questi eventi è stato di 300.000, di cui 30.000 in presenza e 270.000 utenti digitali, e l'obiettivo è quello di arrivare a 360.000 nel triennio 23-25, con 35.000 presenze e 325.000 utenti digitali. A fine 2023 si contano 140.200 partecipanti, di cui 20.000 in presenza e 120.200 utenti digitali.

Nel corso del mandato rettorale cadono due importanti anniversari, con specifiche iniziative dedicate: nel 2023 i 160 anni della fondazione del Politecnico e nel 2027 i 100 anni dell'inaugurazione della sede di piazza Leonardo da Vinci.

Si attuerà, inoltre, nel triennio 23-25, una nuova e più capillare strategia di comunicazione sui temi dello sviluppo sostenibile con l'obiettivo specifico di incrementare la presenza sulle principali testate di settore e generaliste con tematiche di sviluppo sostenibile da 5.000 nel triennio 22-22 a 6.000 nel triennio 23-25.

A fine 2023 si è rilevato un valore di 3.800 presenze in linea con il target prefissato, il cui valore economico equivalente (AVE) associato all'obiettivo è pari a 6 M€.

RS.3 - Relazioni con il territorio e le sue istituzioni

Strategico è il ruolo dell'Ateneo come parte integrante del contesto territoriale in cui opera. Pertanto, l'obiettivo per il triennio 23-25 è mantenere e rafforzare le iniziative promosse da [Polisocial](#), [Off-Campus](#) e Living Lab come strumenti di coinvolgimento sociale, attraverso l'ingaggio di 200 organizzazioni esterne all'università che abbiano una partnership ampia e strategica, accordi di partenariato e/o collaborazioni su progetti e servizi. A fine 2023 le organizzazioni coinvolte sono state 72.

Sempre all'interno del tema delle relazioni con il territorio, ci si è posti l'obiettivo di realizzare un "modello sostenibile" di innovazione sociale di prossimità entro la fine 2025.

Un altro obiettivo evidenziato dal Piano Strategico, sempre inerente al tema delle relazioni dell'Ateneo con il territorio, è quello di mettere in connessione le diverse anime del Politecnico con gli attori del terzo settore, attraverso lo sviluppo, entro fine 2025, di una piattaforma - Polimi4NonProfit – per la collaborazione reciproca, nella quale siano presentati da una parte i problemi e le sfide emergenti e dall'altra la disponibilità di competenze e risorse (tesi, attività curriculari ed extra curriculari, iniziative *Passion-in-Action*, opportunità di collaborazione in progetti finanziati etc.).

RS.4 - Rapporti internazionali e di cooperazione allo sviluppo

L'Ateneo ambisce ad assumere un ruolo importante nello sviluppo di politiche sulla sostenibilità anche a livello internazionale, favorendo l'utilizzo della cooperazione scientifica per migliorare le relazioni tra Paesi. Il Politecnico si pone l'obiettivo di aderire alle principali iniziative di *Science Diplomacy* (EU Alliance on Science Diplomacy, Cattedre UNESCO etc.) e di attivare un gruppo di lavoro trasversale che contribuisca alla creazione di una cultura della diplomazia. A tal fine l'Ateneo intende raggiungere nel triennio 23-25 l'obiettivo di realizzare 24 progetti di cooperazione e sviluppo con organismi internazionali. A fine 2023 le iniziative avviate sono risultate 9 e, pertanto, come evidenziato, ci si è proposti di ampliare il target da 12 a 24 progetti da realizzare entro il 2025.

RS.5 - Supporto all'imprenditorialità

La crescita sostenibile della società è determinata dalla capacità di trasformare le idee e i risultati della ricerca in innovazione sostenibile e in nuove imprese. Questa consapevolezza ha portato l'Ateneo ad attivare alcuni strumenti per sostenere le idee innovative, dalla brevettazione ai *proof of concept* (POC), fino all'incubatore di start-up e al sostegno di venture capital. La realizzazione dei nuovi spazi all'interno del progetto Goccia di Bovisà consentirà all'Ateneo di sviluppare un distretto dell'innovazione (Innovation park) che permetterà di realizzare la piena integrazione tra l'Ateneo, Polihub e venture capital, ovvero di realizzare un ecosistema integrato tra mondo pubblico e mondo privato. Nel triennio 23-25, l'Ateneo intende sostenere 450 start-up nel loro percorso di crescita, con la realizzazione di laboratori condivisi nei quali le start-up possano iniziare la fase di pre-industrializzazione e aumentare il deal flow, anche grazie a programmi di formazione all'imprenditorialità.

Per sostenere il percorso di crescita delle idee, ci si è posti l'obiettivo di progettare percorsi di formazione strutturati, fruibili da tutti gli studenti, aperti alla frequenza anche ai giovani ricercatori, al personale docente, tecnico-amministrativo e agli Alumni, con l'obiettivo specifico di incrementare fino a 2.000, nel triennio 23-25, il numero di partecipanti a percorsi di formazione extra-curriculare all'imprenditoria. A fine 2023 è stato raggiunto il risultato di 762 partecipanti, di cui 513 al corso "Am I an innovator?", e 259 alle 6 settimane di formazione Polihub.

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

La performance organizzativa¹¹ rappresenta il contributo che una struttura apporta al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, con particolare attenzione alla soddisfazione dei bisogni per i quali la struttura è stata costituita. Al fine di raggiungere obiettivi complessi, che richiedono l'integrazione di competenze presidiate in diverse strutture, sono stati promossi sistemi di lavoro trasversali ed assegnati obiettivi il cui esito è stato condiviso dalle varie strutture coinvolte. Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'Ateneo, la performance organizzativa viene valutata a diversi livelli: sia a livello complessivo di Ateneo, sia al livello delle singole strutture (Direzione Generale, Aree dirigenziali, Dipartimenti e Poli Territoriali) che, con obiettivi integrati, contribuiscono alla realizzazione degli obiettivi strategici e alla gestione ordinaria dei processi di supporto alla didattica e alla ricerca.

Nei paragrafi successivi vengono brevemente sintetizzati gli esiti di performance organizzativa che, in molti casi, riprendono o sono strettamente correlati ai temi ed esiti degli obiettivi strategici (già presentati nel capitolo 2), in quanto la maggior parte degli obiettivi assegnati alle strutture sono finalizzati a supportare la realizzazione degli stessi. Si rammenta che gli obiettivi di performance non contemplano tutte le attività e i progetti comunque presidiati nel quotidiano dal personale e non confluiti in valutazione.

3.1. La performance organizzativa di Ateneo: gli obiettivi di Valore Pubblico

Partendo dal Piano Strategico di Ateneo sono stati individuati quegli obiettivi che, riflettendo la missione istituzionale dell'Ateneo in termini di didattica, ricerca e terza missione, meglio esprimono il Valore Pubblico che il Politecnico intende creare attraverso la sua azione politica e gestionale-amministrativa.

Gli obiettivi di Valore Pubblico, che qualificano la scheda di performance organizzativa dell'Ateneo, esprimono in termini di impatto il valore che l'Ateneo genera a livello di benessere sociale, economico ed educativo. Si tratta di obiettivi trasversali rispetto a quelli più puntuali definiti nel Piano Strategico, di elevato impatto sulla collettività e riferibili ad alcuni SDGs dell'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, che hanno costituito una guida importante nella creazione degli obiettivi di Valore Pubblico, oltre che degli obiettivi del Piano Strategico.

Di seguito si sintetizzano brevemente i risultati conseguiti, che determinano un punteggio complessivo di **938,8** (risultato parametrato rispetto ad una scala che raggiunge valore 1.000, considerando il range fra 700 e 1.000 quale esplicitazione di un livello di performance superiore al target). Come previsto e dettagliato nel [SMVP 2023](#), i risultati conseguiti sui vari obiettivi vengono valutati su una scala che prevede tre livelli di raggiungimento corrispondenti ad una valutazione positiva:

- Soglia (livello di raggiungimento minimo atteso);
- Target (livello per il quale l'obiettivo si considera raggiunto secondo le attese);
- Eccellenza (livello di raggiungimento dell'obiettivo superiore alle attese).

La performance organizzativa di Ateneo non ha evidenziato necessità di revisioni infra-annuali.

1. Posizionamento dell'Ateneo nella capacità di autofinanziamento (peso 20%) (correlato ai Pillar del Piano Strategico: Ricerca e Responsabilità Sociale), che valorizza la capacità dell'Ateneo di essere polo di attrazione per la ricerca, il trasferimento tecnologico e l'imprenditorialità.

Nel 2023 il Politecnico ha totalizzato un valore complessivo di autofinanziamento decisamente positivo, pari a 206.053.194 M€, registrando un incremento di più del 13% rispetto al 2022 (182 M€). Il risultato raggiunto colloca l'obiettivo in **eccellenza**, posta pari ad un incremento del 10% rispetto al valore medio dell'ultimo triennio. Al computo dell'autofinanziamento sono stati esclusi i pur ragguardevoli finanziamenti ricevuti per progetti PNRR, pari a circa 50 M€, che testimoniano la partecipazione proattivamente dell'Ateneo con tutte le proprie competenze di ricerca.

2. Posizionamento dell'Ateneo nella capacità di dare occupazione ai propri laureati (peso 10%) (correlato al Pillar del Piano Strategico: Formazione), che valorizza la capacità dell'Ateneo di realizzare didattica di elevata qualità ed apprezzata dal mercato del lavoro nazionale ed internazionale.

L'indagine effettuata nel 2023 sull'occupazione dei laureati ad un anno dal conseguimento del titolo di studio (laureati 2021) ha evidenziato un tasso di occupazione:

¹¹ La performance organizzativa viene definita nel Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ANVUR, documento del 20 dicembre 2017 e successivi aggiornamenti.

- del 90,3% per i laureati alla triennale (peso 5%), con una leggera flessione rispetto alla rilevazione effettuata sui laureati 2020 (91,7%), determinando un posizionamento **prossimo al target** (posto pari al mantenimento dell'esito dell'anno precedente);
- del 95,6% per i laureati alla magistrale (peso 5%), con un risultato nuovamente in leggera flessione rispetto alla rilevazione effettuata sui laureati 2019 (96,7%), e quindi un posizionamento **prossimo al target**.

3. Programmazione triennale MUR 2021-2023: valore finale dei target da raggiungere entro il 2023 (peso 20%)

(connesso ai Pillar del Piano Strategico: Formazione, Ricerca e Responsabilità sociale), finalizzato a garantire il raggiungimento dei target proposti per i progetti presentati nell'ambito della PRO3 2021-2023.

I risultati raggiunti, collocano l'obiettivo in **eccellenza** con il raggiungimento al 100% di tutti i target. I dati, sia quelli presenti sulle banche dati ministeriali, sia quelli rilevati dall'Ateneo che saranno oggetto di validazione da parte del Nucleo, seppur non ancora definitivi, delineano il raggiungimento positivo di tutti i target.

4. Attivazione di interventi per il risparmio energetico (peso 25%) (correlato al Pillar Responsabilità sociale ed inserito anche come obiettivo del Piano Strategico di Sostenibilità) finalizzato a rendere il Campus maggiormente sostenibile mediante l'implementazione di policy organizzative e comportamentali atte alla riduzione dei consumi di luce e gas.

L'obiettivo è stato scomposto su tre dimensioni e rilevato in termini di consumo rispetto al 2022:

- il rapporto tra i consumi di gas, al netto del consumo per trigenerazione, e i gradi giorno invernali (Smc/GGI), diminuito del 15,58%;
- i consumi elettrici al netto della quota destinata alla climatizzazione (kWh), che hanno subito una riduzione del 11,5%;
- il rapporto tra i consumi elettrici dei mesi climatizzati (mag-set) ed i gradi giorno estivi (Wh/GGE), in calo del 7,11%.

Per raggiungere tali risultati si sono adottate alcune soluzioni che accomunano tutti gli edifici, come la conduzione mirata degli impianti (apportando frequenti modifiche agli orari e alle temperature di esercizio in funzione delle condizioni esterne) e il coinvolgimento delle imprese di pulizia per lo spegnimento luci. Altre soluzioni, invece, sono state indirizzate specificamente su alcuni edifici e centrali, quali ad esempio l'installazione di orologi per la gestione delle pompe non remotizzate e l'inserimento di orologi e di sensori di presenza per la gestione dell'illuminazione. Laddove richiesto e dove presenti laboratori consistenti, sono stati inseriti misuratori per permettere alle singole strutture dipartimentali di valutare/gestire al meglio le proprie attività.

I risultati raggiunti collocano l'obiettivo in **eccellenza** (posta pari ad almeno il 10% di riduzione dei consumi) per i primi due parametri e **superiore al target** (posto pari alla riduzione di almeno il 6%) per il terzo.

5. Raggiungimento output previsti nei progetti PNRR (25%) (correlato ai Pillar strategici Persone, Ricerca e Responsabilità sociale) che valorizza la capacità dell'Ateneo di raggiungere gli output previsti nell'ambito dei progetti PNRR, misurato attraverso il rispetto delle milestone e il successo nella partecipazione ai bandi a cascata in cui l'Ateneo non è coinvolto.

Ai fini dell'obiettivo è stato implementato un sistema di controllo di gestione dello stato di avanzamento dei progetti attivati attraverso la predisposizione del budget suddiviso per spoke e per progetto e si è prevista la condivisione con i Dipartimenti che, nel corso del 2023, hanno effettuato rilevazioni a cadenza predefinita. Tale meccanismo, alimentato con continuità con le informazioni relative alle rendicontazioni trasmesse al MUR dai Dipartimenti, ha consentito l'individuazione dei target economici di ciascun progetto e il conseguente monitoraggio continuo del raggiungimento delle milestone, con il conseguimento del 92% della rendicontazione delle milestone che si sono chiuse nel 2023 (rendicontazione che potrà essere perfezionata entro il primo semestre 2024).

In relazione alla partecipazione a bandi a cascata in cui l'Ateneo non è coinvolto, si rileva la partecipazione di diversi Dipartimenti a 8 bandi a cascata, di cui 4 finanziati e 4 in attesa di graduatoria.

I risultati raggiunti collocano l'obiettivo in una valutazione **prossima all'eccellenza**.

Gli esiti di dettaglio sono riportati in allegato alla presente relazione (**Allegato n. 1** - Resoconto obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo 2023)

3.2. La performance organizzativa della Direzione Generale

La performance della Direzione Generale viene valutata tramite la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione, ed è rappresentata da alcuni obiettivi considerati prioritari per supportare l'implementazione del Piano Strategico e il raggiungimento degli obiettivi definiti al suo interno.

Di seguito si sintetizzano i risultati conseguiti, approvati dalla Rettrice e validati dall'OIV, che determinano per la performance organizzativa della Direzione Generale un punteggio complessivo di **944,2** (risultato parametrato rispetto ad una scala che raggiunge il valore 1.000, considerando il range fra 700 e 1.000 quale esplicitazione di un livello di performance superiore al target).

1. Risultati di soddisfazione degli utenti in merito ai servizi erogati (peso 10%) (collegato al Pillar strategico Persone).

La Direzione Generale è stata misurata sulla soddisfazione espressa dal personale docente strutturato (peso 5%) e dagli studenti (peso 5%) sui servizi ricevuti. I questionari sono stati somministrati in versione “ridotta” ossia con solo una domanda di soddisfazione complessiva per ogni servizio indagato¹².

1.a. soddisfazione espressa dal personale docente, il questionario è stato somministrato dal 19 dicembre 2023 al 31 gennaio 2024. Hanno risposto al questionario 1.036 docenti strutturati sui 1.810 invitati, con un tasso di risposta pari al 57,2%, in crescita rispetto al 49,4%, dell'anno precedente. La soddisfazione media complessiva è pari al 4,49, **superiore al target** (posto pari a 4,2 su una scala di valutazione [1-6]), in linea con la percentuale del 4,47 del 2022.

1.b. soddisfazione espressa dagli studenti, il questionario è stato somministrato dal 19 dicembre 2023 al 23 febbraio 2024. Hanno risposto in 13.644 su 14.515 studenti chiamati a compilare il questionario, con un tasso di risposta pari al 94% (stabile rispetto al 94,7% dell'anno precedente) e un risultato di soddisfazione generale pari a 4,12, leggermente in crescita rispetto al 4,08 del 2022. Anche tale risultato pone l'esito dell'obiettivo su un valore positivo di poco superiore al **target** (posto pari a 4 su una scala di valutazione [1-6]).

Nel successivo paragrafo 3.6 si riporta un'analisi complessiva degli esiti delle *customer satisfaction* somministrate ai diversi utenti dell'Ateneo.

2. Progettazione e implementazione della struttura gestionale in grado di gestire i progetti strategici multi-dipartimentali nell'ambito del PNRR (peso 20%) (collegato al Pillar strategico Ricerca).

L'obiettivo è stato sviluppato per fornire il supporto amministrativo per la gestione dei progetti PNRR. Esso è strettamente correlato, e ne condivide alcune azioni, con il corrispondente obiettivo di Ateneo finalizzato a garantire il rispetto delle milestone e il successo nella partecipazione ai bandi a cascata in cui l'Ateneo non è coinvolto.

L'obiettivo prevedeva la predisposizione di un sistema di previsione, rendicontazione e monitoraggio dei flussi finanziari a livello centrale, in merito al quale:

- è stato predisposto e condiviso con i singoli Dipartimenti il budget suddiviso per spoke e per progetto;
- è stato implementato un modello di richiesta anticipi e di gestione del flusso di incasso dei finanziamenti;
- sono quindi stati predisposti 13 budget e 13 files di riepilogo delle richieste di anticipo ricevute dai Dipartimenti con suddivisione per progetto e per spoke, con evidenza degli incassi ricevuti dagli HUB/spoke.

Infine, in relazione alla progettazione e implementazione di diversi modelli attuativi di predisposizione del budget, per ogni singolo progetto è stato verificato il limite del 50% per il finanziamento destinato al reclutamento di personale (RTDa, borse di dottorato, assegni di ricerca), con la relativa corretta gestione delle trattenute con l'esenzione dai prelievi per tutti i reclutamenti già previsti in fase di budget di progetto. Inoltre, si è provveduto ad inserire sul gestionale Intranet per la ricerca e l'autofinanziamento (IPRA), per ogni spoke, i progetti multi-struttura con la suddivisione del budget fra i Dipartimenti/Strutture coinvolti. Infine sono stati condivisi con i Dipartimenti i quadri economici di centri nazionali, partenariati estesi ed ecosistemi per l'innovazione al fine di sottoporli a verifica.

Le modalità di gestione delle ritenute sono state presentate ai Direttori di Dipartimento nel giugno 2023. Sono inoltre stati predisposti, per tutti i Dipartimenti, gli schemi dei quadri economici durante tutto il 2023.

Come già illustrato per la performance organizzativa di Ateneo, per le milestones da inizio progetto e che si sono chiuse entro il 31/12/2023 si evidenzia il raggiungimento del valore rendicontato pari al 92%.

Per quanto riguarda i bandi a cascata, quelli che hanno visto come spoke Polimi sono stati gestiti centralmente; di questi, al 31 dicembre 2023, ne sono stati pubblicati 6 relativi a 4 Partenariati Estesi (per uno dei quali i bandi sono due) e a 1 Ecosistema per l'Innovazione per un importo pari a circa 50 milioni di euro.

I risultati raggiunti collocano l'obiettivo **prossimo all'eccellenza**.

3. Analisi per la progettazione di un layout degli spazi (Docenti e PTA) in linea con le forme di lavoro ibrido (peso 10%) (collegato al Pillar strategico Persone).

L'obiettivo è stato assegnato al fine di progettare modalità di utilizzo degli spazi compatibili con la forma di lavoro ibrido, anche ripensando il sistema di rotazione del personale, ed è stato sviluppato attraverso:

¹² Le nuove modalità di somministrazione, introdotte dal 2020, prevedono la compilazione ad anni alterni di un questionario in formato “esteso”, ovvero che prevede domande di dettaglio per ogni servizio indagato (rilevazione 2022), e di un questionario in formato “ridotto”, ovvero che prevede solo una domanda generale di soddisfazione per ogni servizio indagato.

- lo svolgimento di un'analisi sulla diffusione dello smart working in Italia ad oggi e un approfondimento rispetto alle diverse forme di remote work attivabili in funzione del fabbisogno organizzativo;
- la progettazione e somministrazione al personale tecnico-amministrativo, all'interno dell'indagine di clima, di una sezione di domande dedicata al tema dello smart working;
- l'identificazione di passaggi chiave per la divulgazione di una cultura organizzativa e manageriale a supporto dell'implementazione efficace di hybrid workplace.

È stata, inoltre, effettuata un'analisi sull'utilizzo dello smart working e sugli spazi ufficio disponibili per singola area ed edificio, sono stati identificati valori benchmark di spazio disponibile rispetto alla possibilità di smart working dei diversi uffici, sono stati identificati i metri quadri ideali per ogni struttura ed eventuali carenze o eccedenze.

Sulla base di tali analisi sono state identificate modalità ottimali di utilizzo degli spazi rese possibili dalla rotazione delle postazioni di lavoro e identificati alcuni esempi di possibile riprogettazione di spazi esistenti. A conclusione del lavoro è stato realizzato un intervento campione presso gli uffici della sede di Bovisa dell'Area Gestione Infrastrutture e servizi, aggiungendo una sala riunioni e due postazioni a parità di mq. È stato poi individuato un caso di spazi, in precedenza destinati a sportelli della segreteria studenti, da riutilizzare.

In aggiunta a quanto sopra, con la Commissione spazi si è lavorato anche sugli spazi di lavoro dei Dipartimenti, con l'identificazione di sei progetti, con relativi budget e layout.

I risultati raggiunti collocano l'obiettivo in esito **prossimo all'eccellenza**.

4. Redazione del Bilancio di Sostenibilità 2022 e del Piano Strategico di Sostenibilità 2023-2025 (peso 10%) (collegato al Pillar strategico Responsabilità Sociale).

In aggiunta a quanto già detto al capitolo 2 (pag. 15), di seguito si specifica che sia il Bilancio di Sostenibilità di Ateneo che il Piano Strategico di Sostenibilità (PSS) 2023 -2025 sono stati presentati agli Organi di Governo (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione) rispettivamente nel mese di luglio e nel mese di settembre 2023. Inoltre, la loro diffusione agli stakeholders interni ed esterni è stata assicurata tramite la realizzazione di un Piano di comunicazione, in attuazione del quale il Rapporto di Sostenibilità è stato pubblicato sulla homepage del sito di Ateneo in una prima versione banner con infografiche e pdf sfogliabile (31 luglio 2023) e in una successiva versione completa delle infografiche e del testo del Rapporto (15 settembre 2023), mentre il PSS 23-25 è stato presentato pubblicamente, oltre che all'esterno, con l'evento dal titolo "CHANGE", di cui si è già detto in precedenza, all'interno della comunità politecnica attraverso un evento tenutosi il 9 ottobre 2023, al fine di condividere linee di azione e strategie.

I risultati raggiunti collocano l'obiettivo in **eccellenza**.

5. Realizzazione di impianti fotovoltaici in Leonardo e assegnazione dei lavori in Bovisa (peso 10%) (collegato al Pillar strategico Responsabilità Sociale).

Per quanto riguarda Città Studi, sono state completate 8 coperture, con posa e collegamento dei moduli fotovoltaici, su altrettanti edifici (edifici 2, 3, 4, 5 presso il Campus Leonardo; edifici 11 e 13 presso il Campus Bonardi e edifici 36 e 42 presso il Campus Bassini). Sono in corso alcune opere di completamento minori che non pregiudicano le prove di funzionamento e i collaudi tecnici, oltre alla pratica amministrativa con Unareti e Agenzia delle Dogane per la connessione degli impianti alla rete, depositata in data 28 febbraio 2024.

L'assegnazione per il Campus Bovisa è avvenuta, ed è stato avviato l'accantieramento presso l'edificio B22 (ex PPG) nel Campus La Masa.

I risultati raggiunti collocano l'obiettivo in esito **prossimo all'eccellenza**.

6. Città Studi - Riassetto Bassini - Edificio DCMC (peso 10%) (collegato al Pillar Strategico Persone).

In continuità con il 2021, l'obiettivo è finalizzato al riassetto degli spazi e dei laboratori da destinare al Dipartimento di Chimica, materiali e ingegneria Chimica (DCMC) e al Dipartimento di Elettronica, Informazione e Bioingegneria Elettronica e Bioingegneria (DEIB). Sono state completate le strutture di entrambi gli edifici e i tamponamenti (muratura) dell'edificio DCMC (laboratori) in linea con il programma lavori, pur con l'insorgenza di alcuni extracosti e alcune revisioni dei prezzi.

I risultati raggiunti collocano l'obiettivo **prossimo all'eccellenza**.

7. Sviluppo del Campus Bovisa Nord (peso 30%) (collegato alla linea strategica Persone).

Sotto il cappello dello sviluppo del Campus Bovisa Nord rientrano tre obiettivi che, con finalità specifiche, hanno contribuito a far evolvere il progetto di sviluppo del nuovo Campus.

7a. Individuazione della struttura organizzativa e delle modalità di finanziamento per l'edificazione dell'area di Bovisa Nord (peso 10%)

Sono state individuate le modalità di copertura finanziaria dell'investimento, valutando diverse opzioni e effettuando le diverse analisi economiche. Gli atti sono disponibili presso gli uffici competenti e saranno sottoposti all'approvazione del CdA in concomitanza con l'avvio delle operazioni di edificazione dell'area.

I risultati raggiunti collocano l'obiettivo in esito **prossimo all'eccellenza**.

7b. Avvio progetto Campus Bovisa Nord (peso 10%)

Con delibera n. 202309260462 del 26.09.2023, il Consiglio di Amministrazione ha approvato all'unanimità il progetto di fattibilità tecnico economico complessivo e ha dato mandato al Direttore Generale e all'Area Tecnico Edilizia di predisporre la linea guida, il master plan, il bando e la relativa nota esplicativa e di procedere all'indizione della procedura.

I risultati raggiunti collocano l'obiettivo in **eccellenza**.

7c. Riconversione dei gasometri nell'area denominata "goccia" - Gasometro innovazione, Bovisa, Lambruschini (prosegue da 2021)

In occasione del monitoraggio intermedio, si era evidenziata la necessità di revisione infra-annuale delle date di avvio lavori, dovuta alla richiesta di accesso agli atti presentata da una delle società concorrenti non ammessa all'ultima fase della gara. Tale richiesta ha comportato la necessità di sospendere e non avviare alcuna attività con l'operatore risultato aggiudicatario, fino allo scadere dei 30 giorni entro i quali l'aggiudicatario stesso avrebbe potuto presentare ricorso contro la decisione di esclusione dalla procedura di affidamento. Solo allo scadere dei suddetti termini è stato possibile procedere con gli adempimenti legali necessari alla stipula del contratto con la società risultata aggiudicataria.

Di conseguenza, sono state ridefinite le date previste per l'avvio dei lavori e l'obiettivo è stato raggiunto con valori in **eccellenza**.

In data 22/09, infatti, è stata effettuata con manifestazione pubblica la posa della prima pietra del cantiere dei gasometri attraverso la simbolica messa a dimora di un albero.

All'evento hanno partecipato gli Organi di governo dell'Ateneo, l'architetto Renzo Piano, Anna Maria Bernini, Ministro dell'Università e della Ricerca, Attilio Fontana, Presidente di Regione Lombardia, e Giuseppe Sala, Sindaco di Milano.

Gli obiettivi assegnati alla Direzione Generale e i risultati raggiunti trovano rappresentazione in una scheda di dettaglio (**Allegato n. 2** - Resoconto obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale 2023).

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

- 10% Risultato Performance Organizzativa di Ateneo, che ha conseguito un punteggio pari a: 938,8 punti;
- 90% Risultato Performance Organizzativa Direzione Generale, che ha conseguito un punteggio pari a: 944,2 punti.

La performance individuale del Direttore Generale risulta in tal modo determinata nel valore di **943,7** punti.

3.3. La performance organizzativa delle Aree dirigenziali

La performance organizzativa delle Aree è stata definita tramite l'assegnazione di obiettivi condivisi¹³ o specifici per la singola Area. La maggior parte di essi sono finalizzati ad apportare un contributo operativo allo sviluppo degli obiettivi e delle strategie definiti nel Piano Strategico, una parte residuale è stata declinata per rispondere ad esigenze di sviluppo o di miglioramento dei processi di gestione interna, o ad input esterni per il miglioramento dei servizi.

Di seguito si propone una sintetica rassegna dei principali obiettivi realizzati a supporto dell'implementazione del Piano Strategico (ed in collaborazione con i docenti delegati di riferimento). Per coerenza nella lettura, i contributi vengono distinti sulla base delle politiche intraprese in conformità alle quattro linee strategiche individuate nel Piano Strategico di Ateneo: **Persone, Formazione, Ricerca e Responsabilità sociale**. Sono poi sinteticamente relazionati anche quegli obiettivi di miglioramento dei processi di gestione o di miglioramento dei servizi, di carattere più di tipo gestionale, organizzativo ed amministrativo.

¹³ Gli obiettivi condivisi sono quelli per cui ogni struttura coinvolta porta il proprio contributo per la propria peculiare competenza, ma l'obiettivo è unico e unica è la valutazione che viene assegnata identica a tutte le strutture coinvolte

Alla linea strategica **Persone** sono correlati tutti quegli obiettivi finalizzati alla valorizzazione professionale della comunità politecnica e al suo benessere, anche dal punto di vista degli spazi fisici di lavoro, di studio e per la socialità.

In tema di opportunità di crescita e valorizzazione professionale, sono stati sviluppati due obiettivi specifici, uno rivolto all'attrazione di giovani talenti attraverso una strategia volta a dare maggiore visibilità e accessibilità alle opportunità di lavoro offerte dall'Ateneo, che si è concretizzata nell'individuazione di alcuni *job profile*, ritenuti particolarmente interessanti, verso cui sono state attivate specifiche iniziative di promozione e campagne di attraction, che hanno consentito l'individuazione di un notevole numero di candidati potenziali, e uno, condiviso con le strutture gestionali dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali, che ha portato alla ri-definizione di un modello di rilevazione del fabbisogno organizzativo e alla valutazione delle posizioni "incrementali" alla luce della tendenza di raggiungimento dei KPI indicati dalle strutture.

Altrettanta attenzione, al fine di aumentare il coinvolgimento e la partecipazione alle attività dell'Ateneo, è stata rivolta alla comunicazione, con una campagna volta al rinnovamento del sito di Ateneo condotta tramite benchmark sui competitor e comparable e focus group con diversi attori e fruitori, il cui esito è stata la progettazione e la realizzazione del mock-up del sito in una nuova veste grafica che aggiorna la modalità di navigazione dei contenuti, con un impatto visivo nuovo e contemporaneo così da migliorarne riconoscibilità e leggibilità e renderlo quindi più orientato all'utente. La messa in linea del nuovo sito è prevista per il 2024.

Sulla stessa linea anche l'obiettivo di realizzazione della "New PolimiApp", ossia l'app PoliMobile per aumentarne il livello di usabilità attraverso lo sviluppo di nuove funzionalità quali la sezione "carriera didattica" che consente, tra gli altri, la consultazione degli esami sostenuti e la visualizzazione dei CFU acquisiti, l'iscrizione agli esami, la mappa del Campus georeferenziata, la ricerca aule ed edifici e la ricerca di aule libere, completata nei tempi previsti con il rilascio in produzione delle relative sezioni. Anche per questo obiettivo è prevista la prosecuzione, per lo sviluppo di ulteriori funzionalità, nel 2024.

In tema di inclusione, diversità e benessere organizzativo, sono state sviluppate azioni di empowerment al femminile che, tramite focus group realizzati con i diversi target della comunità politecnica (PTA, PD, RTD, dottorandi), ha evidenziato gli ambiti di cultura organizzativa su cui è necessario lavorare per ridurre il gender gap e migliorare la dimensione professionale. Al termine di tali attività di analisi sono state realizzate alcune attività pilota.

All'interno degli obiettivi legati alla linea strategica Persone, numerosi hanno riguardato nello specifico il tema di spazi e infrastrutture per le nuove modalità di lavoro, studio e socializzazione. Oltre a quelli, condivisi tra Aree e Direzione Generale, di cui si è già argomentato nel paragrafo 3.2, si aggiungono:

- l'obiettivo di realizzazione di un nuovo spazio palestra c/o il Centro Sportivo Giurati, per il quale si è provveduto alla stesura del progetto definitivo, comprensivo del layout degli spazi e delle attrezzature, inviato al Comune di Milano, e del capitolato di gara;
- l'obiettivo di ricerca spazi da dedicare alla realizzazione di nuove aule, che ha condotto all'individuazione di un immobile posto nelle immediate vicinanze del Campus Leonardo, per il quale sono stati presi contatti con la società amministratrice ed eseguiti i primi sopralluoghi per valutare la fattibilità dell'operazione;
- l'obiettivo che prevedeva la progettazione esecutiva dei servizi avanzati di smart Campus nell'area di Bovisa Nord, (controllo accessi, accesso h24, video sorveglianza, antincendio, allarmi, gestione luci, gestione aule), approvata dal Consiglio di Amministrazione nel mese di settembre 2023;
- l'obiettivo di predisposizione del piano di manutenzione degli spazi per garantirne adeguatamente funzionamento e vivibilità, realizzato nella quasi totalità (ad esclusione degli interventi con orizzonte superiore all'anno solare, comunque avviati).

In attuazione della linea strategica **Formazione**, che si sviluppa attraverso nuovi modelli pedagogici innovativi, con percorsi personalizzati e multidisciplinari e tramite una didattica inclusiva, multiculturale e internazionale, si è lavorato su più fronti quali:

- l'attrazione di talenti, per il quale è stato definito un catalogo con ben 95 corsi di orientamento attivo nella transizione scuola-università, firmate 93 convenzioni con istituti tecnici superiori e arricchita la sezione del sito istituzionale dedicata;
- il diritto allo studio e le pari opportunità, attraverso, da un lato la raccolta di fondi da destinare a borse di studio e progetti di Ateneo, di cui una parte dedicata in modo specifico al progetto *Girls@Polimi* (iniziativa ideata per avvicinare le studentesse al mondo delle materie STEM e incentivare la loro iscrizione a corsi di laurea in Ingegneria con bassa

presenza femminile) e dall'altro la progettazione di nuove residenze (progettazione completata o gara bandita), oltre che di nuovi spazi sport.

Altra finalità associata alla linea strategica Formazione è la qualità, sostenibilità e personalizzazione della formazione che si è tradotta principalmente in due obiettivi. Con il primo, tramite tecniche di data analytics, è stata valutata l'efficacia delle attività di tutorato messe in campo nei confronti degli studenti a rischio drop-out indagando la correlazione tra il risultato conseguito nel test di ingresso e la performance accademica dello studente in termini di CFU, da cui la decisione di apportare una revisione alle regole di ingresso ai corsi di laurea triennale di Ingegneria; inoltre, nel medesimo obiettivo, è stata analizzata l'efficacia delle procedure di ammissione degli studenti internazionali, per indagare quale valutazione sia maggiormente predittiva. Con il secondo obiettivo, invece, legato allo sviluppo di percorsi extracurricolari, e finalizzato alla promozione di azioni che garantissero un elevato numero di studenti coinvolti nei corsi PiA e nei percorsi Ambassador, in relazione all'obiettivo analogo definito per la PRO3 21-23, si è ottenuto un aumento, rispetto all'A.A. 22-23, di più del 20%.

Infine, nell'ambito dell'obiettivo strategico legato all'esperienza internazionale, si inseriscono lo sviluppo del progetto Enhance, per il quale è stato progettato e implementato un modello di cooperazione dei sistemi informativi degli atenei partners; la promozione di iniziative di competizioni studentesche internazionali, con la rivisitazione del piano di comunicazione e la realizzazione di alcune iniziative di comunicazione mirate, compresa la revisione della pagina del sito istituzionale dedicata e la creazione di una pagina per ciascuna competizione; e il consolidamento sia del numero di studenti stranieri immatricolati alle LM, sia del numero di studenti in mobilità all'estero nel primo semestre 23/24,. Per il primo si registrano dati pressoché stabili rispetto all'A.A. precedente (2.249 studenti stranieri immatricolati a LM nel primo semestre rispetto ai 2.264 del 22/23), mentre per il secondo, correlato agli obiettivi internazionalizzazione scelti per la PRO3 21-23, i risultati si attestano su un aumento di più del 10% (1.379 studenti in mobilità rispetto ai 1.247 del 22/23).

Per la linea strategica **Ricerca**, le cui priorità affermate nel Piano Strategico valorizzano la vocazione alla ricerca, il contributo delle eccellenze esistenti e il potenziale per l'innovazione, è stato richiesto un contributo amministrativo alle misure e alle azioni a supporto dello sviluppo dei progetti in ambito PNRR (tema già analizzato in relazione alla performance organizzativa della Direzione Generale), e sono stati assegnati diversi obiettivi operativi legati alle azioni prioritarie individuate nel Piano Strategico. Innanzitutto, rispetto all'obiettivo strategico di crescita del dottorato di ricerca, e all'obiettivo sul dottorato scelto per la PRO3 21-23, sono stati assegnati due obiettivi orientati all'incremento del reclutamento dei dottorandi stranieri:

- un primo obiettivo ha previsto lo sviluppo di opportune azioni di marketing internazionale: sono quindi stati individuati i paesi target, è stato redatto un piano di comunicazione dedicato e sono state implementate numerose azioni di promozione, tra cui l'apertura di nuovi sportelli dedicati agli studenti stranieri interessati ad intraprendere il percorso di dottorato;
- il secondo obiettivo è stato definito in termini di misura diretta dell'incremento ottenuto sul reclutamento internazionale, anche grazie alle azioni messe in campo, con il risultato raggiunto di ben 136 dottorandi iscritti al 39° ciclo con titolo di laurea estero, di gran lunga superiore al target prefissato (109 studenti).

In relazione all'azione del Piano Strategico legata ai giovani ricercatori, sono stati implementati due obiettivi operativi, uno finalizzato ad incrementare i contratti con i JRP per lo sviluppo di ricerche d'eccellenza e uno finalizzato ad incrementare il numero di *Individual Grant* vinti dall'Ateneo, entrambi realizzati con risultati ragguardevoli. Positivi sono anche i risultati raggiunti dall'obiettivo finalizzato allo sviluppo di una policy in tema di open data ricerca, che ha condotto alla riorganizzazione dei processi e alla definizione di linee guida a supporto con relativa formazione erogata a oltre 200 persone. Connessi alla stessa linea strategica anche l'obiettivo con cui è stato definito un nuovo modello organizzativo e di supporto operativo alla VQR ai fini della valutazione della qualità della ricerca per il periodo 2020-2024 e quello finalizzato alla definizione di un piano di *academic marketing* per ranking e survey reputazionali, per cui sono stati mappati e classificati i contatti accademici internazionali di due Dipartimenti e sono stati presentati loro alcuni contenuti da utilizzare nelle prime azioni di comunicazione che attueranno.

Rispetto alla linea strategica **Responsabilità Sociale**, orientata al contributo dell'Ateneo allo sviluppo sociale, culturale, ambientale ed economico, sono stati sviluppati obiettivi di sostenibilità ambientale propriamente intesa, già visti in relazione alla performance organizzativa dell'Ateneo e della Direzione Generale (interventi per il risparmio energetico, installazione di impianti fotovoltaici e Redazione del Bilancio di Sostenibilità 2022 e del Piano Strategico di Sostenibilità 2023-2025), a cui si aggiunge un obiettivo teso all'incremento degli acquisti sostenibili, per il raggiungimento del quale

sono state pubblicate apposite linee guida. A questi si aggiungono quegli obiettivi accomunati da una spinta alla sostenibilità sociale intesa come stretta e fattiva collaborazione con il terzo settore, tramite la promozione e la diffusione della cultura e della conoscenza scientifica. Gli obiettivi in questione hanno riguardato:

- il consolidamento della *reputation* accademica dell'Ateneo a livello internazionale, per il quale è stato messo in campo un piano di marketing che accrescesse la presenza dell'Ateneo sui media internazionali;
- la celebrazione del 160° anno della fondazione del Politecnico, con l'organizzazione di diversi eventi con più di 20.000 partecipanti;
- il miglioramento della comunicazione in tema di sostenibilità, con la predisposizione di un apposito piano di comunicazione;
- l'organizzazione di progetti di responsabilità sociale, e nello specifico di attività di public engagement negli off-campus attivati dall'Ateneo in alcuni quartieri di Milano, con una cinquantina di eventi organizzati e più di 1000 partecipanti;
- la definizione, a supporto dell'imprenditorialità, di un nuovo modello di autosostentamento del Technology Transfer Office di Ateneo che ha prodotto alcune modifiche al regolamento sulla proprietà industriale dell'Ateneo.

Oltre agli obiettivi a supporto del Piano Strategico di Ateneo, alle Aree Dirigenziali sono stati assegnati obiettivi di carattere più propriamente gestionale-amministrativo, finalizzati ad esigenze di sviluppo organizzativo o al miglioramento dei processi di gestione interna, compresi quelli finalizzati alla prevenzione dei rischi corruttivi, e/o dei servizi offerti.

Alcuni di questi sono il proseguimento di obiettivi intrapresi negli anni precedenti che hanno richiesto ulteriori evoluzioni per giungere a completamento. È il caso dei due obiettivi riguardanti l'applicativo IPRA - Intranet per la Ricerca e l'autofinanziamento, con l'introduzione di nuove funzionalità destinate, da un lato alla gestione dei processi di laboratorio, per la quale si è giunti al rilascio del mock-up, e dall'altro alla gestione del personale allocato ai progetti, con l'avvenuto rilascio in produzione del modulo previsto, e dell'obiettivo finalizzato alla sperimentazione della metodologia BIM, per l'informatizzazione dei flussi documentali di progettazione, manutenzione e gestione degli edifici, attivo anch'esso da qualche anno per il quale è stato predisposto l'ambiente di test, sono stati validati i protocolli e si è dato avvio alla formazione.

Nell'ottica di miglioramento dei processi si inseriscono anche i due obiettivi finalizzati all'incremento del livello di sicurezza informatica dei siti web dei Dipartimenti e delle Aree dell'amministrazione dell'Ateneo e per la sicurezza delle postazioni e delle basi di dati. Per il primo, che ha visto anche il coinvolgimento dei responsabili gestionali di alcuni Dipartimenti, si è provveduto ad erogare la formazione necessaria al personale, è stato attivato un accordo quadro per la gestione e la manutenzione dei siti web ed è stata implementata l'architettura di *intrusion prevention*. Per il secondo sono state attivate procedure di messa in sicurezza dei dati con particolare attenzione a quei dispositivi non gestiti e monitorati direttamente all'Area servizi ICT.

In ambito di miglioramento dei processi è stato assegnato anche l'obiettivo di rilevazione periodica delle entrate conto terzi per singola struttura, per il quale, tramite l'applicativo Pentaho, è stato impostato un report capace di restituire l'importo disponibile presente sui progetti contenitori delle ritenute conto terzi, con l'invio mensile alle strutture. È stato poi implementato l'obiettivo finalizzato alla strutturazione di un sistema di monitoraggio puntuale delle principali voci di proventi e oneri, in attuazione del quale, una volta individuate le voci da monitorare e le modalità di rilevazione, è stato predisposto un report di rilevazione periodica con conseguente avvio delle attività di monitoraggio mensile. Infine l'obiettivo volto al miglioramento delle procedure amministrative gestite dai Poli che ha determinato, a seguito di analisi puntuale di alcuni processi, l'introduzione di nuove prassi di gestione.

Infine, si rammenta l'obiettivo finalizzato ad implementare una sostenibile ed efficace gestione finanziaria della donazione Renzo Piano, per il quale, dopo l'effettuazione dell'analisi dei costi per la gestione e la manutenzione degli immobili e degli archivi ricevuti in donazione, si è proceduto con l'attivazione di una contabilità speciale.

Al fine di migliorare i servizi erogato è stato assegnato l'obiettivo riguardante i servizi tecnico logistici per attività didattiche, di staff, eventi e contact center in forza del quale è stata definita una policy di acquisto e successivamente è stato rivisto il bando di gara in un'ottica di incremento dell'efficacia dei servizi stessi, oltre che di risparmio economico.

Per quanto riguarda la trasparenza e la prevenzione della corruzione, al fine di garantire un efficace raccordo tra i diversi ambiti di pianificazione, alcune misure esplicitate nella sezione del PIAO 23-25 dedicata al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza dell'Ateneo (PTPCT) si sono tradotte nell'assegnazione di obiettivi di performance per le diverse strutture.

Per le Aree dirigenziali sono stati previsti due obiettivi, uno finalizzato all'ottenimento da parte del Politecnico della qualifica di stazione appaltante, rilasciata da ANAC nel giugno 2023, necessaria per appalti di opere o acquisti di beni e servizi superiori a determinate soglie stabilite dal nuovo codice degli appalti e uno, assegnato a tutte le Aree, finalizzato a garantire la rotazione dei Responsabili Unici del Procedimento (RUP) nell'ambito degli acquisti effettuati, in applicazione del quale è stato individuato un RUP differente dal dirigente per il 77% degli acquisti effettuati dalle Aree complessivamente considerate.

Altri obiettivi finalizzati alla gestione della prevenzione dei rischi corruttivi sono stati implementati a livello di servizi in staff alla Direzione Generale. Un obiettivo ha previsto l'esecuzione di audit interni su alcuni processi identificati ad alto rischio (progettazione e gestione della procedura di selezione nel processo di gestione acquisti sotto soglia per affidamento diretto) a cui sono seguite le proposte di possibili azioni di mitigazione dei rischi rilevati. Un altro obiettivo ha invece riguardato l'aggiornamento della valutazione dei rischi identificati ad alto valore nel PTPCT in collaborazione con un soggetto terzo autonomo e indipendente.

Per coerenza si cita qui anche un obiettivo i cui destinatari erano i responsabili gestionali di tutti i Dipartimenti e Poli Territoriali, che ha garantito l'utilizzo del fascicolo virtuale dell'operatore economico (FVOE) (repository dove risiedono tutti i documenti utili a comprovare i requisiti di partecipazione alle procedure per l'affidamento di contratti pubblici da parte dell'operatore economico) per gran parte degli acquisti effettuati sopra i 5.000 €.

Nell'insieme sono stati definiti 58 obiettivi per le Aree dirigenziali, alcuni di questi sono stati assegnati a più strutture (obiettivi comuni e condivisi) con una assegnazione complessiva di 97 obiettivi alle strutture, con una numerosità media di circa 11 obiettivi per Area.

La tabella successiva riporta gli esiti sintetici per fascia di risultato¹⁴ raggiunta per i diversi obiettivi classificati secondo le dimensioni sopra specificate

Esito sintetico di Performance Organizzativa 2023 - Aree dirigenziali

Performance Organizzativa 2023 - Aree dirigenziali		N. obiettivi per dimensione	<S	S	S<T	T	T<E	E
Obiettivi di diretto supporto al Piano Strategico	Le Persone	41			1		26	14
	<i>di cui Soddisfazione utenti per servizi</i>	23			1		22	
	La Formazione	12					1	11
	La Ricerca	11					4	7
	La Responsabilità Sociale	8			1	1	3	3
Obiettivi di miglioramento servizi/processi interni		25				2		23
Totale		97	0	0	2	3	34	58
Totale percentuale		100%	0%	%	2%	3%	35%	60%

I dati riportati evidenziano come, per le diverse dimensioni, gli esiti siano decisamente positivi e superiori al target con esito molto positivo in particolare per gli obiettivi di diretto supporto alla pianificazione strategica.

Nell'**Allegato n. 3**, - Esito (fascia di risultato) degli obiettivi di performance organizzativa 2023 della Direzione Generale e delle Aree dirigenziali, si riporta l'elenco degli obiettivi 2023 di Performance Organizzativa assegnati alla Direzione Generale e alle Aree dirigenziali. Per ogni obiettivo vengono riportati la fascia di risultato assegnata, e la correlazione con le politiche di azione strategiche riepilogate nel paragrafo 2.1.

3.4. La performance organizzativa dei Dipartimenti e Poli Territoriali

I Dipartimenti e i Poli Territoriali vengono valutati sia in relazione alla performance organizzativa del Dipartimento/Polo, che sintetizza i risultati di impatto verso gli *stakeholders* esterni ed interni e quindi strettamente correlata agli esiti delle attività istituzionali di didattica, ricerca e terza missione e, sia in relazione alla performance organizzativa della struttura gestionale, che sintetizza i risultati attesi più direttamente correlati all'ambito gestionale ed amministrativo.

Nel 2023, con una decisione presa di concerto tra Direzione Politica, Direttore Generale e Direzione di Dipartimenti/Poli, sono stati assegnati a tutti i Dipartimenti/Poli alcuni obiettivi comuni in linea con gli obiettivi di valore pubblico definiti a livello di Ateneo (soddisfazione degli utenti dei servizi ed obiettivi generali di impatto):

- soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto ricevuti (con peso 30% per tutti);

¹⁴ Fascia di risultato: <S per esiti con valutazione sotto soglia, S per esiti valutati pari alla soglia, S<T per esiti maggiore della Soglia ma inferiori al target, T per esiti valutati pari al target, T<E per esiti maggiori del target e in avvicinamento al valore di eccellenza, E per esiti valutati pari all'eccellenza.

- mantenimento dell'autofinanziamento in linea con i risultati dell'ultimo triennio (target per il 2023 pari alla media dei ricavi realizzati dalla struttura negli ultimi tre anni, soglia pari al 10% in meno, eccellenza pari al 10% in più) (con peso variabile da 15 a 20%);
- attivazione di politiche per il risparmio energetico anche nel breve periodo, (con peso variabile da 15 a 25%);

A tutti, e soli, i Dipartimenti è stato assegnato un ulteriore obiettivo comune, sempre in linea con l'obiettivo di valore pubblico definito a livello di ateneo:

- raggiungimento output previsti nei progetti PNRR, (con peso variabile da 15 a 25%).

Gli altri obiettivi, specifici per ciascun Dipartimento/Polo Territoriale, sono stati definiti in coerenza con il Piano Strategico e con il proprio progetto scientifico o piano di sviluppo, sono sostanzialmente riconducibili al sostegno ai giovani ricercatori, alla sostenibilità ambientale, alla comunicazione/divulgazione in ambito scientifico e al consolidamento dei rapporti con il territorio.

Sono stati definiti 21 obiettivi per i Dipartimenti e i Poli Territoriali, alcuni dei quali sono stati assegnati a tutte le strutture (autofinanziamento, soddisfazione dei docenti sui servizi ricevuti, attivazione di politiche per il risparmio energetico), con una assegnazione complessiva di 77 obiettivi e una numerosità media di quasi 5 obiettivi per struttura.

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

Esito sintetico di Performance Organizzativa 2023 - Dipartimenti

Performance Organizzativa 2023 - Dipartimenti		N. obiettivi per dimensione	<S	S	S<T	T	T<E	E
Soddisfazione servizi ricevuti - Docenti		12				4	8	
Obiettivi generali di impatto	Consolidamento autofinanziamento Dipartimento per ricerca	12						12
	Attivazione di politiche per il risparmio energetico	12			2		1	9
	Raggiungimento output previsti nei progetti PNRR	12					9	3
	Altri obiettivi specifici	9					1	8
Totale		57	0	0	2	4	19	32
Totale percentuale		100%	0%	0%	4%	7%	33%	56%

Esito sintetico di Performance Organizzativa 2023 – Poli Territoriali

Performance Organizzativa 2023 – Poli Territoriali		N. obiettivi per dimensione	<S	S	S<T	T	T<E	E
Soddisfazione servizi ricevuti - Docenti		4					2	2
Obiettivi generali di impatto	Consolidamento autofinanziamento Dipartimento per ricerca	4	1	1			1	1
	Attivazione di politiche per il risparmio energetico	4				1		3
	Raggiungimento output previsti nei progetti PNRR							
	Altri obiettivi specifici	8	1					7
Totale		20	2	1	0	1	3	13
Totale percentuale		100%	10%	5%	0%	5%	15%	65%

L'indagine relativa alla soddisfazione sui servizi ricevuti da parte del personale docente, dottorandi, assegnisti e collaboratori alla ricerca conferma anche per il 2023 esiti positivi, simili a quelli dello scorso anno ma con un generale aumento dei tassi di risposta.

Per tutti i Dipartimenti gli esiti, dati dalla media dei tre questionari somministrati alle tre categorie di personale, mostrano valori pari o superiori al target (posto ad un livello pari a 4,2 su una scala di valutazione [1-6]. Per quanto riguarda i Poli Territoriali, due si collocano in eccellenza (posta ad un livello pari a 5 su una scala di valutazione [1-6]) e due tra target e eccellenza. In nessuna struttura si evidenziano particolari criticità¹⁵.

Per quanto concerne l'autofinanziamento, nel 2023 si registrano risultati in aumento, in alcuni casi molto rilevante, rispetto allo scorso anno. Tutti i Dipartimenti hanno raggiunto risultati in eccellenza mentre tra i Poli, uno si colloca al di sopra dell'eccellenza, uno tra target e eccellenza, uno in soglia e uno, invece, non ha raggiunto il valore soglia.

¹⁵ Nel paragrafo 3.6 si riporta un approfondimento specifico sugli esiti dei questionari.

In relazione al risparmio energetico, declinato su due parametri, uno relativo ai consumi elettrici al netto della quota destinata alla climatizzazione (kWh) e uno sul rapporto tra i consumi dei mesi climatizzati (maggio-settembre) ed i gradi giorno estivi (kWh/GGE), i risultati conseguiti da Dipartimenti e Poli Territoriali sono tutti positivi ma con differenze tra struttura e struttura. Tra i Dipartimenti, 9 hanno raggiunto l'eccellenza (definita con risparmio pari al 10% rispetto ai consumi 2022) con un risparmio medio di energia elettrica ottenuto pari al 16% (con dati che oscillano dal -10% al -25%), 2 sono prossimi al target (definito con risparmio pari al 6% rispetto ai consumi 2022) e uno è sopra target; tra i Poli, invece, tre si collocano in eccellenza con un risparmio medio del 17% (e valori che oscillano tra -10 e -27%) e uno prossimo al target, con un risparmio medio vicino al 6%.

Infine, per quanto riguarda l'obiettivo, assegnato ai soli Dipartimenti, di raggiungimento degli output previsti nei progetti PNRR, e in particolare di quanto rendicontato rispetto al valore delle milestone, oltre che del successo nella partecipazione a bandi a cascata, si registrano risultati positivi ma anche in questo caso con differenze tra struttura e struttura. Il valore del rendicontato rispetto alle milestone oscilla dal 58% al 181%, con una media del 94%, mentre solo 4 Dipartimenti sono stati coinvolti, con esito positivo, in bandi a cascata non gestiti dall'Ateneo.

Gli altri obiettivi generali di performance organizzativa sono stati raggiunti con esito più che positivo, quasi sempre in eccellenza o prossimi ad essa. Si registra un unico caso di obiettivo sotto soglia.

Nell'**Allegato n. 4** - Esito (fascia di risultato) degli obiettivi di performance organizzativa 2023 di Dipartimenti e Poli, si riporta l'elenco degli obiettivi 2023 di performance organizzativa dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali. Per ogni obiettivo vengono riportate la fascia di risultato ottenuto e la correlazione con le specifiche politiche di azioni strategiche riepilogate nel paragrafo 2.1.

La **performance della struttura gestionale di Dipartimento/Polo** è stata valutata rispetto:

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

Le due dimensioni incidono per ogni struttura con peso analogo.

Le tabelle successive mostrano l'esito medio di performance della struttura gestionale dei 12 Dipartimenti e dei 4 Poli Territoriali secondo le due dimensioni sopra specificate.

Esito sintetico di Performance della struttura gestionale 2023 - Dipartimenti

Performance Struttura gestionale 2023 - Dipartimenti	N. obiettivi per dimensione	<S	S	S<T	T	T<E	E
Obiettivi assegnati dal Direttore Generale	75				7	16	52
Obiettivi assegnati dal Direttore di Dipartimento	24				1	4	19
Totale	99	0	0	0	8	20	71
Totale percentuale	100%	0%	0%	0%	8%	20%	72%

Esito sintetico di Performance della struttura gestionale 2023 – Poli Territoriali

Performance Struttura gestionale 2023 – Poli Territoriali	N. obiettivi per dimensione	<S	S	S<T	T	T<E	E
Obiettivi assegnati dal Direttore Generale	23				1	6	16
Obiettivi assegnati dal Prorettore di Polo	9					1	8
Totale	32	0	0	0	1	7	24
Totale percentuale	100%	0%	0%	0%	3%	22%	75%

Gli **obiettivi assegnati dal Direttore Generale** sono stati molteplici, sia per i Dipartimenti che per i Poli. Dei dodici obiettivi complessivamente assegnati:

- 4 hanno riguardato tutti i responsabili gestionali, sia di dipartimento che di polo, tre dei quali in condivisione con aree dell'Amministrazione centrale (Analisi per la progettazione di un layout degli spazi in linea con le forme di lavoro ibrido, Evolutiva IPRA - parte B: Gestione visibilità impegno su progetti rendicontati; Piano straordinario di programmazione triennale del personale tecnico-amministrativo) e uno specificamente attribuito ai soli Dipartimenti e Poli (Utilizzo del Fascicolo virtuale dell'operatore economico);
- uno è stato attribuito, in continuità con il 2021 e il 2022, al responsabile gestionale di un singolo dipartimento (Metodologia BIM per l'informatizzazione dei flussi documentali di progettazione e gestione degli edifici) in condivisione con due Aree dirigenziali;

- uno ha riguardato i soli Poli Territoriali (Analisi dei processi amministrativi dei Poli Territoriali), anch'esso in condivisione con due Aree;
- tutti gli altri hanno riguardato gruppi di lavoro composti da alcuni responsabili gestionali di Dipartimento/Polo in condivisione con Aree dell'Amministrazione centrale (Evolutiva IPRA - parte A: Gestione dei laboratori dipartimentali integrata con IPRA; Sviluppo di policy in tema di acquisti sostenibili; Sviluppo di una policy in tema di open data ricerca; Securitizzazione dei siti web dipartimentali e dell'amministrazione).

Tutti questi obiettivi, già analizzati in relazione alla performance organizzativa delle Aree dirigenziali, hanno ricevuto valutazione condivisa tra le diverse strutture coinvolte, con esiti ampiamente positivi. Un singolo obiettivo è stato condiviso tra un gruppo di lavoro composto da alcuni responsabili gestionali e un servizio dell'Area Gestione Infrastrutture e Servizi (Riduzione dei tempi di intervento x guasti), ed ha consentito l'individuazione di impianti prioritari sulla base della classificazione del danno in caso di loro fermo, per i quali sono state individuate ed attuate azioni specifiche, anch'esso con esito ampiamente positivo, e infine, un altro obiettivo che coinvolgeva alcuni responsabili gestionali e alcuni servizi (Attivazione del Security Officer) è stato sospeso in fase di revisione, a fronte della decisione, condivisa con il Direttore Generale, di non procedere alla gestione di informazioni classificate di livello superiore al "riservato".

In ordine all'obiettivo sopra citato relativo all'utilizzo del fascicolo virtuale dell'operatore economico, di cui si è in parte già detto al paragrafo 3.3, si specifica che era inizialmente stato assegnato a tutti i responsabili gestionali, sia di dipartimento che di polo ma è stato successivamente escluso per un dipartimento, i cui acquisti sono effettuati centralmente dal Servizio acquisti, e per un polo territoriale che non ha effettuato alcun acquisto sopra e 5.000 € nel corso dell'anno.

Gli esiti di tale obiettivo sono stati eccellenti per tutte le strutture, con l'utilizzo del fascicolo ben al di sopra del 10% previsto in eccellenza; fa eccezione un Polo per il quale la valutazione è stata negativa, non avendo utilizzato il fascicolo.

Gli **obiettivi assegnati dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo** sono obiettivi specifici per ogni struttura. L'esito di gran parte tali obiettivi è stato decisamente positivo e in genere in eccellenza, con pochi casi di obiettivi in target o tra target e eccellenza.

I **Direttori di Dipartimento** hanno assegnato obiettivi finalizzati al miglioramento dei servizi di supporto, tramite il rinnovamento e lo sviluppo organizzativo delle stesse strutture di supporto, l'implementazione di nuovi strumenti di monitoraggio (es. cruscotto della direzione) o ancora attraverso azioni e iniziative di comunicazione e coordinamento tra gli uffici; all'ottimizzazione degli spazi; al presidio della sicurezza dei laboratori dipartimentale e infine ad azioni di comunicazione/promozione verso l'esterno anche tramite il rinnovamento dei siti web e dei canali social dipartimentali.

I **Prorettori di Polo** hanno assegnato anch'essi obiettivi di miglioramento dei servizi di supporto; di potenziamento degli eventi comunicativi rivolti al territorio; di creazione di nuove sinergie con le realtà locali.

Negli **Allegati n. 5** e **n. 6** si riportano l'esito (fascia di risultato) degli obiettivi 2023 di performance di struttura gestionale di Dipartimenti e Poli, assegnati, rispettivamente, dal Direttore Generale e dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo.

3.5. La performance individuale

La performance organizzativa, definita per le diverse strutture che compongono l'Ateneo nelle sue diverse articolazioni, rappresenta un elemento di valutazione della performance individuale assegnata al personale che presta servizio presso le diverse strutture.

Il sistema di valutazione della performance individuale infatti, descritto nel SMVP, definisce la modalità con cui, a partire dalla performance delle strutture si passa alla valutazione della performance del singolo individuo: la valutazione individuale tiene conto del risultato della performance organizzativa della struttura di appartenenza, e in taluni casi del risultato delle strutture ancora superiore, del risultato degli obiettivi individuali (ove richiesti) e dei comportamenti organizzativi richiesti al ruolo. L'incidenza del risultato della performance organizzativa sulla performance individuale si differenzia, in termini di peso, in funzione del ruolo, con peso crescente al crescere della responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Poiché il ciclo di performance 2023 è stato gestito in assenza di idoneo strumento informatico (che si prevede, invece, sarà attivo a partire dall'anno in corso), non è possibile riportare statistiche sintetiche sugli esiti della valutazione della performance individuale.

3.6. Un focus sulle indagini di customer satisfaction

Tra i diversi elementi di valutazione della performance organizzativa delle strutture, un obiettivo importante, che ha anche una ricaduta sulla valutazione individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti e dei Responsabili Gestionali di Dipartimento e Polo Territoriale, riguarda la soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti, indagata attraverso la somministrazione di questionari ai principali utenti interni: studenti, personale tecnico-amministrativo (PTA), docenti, dottorandi e assegnisti. Le tematiche oggetto di analisi riguardano i Servizi al Personale, i Servizi per la Ricerca, i Servizi Amministrativi, il Campus, i Servizi ICT, la Comunicazione, la Biblioteca e la Didattica.

Gli esiti di tali rilevazioni rappresentano il momento principale di coinvolgimento degli utenti nel processo di valutazione. In breve, nell'indagine 2022 gli utenti avevano segnalato questi aspetti migliorabili:

- **connessione di rete** (PTA e studenti), seppure globalmente in miglioramento rispetto all'anno precedente, relativamente al wi-fi per attivazione, copertura e velocità;
- **numero di prese corrente nelle aule** (studenti);
- **procedura di presentazione e modifica dei piani di studio** (studenti);
- **confort termico e pulizie** degli spazi dell'Ateneo (PTA);
- **iniziative dedicate alla mobilità** (assegnisti e PHD), con particolare riferimento alla convenienza di convenzioni per abbonamenti e sharing.

La condivisione dei risultati dell'indagine nel corso del 2022 e la riflessione sulle criticità emerse hanno portato ad implementare nel 2023 una serie di attività per migliorare gli aspetti ritenuti maggiormente problematici dagli utenti¹⁶. Si descrivono di seguito alcune iniziative intraprese.

Servizi di segreteria studenti

A valle delle criticità rilevare sui servizi di front end e sul sistema di presentazione/gestione del Piano degli Studi, sono state intraprese azioni in diversi ambiti, in particolare:

- **Nuovo sistema di front end.** È stato rilasciato a maggio 2023 un nuovo sistema, con l'obiettivo di migliorare l'interfaccia utente, raggiungibile dall'APP Polimi e dall'indirizzo web <https://www.polimi.it/contatti-studenti>, dal quale le richieste di assistenza possono essere fornite attraverso:
 - o chat con un operatore delle segreterie studenti o di altre Aree e Servizi, o con tutor;
 - o apertura di specifici ticket gestiti attraverso messaggi di posta elettronica;
 - o possibilità di chiedere un appuntamento in presenza o a distanza.
 Il nuovo sistema ha recepito le FAQ da proporre a chi chiede assistenza.
- **Presentazione del piano degli studi.** È stato costituito un gruppo di lavoro formato dal personale delle Segreterie Studenti, delle Scuole e dell'Area ICT che ha effettuato nel 2023 un'analisi dei possibili interventi migliorativi, da implementare nel 2024 (di cui si auspica di vedere i primi effetti a partire dalle valutazioni del prossimo anno).
- **Sistema integrato informazioni.** In continuità con le azioni svolte nel 2022, si è proseguito nel migliorare:
 - o il **sistema di gestione dei ticket**, con il passaggio alla nuova versione dell'applicativo OTRS-OTOBO¹⁷;
 - o il **sistema di gestione delle FAQ**, con il rilascio da parte dell'Area ICT di un nuovo applicativo, in sostituzione del "configuratore FAQ", che ha implementato nuove e diverse funzionalità per aiutare nel presidio, quali ad esempio la temporizzazione delle FAQ (date apertura e chiusura);
 - o le **pagine internet di Ateneo**, dove si è proceduto all'integrazione tra Poliorientami, Polinternational e polimi.it; all'introduzione di una nuova tipologia di pagina "a che punto siamo" (per fornire una dinamicità temporale alle pagine ed una freschezza informativa, profilata al momento della

¹⁶ Per dettagli in merito agli aspetti positivi e agli aspetti critici emersi nel corso dell'indagine sul 2022, si può fare riferimento alla [Relazione sulla performance 2022 \(Cap. 3.6, pag. 30\)](#).

¹⁷ Il passaggio di versione si è reso necessario in quanto la versione corrente non era più supportata per componenti sistemistici di basso livello, che avrebbero reso non più funzionante il sistema. Lo sforzo per la migrazione è stato molto oneroso in quanto non si è trattato di un semplice passaggio di versione, ma di un passaggio ad un nuovo applicativo denominato OTOBO, che nasce da una evoluzione di OTRS, e che pertanto, con i dovuti adeguamenti, è stato possibile rilasciare garantendo le precedenti funzionalità, con alcuni miglioramenti nativi. Sono stati quindi intrapresi gli sviluppi interventi le cui specifiche sono state consolidate nel 2022, che comprendono sia alcune funzionalità aggiuntive, sia il miglioramento e l'integrazione della documentazione, sia la formazione per gli operatori che gestiscono le richieste.

consultazione), alla rivisitazione della sezione Policard (ampliata e resa più funzionale per una consultazione profilata per esigenze) e alla rivisitazione della pagina ISEEU parificato, secondo quanto implementato dal CAF convenzionato. Tutte queste azioni sul web sono mirate principalmente a rendere più semplice il reperimento delle informazioni da parte degli studenti.

Connessione di rete

Nel 2023 sono stati effettuati diversi interventi nell'ambito del **progetto Wi-Fi 6**, che prevede l'aggiornamento tecnologico degli apparati attivi e l'adeguamento del cablaggio di edificio e delle dorsali Campus¹⁸.

Nel dettaglio, nel 2023 sono stati ultimati i lavori secondo questo avanzamento:

- completamento effettivo a settembre 2023 nel Campus Leonardo: Ed.3 (3.1.10 - 3.1.11 - 3.1.12), Ed.9 (9.0.1 - 9.0.3), Ed.21 (5° e 6° piano), Ed.25, Ed.26;
- completamento effettivo a dicembre 2023 nel Campus Leonardo: Ed.11, Ed.14, Ed.16B, Ed.16C, Ed.32 (EP.6 - EP.7); Bovisa: Ed.B2, Ed.B6, Ed.B8.

Con il completamento degli interventi nel 2024, e quindi con le prossime indagini sulla soddisfazione dei servizi, si potranno riscontrare i benefici sulla qualità percepita del servizio. In seguito all'aggiornamento tecnologico degli apparati, sono state segnalate alcune difficoltà di configurazione da parte degli studenti. L'Area Servizi ICT si è quindi confrontata con i rappresentanti, per indirizzare puntualmente le criticità, e ha semplificato le istruzioni di configurazione. Anche in questo caso, ci si aspetta di rilevare un miglioramento nella soddisfazione degli utenti.

Permangono problemi di copertura Wi-Fi presso le residenze *Loos* e *Newton* per le quali si rende necessario un adeguamento del cablaggio per abilitare il miglioramento della copertura. Le residenze sono complessivamente coperte con tecnologie Wi-Fi 4 e 5. È necessario proseguire nel percorso di aggiornamento tecnologico che vede i Campus di Milano ed i Poli Territoriali frammentati su tecnologie Wi-Fi 3-4-5-6 dismettendo almeno la componente Wi-Fi3 (circa 280 AP ancora attivi).

Prese di corrente nelle aule

Diversi lavori si sono stati svolti nel 2023 per l'adeguamento e l'ammodernamento delle aule. Nel dettaglio:

- sono state elettrificate 10 aule dell'edificio B2 (Design), due spazi dell'edificio 11 (area Patio e BCL-Aula Carnica) e le aule dell'edificio 14 (ora tutte elettrificate, anche quelle da disegno);
- è stata riqualificata l'aula 9.1.2 (ora condizionata ed elettrificata);
- sono in corso lavori per la realizzazione di posti studio presso l'edificio B12 e, a breve, al B30.

Servizi di ristorazione

Nel 2023 non sono stati aperti nuovi locali ma si è lavorato per migliorare l'offerta e i servizi presso i punti vendita esistenti:

- **Self-service Ed.2:** è stata introdotta una cassa dedicata per il personale ed è stata aperta un'area Grab&Go¹⁹ (le indagini locali somministrate hanno evidenziato un livello di soddisfazione superiore a 4,2 [scala 1-6]);
- **Bar Ed.2:** verranno installati 2 totem/casse automatiche;
- **Collina degli studenti:** ad agosto 2023 il piano superiore, adibito a *lounge* per docenti ma scarsamente frequentato, dopo un ulteriore tentativo di riprogettazione dell'offerta è stato chiuso e gli spazi saranno convertiti in posti studio per gli studenti. Il piano inferiore, aperto a tutti, offre un servizio di bar e pasti caldi (le indagini locali somministrate hanno evidenziato un livello di soddisfazione, superiore a 4,6 [scala 1-6]).

Inoltre, sono stati pianificati ulteriori interventi, con realizzazione prevista a inizio 2024:

- **Bar Bonardi:** le sedute esterne aumenteranno di 70 unità e l'orario di apertura verrà esteso alle ore 20 in due giorni della settimana;
- **Self-service Ed.2:** in accordo con il gestore si punterà a migliorare la qualità e la varietà del menù offerto (es. introduzione di un piatto vegetariano e maggior rotazione nell'offerta dei contorni) e a migliorare la comunicazione, in particolare in merito alle segnalazioni di allergeni, alle forme di fidelizzazione e alla composizione dei menù e relativi prezzi.

Servizi residenziali

Nel 2023 sono proseguiti interventi su diversi ambiti:

¹⁸ In particolare, gli interventi includono la copertura delle aule didattiche dei Campus Leonardo e Bovisa con Access Point Wi-Fi 6 ad alta densità (standard IEEE 802.11ax); l'aggiornamento tecnologico della rete per supportare l'incremento di traffico; l'adeguamento, ove necessario, del cablaggio sia in rame che in fibra ottica.

¹⁹ Presso l'area Grab&Go è possibile acquistare piatti pronti, insalate, poke, tramezzini, piatti etnici e primi o secondi piatti con la possibilità di scaldarli in loco.

- **L'Ateneo sta internalizzando la gestione dei servizi residenziali**, al fine di migliorare la qualità del servizio (a febbraio 2023 è stata acquisita Pareto e a ottobre 2023 è stata presa in gestione la residenza Einstein concludendo così i rapporti con il gestore esterno)²⁰;
- **sono stati avviati interventi di adeguamento della cucina di Lecco** (disponibilità di posti frigo per tutti gli studenti, sostituzione delle piastre elettriche con quelle a induzione, pianificazione della sostituzione dei lavelli ammalorati);
- **è stata inaugurata la nuova residenza "Marie Curie"** di Piazzale Ferrara, con 213 posti. Per tale residenza è stato messo a punto un "arredo tipo" di stanza, che comprende la presenza di un letto contenitore (utilizzabile come scarpiera) e dello specchio (prima non previsto).
- **sono stati previsti allestimenti migliorativi in tutte le residenze**
L'arredo sperimentato per la nuova residenza di Piazzale Ferrara verrà implementato nel corso del 2024 in tutte le residenze. A completamento di questo sono in fase di progettazione anche gli spazi comuni disponibili in ogni struttura. Nel corso del 2024 è in programma l'uniformazione delle dotazioni in tutte le residenze.

Risultati delle indagini di customer satisfaction

Di seguito si descrivono i principali risultati dell'indagine svolta a fine 2023, effettuando anche una sintetica analisi di trend rispetto agli esiti rilevati negli ultimi 4 anni (2020-2023). L'allegato n. 7 riporta, invece, una analisi di trend più dettagliata.

Negli ultimi 4 anni è stata prevista la compilazione, ad anni alterni, di un questionario in formato "esteso", ovvero che prevede domande di dettaglio per ogni servizio indagato (rilevazioni 2020 e 2022), e di un questionario in formato "ridotto" (rilevazioni 2021 e 2023), ovvero che prevede solo una domanda generale di soddisfazione per ogni servizio indagato. Nel confronto dei dati è opportuno tenere conto di questa modalità di erogazione ad anni alterni del questionario.

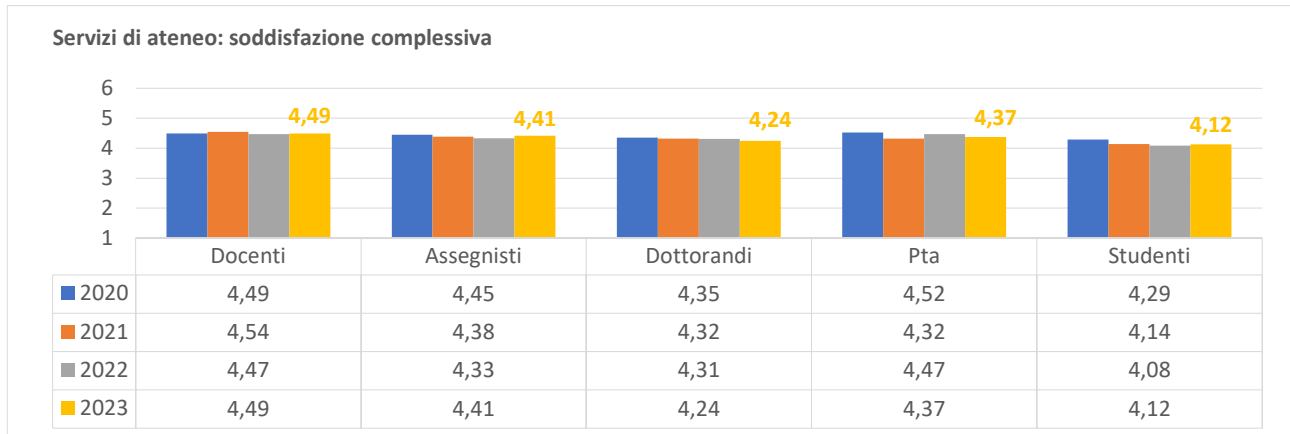
Il tasso di risposta nel 2023 registra una crescita statisticamente significativa rispetto al 2022²¹ per tutte le popolazioni ed è tendenzialmente in linea con il dato 2021. Fa eccezione il tasso di risposta degli studenti internazionali che negli ultimi anni è in costante calo.

Utenti indagini	Invitati 2023	Rispondenti 2023	Tasso risposta 2023	Tasso risposta 2022	Tasso risposta 2021	Tasso risposta 2020
Personale Docente	1.810	1.036	57,2%	49,4%	58,1%	63,5%
Assegnisti, Collaboratori	1.229	329	26,8%	24,7%	30,0%	36,6%
Dottorandi	2.563	947	36,9%	26,8%	29,1%	45,7%
Personale TA	1.340	882	65,8%	62,4%	64,3%	70,6%
Studenti ultimo anno	14.515	13.644	94,0%	94,7%	95,1%	96,2%
Studenti internazionali	1.879	312	16,6%	31,9%	42,1%	52,4%
Ospiti Residenze	1.250	529	42,3%	39,7%	46,9%	60,2%

²⁰ L'internalizzazione della gestione ha comportato un incremento dei servizi offerti agli ospiti delle residenze illustrati nella carta dei servizi e sono stati programmati, e in parte già attuati, progetti di miglioramento sia delle strutture (es. imbiancatura totale degli edifici) sia dei componenti di arredo e/o degli accessori (es. sono stati acquistati materassi e cuscini per tutte le strutture).

²¹ Significatività delle frequenze calcolata con A/B test di ipotesi a due code, intervallo di confidenza del 95%; p-value 0.000

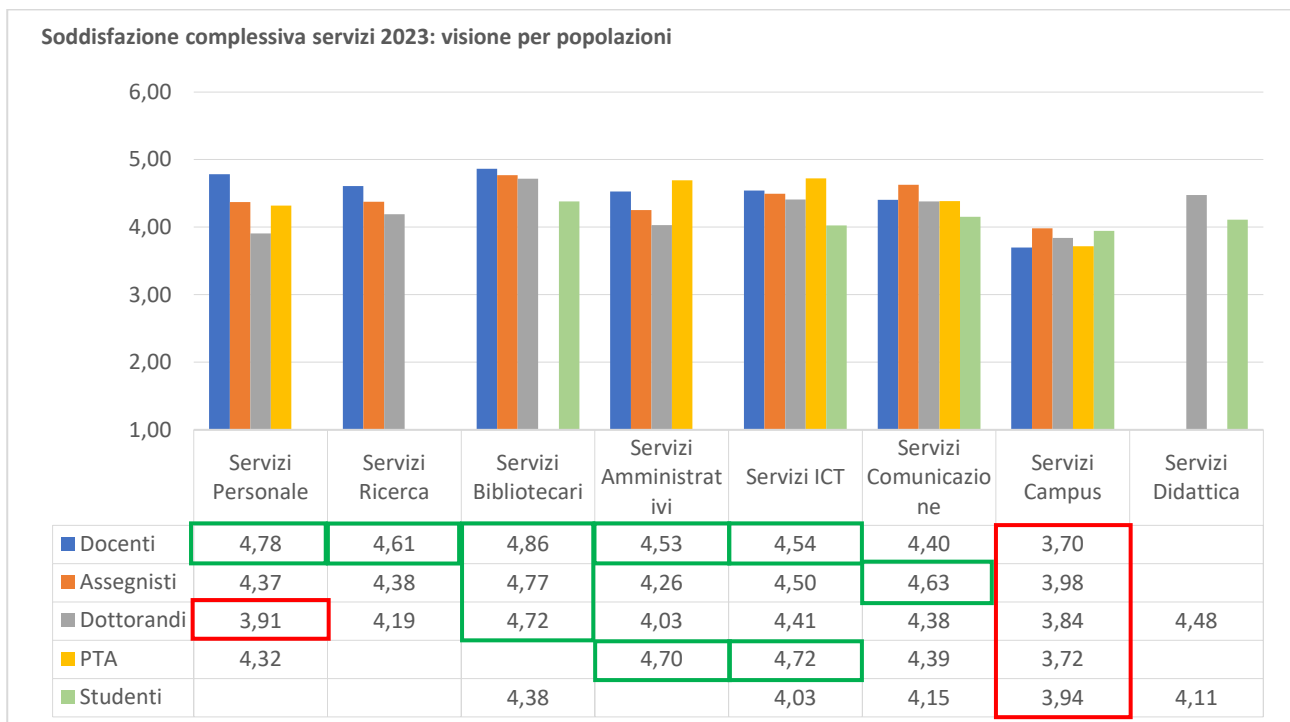
Il grafico sottostante riporta l'esito della soddisfazione complessiva rilevato negli ultimi 4 anni per le diverse tipologie di utenti.



I dati mostrano:

- un'elevata soddisfazione generale per i servizi offerti dall'Ateneo, con punteggi, anche nel 2023, in tutti i casi superiori al 4 (su una scala da 1 a 6);
- una **stabilità nella soddisfazione dei docenti** (2022: 4,47 vs 2023: 4,49);
- una **crescita statisticamente significativa della soddisfazione degli studenti²²**, seppure lieve in termini assoluti (2022: 4,08 vs 2023: 4,12), così come una crescita **degli assegnisti** (2022: 4,33 vs 2023: 4,41);
- una **lieve riduzione della soddisfazione del personale tecnico-amministrativo**, ma in modo non statisticamente significativo (2022: 4,47 vs 2023: 4,37), così come quella dei **dottorandi** (2022: 4,31 vs 2023: 4,24).

Il grafico sottostante riporta, con focus specifico sul 2023, gli esiti della soddisfazione espressa per i diversi macroprocessi indagati.



■ = soddisfazione > 4,5; ■ = soddisfazione < 4.

²² Anova Test Soddisfazione complessiva Studenti 2022 vs Studenti 2023: p-value=0.0035

I dati mostrano che:

- i **servizi bibliotecari** **performano trasversalmente meglio**, con punteggi medi che vanno da 4,86 dei docenti a 4,38 degli studenti;
- i **servizi di Campus raccolgono le soddisfazioni più basse**, sotto il 4 per tutte le tipologie di utenti (e, peraltro, con un trend in calo dal 2020 al 2023);
- le **altre aree non presentano particolari criticità**, eccezione fatta per la popolazione degli studenti, che esprime trasversalmente giudizi più bassi rispetto alle altre popolazioni (tendenza in linea con la performance della soddisfazione complessiva) e per la valutazione dei servizi al personale da parte dei dottorandi.

Più nello specifico, sebbene i servizi ricevano delle valutazioni complessivamente positive, dai questionari emergono alcuni punti di attenzione che saranno oggetto di specifici approfondimenti da parte dell'amministrazione, per la pianificazione di interventi correttivi.

Gli aspetti su cui gli utenti esprimono la minor soddisfazione sono simili a quelli emersi nelle indagini degli anni precedenti (con un leggero peggioramento nei servizi di Campus), nonostante si sia dato avvio ad una serie di interventi che proseguiranno nel 2024 e che si auspica potranno portare ad un miglioramento qualitativo dei servizi nella percezione degli utenti.

Si riportano di seguito, in sintesi, i principali aspetti emersi (i dati di dettaglio sono disponibili nell'allegato n. 7) e le prime azioni che l'amministrazione ha già deciso di mettere in campo nel corso del 2024:

- **Servizi di Campus: ristorazione (prezzi e qualità), confort termico e pulizia.** Un aspetto migliorabile, segnalato da tutti i gruppi di utenti dell'Ateneo, riguarda i servizi di ristorazione (bar e mense); in particolare, il 34% del PTA e il 31% degli studenti (in aumento rispettivamente del 17% e del 9% rispetto al 2021) segnalano il prezzo elevato dei servizi e il 33% del PTA ritiene migliorabile la qualità e varietà dei prodotti. Il PTA, inoltre, segnala come aspetto critico (39%) anche il confort termico nelle strutture (riscaldamento e raffrescamento) e la pulizia dei locali (48%). Il 36% (-2% vs 2021) degli studenti che hanno risposto all'indagine, inoltre, segnala come criticità il numero di prese di corrente nei Campus. A questo proposito, per il 2024 sono previsti interventi per completare l'elettrificazione di tutte le aule dell'edificio B2, per un investimento di circa 322 mila euro, e la riqualificazione dell'aula 2.0.1. (edificio 2), con impianto di climatizzazione ed elettrificazione dei posti, per un investimento previsto di circa 744 mila euro.
- **Servizi al personale: mobilità e valutazione della performance.** Si evidenzia positivamente una riduzione rispetto al 2021 dell'11% del PTA che ritiene critica la modalità di svolgimento del lavoro tramite smart working. Per contro, il 49% dei dottorandi e il 39% degli assegnisti segnalano come aspetto migliorabile i servizi di welfare legati alla mobilità (es: convenzioni trasporti, convenzione car sharing, bike sharing...) ²³ e circa il 40% del PTA ritiene critico il modello di valutazione previsto dal ciclo della performance (sia dal lato del valutatore che dal lato del valutato). Questo dato può essere in parte ricondotto all'assenza nel 2023 di un software per la gestione della performance (dopo la dismissione del precedente programma). In via transitoria, nel 2023 è stata adottata una soluzione interna per la gestione del ciclo della performance. È in fase di implementazione un nuovo software, che entrerà a regime gradualmente nel corso del 2024.
- **Servizi ICT: Wi-Fi.** Nel complesso i servizi ICT ottengono valutazioni molto elevate, ma permangono margini di miglioramento in merito alla qualità della connessione di rete Wi-Fi, segnalata come critica dal 45% degli studenti (ma in miglioramento del 5% rispetto al 2021). Questo dato può essere ricondotto, in particolare, alla procedura di connessione alla rete Wi-Fi tramite certificato, spesso giudicata complessa dagli studenti. Nel 2024 proseguiranno gli interventi che prevedono il passaggio al Wi-Fi 6 per molti edifici, per cui sono stati stanziati negli ultimi due anni circa 7 M€ ²⁴.

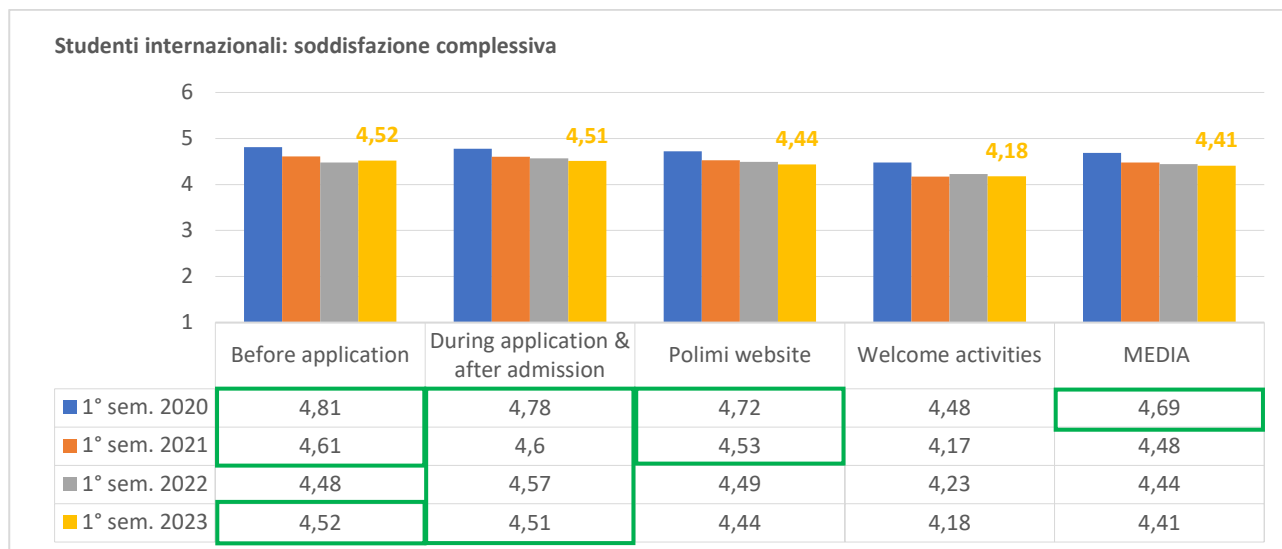
²³ In base agli esiti della versione estesa del questionario, erogato per il 2022, si era evinto che gli assegnisti ritenevano le convenzioni per la mobilità sia poco convenienti economicamente sia non allineate alle loro esigenze.

²⁴ In particolare: entro il mese marzo 2024, sono state effettuate le nuove installazioni nell'Ed.21 nel Campus Leonardo; e negli Ed.B1, Ed.B9, Ed.BL27 nel Campus Bovisa; entro il mese di giugno 2024 saranno completate le installazioni per: Ed.2, Ed.3 (aule non coperte), Ed.7, Ed.13, Ed.19, Ed.20 nel Campus Leonardo; Ed.BL28 nel Campus Bovisa; entro il mese di agosto 2024: saranno completate le installazioni per: Ed.4, Ed.5, Ed.6, Ed.8, Ed.9 (9.0.2), Ed.32 (aule non coperte); Ed.B12, Ed.B15 nel Campus Bovisa.

- **Servizi di comunicazione: chi fa cosa.** Permane, come nelle passate indagini, la necessità di conoscere meglio “chi fa cosa” nell’organizzazione dell’Ateneo, aspetto segnalato come principale criticità di comunicazione dal 42% del PTA e dal 34% dei docenti.
- **Servizi alla didattica: piani di studio.** I servizi legati alla presentazione/modifica dei piani di studio sono segnalati come critici sia dagli studenti (45%, +6% vs 2021) sia dai dottorandi (32%, +3%). A questo proposito, proseguiranno anche nel 2024 le attività del gruppo di lavoro dell’Amministrazione (Segreterie Studenti, Scuole, Area ICT) di semplificazione e miglioramento dell’interfaccia utente. In particolare, è prevista una valutazione della semplificazione delle regole di composizione del piano, la riprogettazione dell’applicativo di presentazione dei piani e la progettazione ottimizzata e condivisa di *user experience/user interface* in relazione al tipo di device ritenuto più adeguato (desktop vs mobile).
- **Servizi Amministrativi: supporto per l’acquisto di beni e servizi e rimborso missioni.** Permangono come aspetti migliorabili rilevanti il supporto per l’acquisto di beni e servizi²⁵ (per oltre il 40% di docenti e dottorandi e per il 32% degli assegnisti) e le procedure per il rimborso missioni per alcune tipologie di utenti (per il 49% di dottorandi, +18% vs 2021).
- **Servizi di Ricerca: supporto alla rendicontazione.** Anche i Servizi di Ricerca hanno ricevuto valutazione nel complesso positive ed in miglioramento. Emerge, tuttavia, un incremento dei docenti che segnalano aspetti migliorabili nel supporto alla rendicontazione dei progetti (32%, +10% vs 2021). In questo caso, è verosimile che vi sia una difficoltà legata all’aumento dei volumi di attività per i progetti del PNRR.

Rispetto alle indagini specifiche svolte per monitorare la soddisfazione per i servizi dedicati agli studenti internazionali e alle residenze studentesche si riportano, anche in questo caso, i principali esiti.

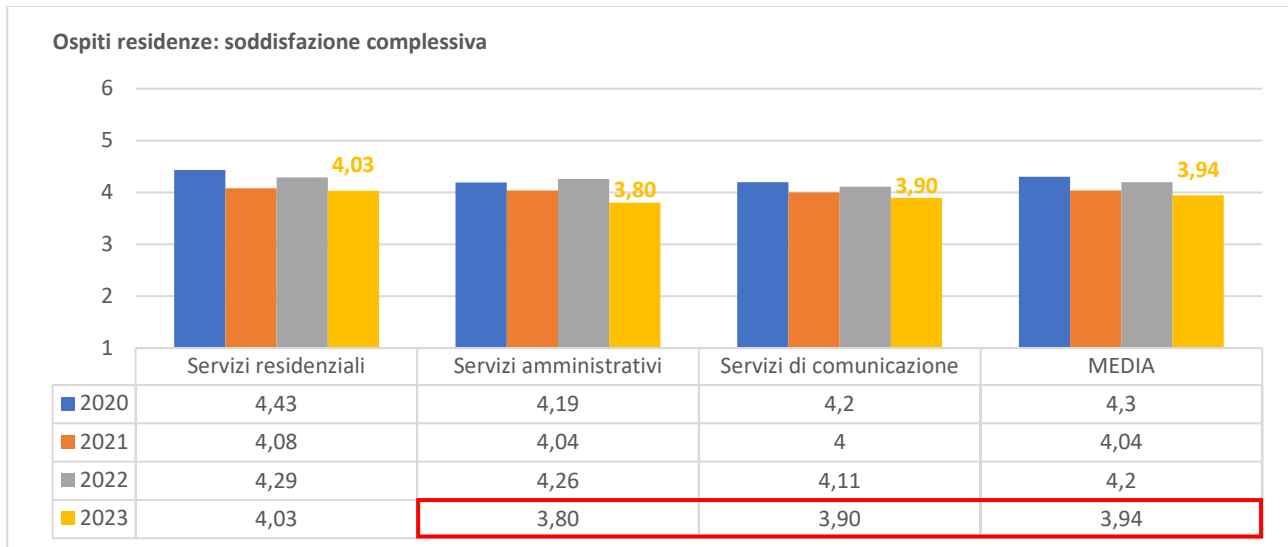
Gli studenti internazionali esprimono giudizi complessivamente positivi, in genere nell’intorno del 4,5 (su scala [1-6]) come mostrato nel grafico sottostante, anche se tendenzialmente in lieve diminuzione dal 2020 al 2023, soprattutto per quanto riguarda le welcome activities. Una riflessione dovrà essere avviata in merito al tasso di risposta, che nel 2023 è stato pari al 17%, in netto calo rispetto alle rilevazioni precedenti.



Nel 2023 gli studenti ospiti nelle [residenze](#) esprimono un giudizio leggermente inferiore al 4, con una lieve flessione rispetto agli anni precedenti, riconducibile a un forte calo della soddisfazione per 2 delle 8 residenze: ovvero le residenze Loos e La Presentazione dei Poli di Lecco e Como. Il giudizio per le altre residenze è, invece, sostanzialmente stabile nel tempo e sopra il 4 (in particolare per Einstein e Pareto).

²⁵ Dagli esiti del questionario esteso sul 2022 era emerso che le procedure erano giudicate troppo complesse.

Le criticità emerse dall'indagine verranno analizzate dall'amministrazione per identificare azioni correttive. Per il 2024, oltre al budget già stanziato con l'approvazione del bilancio di previsione, sono stati resi disponibili, con la destinazione dell'utile d'esercizio 2023, ulteriori fondi per interventi migliorativi nelle residenze.



■ = soddisfazione > 4,5; ■ = soddisfazione < 4.

Nel corso del 2024, oltre alle azioni precedentemente descritte volte al miglioramento di specifici aspetti su cui gli utenti rilevano minor soddisfazione, si prevede di implementare, tramite brevi indagini specifiche, un supplemento di istruttoria sui servizi di pulizia degli spazi e sulla gestione della sostenibilità ambientale.

4. PARI OPPORTUNITA', BENESSERE ORGANIZZATIVO E WELFARE

Il Politecnico di Milano promuove e tutela il benessere, le pari opportunità, l'equità di genere e l'inclusione di tutta la sua comunità attraverso scelte di indirizzo strategico, funzioni, servizi e organismi permanenti. Per la gestione delle iniziative attivate in questa direzione viene stanziato annualmente un budget dedicato, cui si aggiungono stanziamenti una tantum a fronte di specifici progetti di rafforzamento delle politiche di inclusione e appartenenza.

4.1. Pari opportunità

Dal 2018 prosegue in Ateneo il **programma strategico POP (Pari Opportunità Politecniche)** che opera lungo cinque linee di azione, identificando politiche dedicate alle pari opportunità di genere, alle differenze interculturali, di nazionalità e di religione, alla diversità di orientamento sessuale e affettivo e anche al supporto alla disabilità e al benessere psicologico. Al Politecnico, inoltre, sono attive tre deleghe rettorali, dedicate rispettivamente a diversità e inclusione, al benessere psicologico, e alla disabilità.

In aggiunta alle deleghe, i soggetti attivi in questi ambiti sono molteplici:

- il **Comitato Unico di Garanzia - CUG** promuove e monitora le pari opportunità di tutte le componenti di Ateneo nel lavoro e nello studio e presso il quale è operativo lo Sportello di ascolto del disagio lavorativo, dedicato a docenti e personale tecnico-amministrativo. Una sintesi delle attività svolte dal Comitato è contenuta nelle [relazioni annuali del CUG](#);
- la **Consigliera di Fiducia** fornisce consulenza e assistenza a chi denuncia di essere vittima di discriminazione, molestie, mobbing o disfunzioni e criticità relazionali;
- il/la **Difensore degli studenti e studentesse** a cui possono rivolgersi tutti coloro che lamentino comportamenti non rispettosi del regolamento di Ateneo e della carta dei diritti e dei doveri del corpo studentesco.

Inoltre, all'interno dell'Area Campus Life è attiva la **unit Pari Opportunità**, che presidia a livello di Ateneo le linee di azione POP con l'obiettivo di realizzare servizi finalizzati a fornire supporto psicologico per studenti/studentesse e dottorandi/e (servizio [PoliPsi](#)), a supportare la disabilità e i Disturbi Specifici dell'Apprendimento (attraverso il Multi Chance Poli Team) e a promuovere le pari opportunità di genere, l'integrazione multiculturale, l'appartenenza della comunità LGBTQI+ e gli equilibri di vita professionale/privata.

La molteplicità dei soggetti attivi in questi ambiti collabora alla redazione annuale del [Bilancio di Genere di Ateneo e del GEP – Gender Equality Plan](#) triennale (descritti nel seguito) e alla definizione di policy interne, linee guida e momenti formativi su queste tematiche, in linea con il Piano Strategico di Ateneo e con il Piano Strategico di Sostenibilità.

Su questi fronti, infine, nel corso del 2022, con prosecuzione nel 2023, sono stati avviati i cosiddetti **Cantieri della Sostenibilità**, ovvero gruppi di lavoro interdisciplinari composti da personale TA, docente e corpo studentesco, che, mutuando tematiche dell'agenda ONU 2023, si sono focalizzati, tra gli altri, sugli SDGs dedicati alla parità di genere e alla riduzione delle disuguaglianze (rispettivamente SDG 5 e 10).

Relativamente all'**accessibilità**, nel corso del 2023 è stato realizzato il nuovo piano di eliminazione delle barriere architettoniche (PEBA), con mappatura dedicata ai Campus milanesi dell'Ateneo e ai Poli Territoriali. Nel corso del 2024 saranno realizzati gli interventi prioritari. Prosegue inoltre la progettazione di una nuova App realizzata internamente (MEP – Map for easy paths) che permetterà la segnalazione in tempo reale di ostacoli/percorsi (in)accessibili e la creazione di un database condiviso per la migliore fruizione dei percorsi interni al Campus e per il raggiungimento dell'Ateneo dalle residenze universitarie e dalle più vicine fermate dei mezzi di trasporto. Le attività del cantiere si sono inoltre concentrate sul tema dell'accessibilità digitale, con particolare riferimento al web e alla produzione di documentazione accessibile, anche attraverso l'acquisto di software specializzati nella conversione di documenti in formato accessibile.

Nell'ambito del **benessere psicologico** e dei servizi offerti da PoliPsi, nel 2023 hanno usufruito del servizio complessivamente quasi 1.500 studenti e studentesse e 58 dottorandi/e. Il supporto psichiatrico, attivo dal 2020, nel 2023 è stato richiesto da 80 persone, tra studenti e dottorandi. Nel corso del 2023, inoltre, sono stati erogati laboratori esperienziali di gruppo, in lingua inglese e italiana, su tematiche relative alla gestione delle relazioni e delle emozioni e di mindfulness, in aggiunta a seminari sul metodo didattico e momenti di approfondimento individuale.

Ancora nel corso del 2023, il **servizio Multi Chance** ha seguito più di 1.800 studenti e studentesse, confermando il trend di crescita osservato negli ultimi anni: per il 75% la diagnosi è di DSA, mentre gli studenti e studentesse con disabilità rappresentano il 25%. L'erogazione di servizi e attrezzature adeguate è garantita anche per il personale strutturato con disabilità. È presente la figura del "Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità" (D.lgs. 30.03.2001, n. 165) che, oltre a quanto previsto dalla normativa vigente, verifica l'attuazione del processo di inserimento, recependo e segnalando ai servizi competenti eventuali situazioni di disagio e di difficoltà di integrazione.

In merito alle **analisi sulle pari opportunità di genere**, il Politecnico ha realizzato dal 2018 sei edizioni del Bilancio di Genere, giunto quindi alla sua sesta edizione, approvato dagli Organi nel mese di novembre 2023. Il documento presenta il contesto e la normativa di Ateneo in tema di parità di genere, propone una sintesi dei dati relativi alla componente studentesca, al personale docente e al personale tecnico-amministrativo, approfondisce il tema della rappresentanza femminile nelle prime fasi della carriera accademica e nella produttività scientifica. Infine, effettua una mappatura delle azioni realizzate e avviate a sostegno della parità di genere, delle pari opportunità, della lotta alle discriminazioni e della promozione del benessere per tutte le componenti dell'Ateneo. I dati rilevano come nella popolazione studentesca la distribuzione tra i generi è caratterizzata da una lievissima evoluzione nel tempo. Per quanto riguarda i corsi di laurea triennale in Ingegneria, che rimangono i più problematici in termini di gender gap, i dati mostrano ad oggi ancora una maggiore prevalenza maschile, da considerarsi anche come un fenomeno sociale e in linea con il retaggio storico, si rileva invece un miglioramento della situazione per le lauree magistrali. Si nota, inoltre, un trend positivo nella presenza dei ruoli femminili nei livelli più alti della carriera accademica, in particolare a confronto con i dati nazionali relativi alle discipline STEM.

L'edizione 2023 ha incluso la **rendicontazione del secondo anno di azioni previste nel GEP – Gender Equality Plan** di Ateneo, ovvero il piano triennale di eguaglianza di genere che identifica gli obiettivi da realizzare entro il 2023 in una serie di dimensioni specifiche (equilibrio tra vita, lavoro e cultura organizzativa, equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali, eguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera, integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti, misure di contrasto alla violenza di genere)²⁶. L'edizione 2024 del documento riporterà quindi la rendicontazione conclusiva del GEP, evidenziando gli ambiti di maggiore criticità e gli obiettivi già completamente raggiunti. Con il 2024 è previsto l'avvio della redazione della seconda edizione 2024-2026.

²⁶ Per maggiori dettagli si rimanda ai documenti pubblicati (<https://www.polimi.it/il-politecnico/chi-siamo/bilancio-di-genere-e-gep>).

4.2. Lavoro agile

L'Ateneo aderisce al **Piano del Lavoro Agile** promosso dal quadro normativo nazionale. L'organizzazione del Lavoro Agile in Ateneo è iniziata a marzo 2021 e a dicembre 2023 lavoravano in tale modalità 802 persone, ovvero il 60,1% del totale. Considerando anche le 109 persone con autorizzazione al telelavoro, il tasso di persone che fruisce di una modalità di lavoro flessibile arriva al 68,2%. Nel complesso, tra nuove attivazioni e proroghe, per gli accordi del 2023 sono state gestite 718 richieste di lavoro agile e per il 2024 sono già programmati 542 rinnovi e 15 nuove attivazioni.

Nel 2021 e 2022 sono state implementate le prime 3 fasi di lavoro agile sinteticamente riassunte nel riquadro sottostante

Le prime 3 fasi di sviluppo del lavoro agile

2021 - Fase 1	2021 – Fase 2	2022 – Fase 3
Analisi di smartabilità dei processi	Regolamenti, procedure, linee guida	Revisione dei comportamenti e monitoraggio del sistema
Coinvolgimento di tutte le strutture nella mappatura dei processi gestiti, nell'analisi della % di "smartabilità" degli stessi e delle condizioni abilitanti (livelli di digitalizzazione delle procedure; fabbisogno tecnologico; fabbisogno formativo; maturità professionale delle persone coinvolte sui processi analizzati). Successiva individuazione degli ambiti di sviluppo da includere nel piano di semplificazione e innovazione digitale e nel Piano formativo.	Condivisione delle policy di Ateneo sul Lavoro Agile con i Dirigenti, il Senato Accademico, l'OIV, il CUG e l'RSU. Consolidamento del regolamento di Ateneo per la definizione della modulistica per gli accordi individuali di lavoro agile (procedura già digitalizzata). Condivisione di un vademecum comportamentale per supportare il personale nel passaggio alla nuova forma di lavoro agile (ibrida). Avvio di due sperimentazioni (Dipartimento di Chimica, Servizio Acquisti dell'Area Gestione Infrastrutture e Servizi).	Consolidamento delle linee guida per il lavoro agile. Revisione dei comportamenti attesi per i lavoratori agili, da valutare in performance. Somministrazione di due questionari di monitoraggio (ai collaboratori e ai responsabili). Progetto sperimentale di analisi organizzativa per la riprogettazione degli spazi in ottica hybrid workplace.

Nel corso del 2023 è stata portata avanti una **quarta fase** di progettazione, ovvero la costruzione di una metodologia per il **disegno di hybrid workplace** volta all'analisi e alla progettazione di nuovi spazi in grado di accogliere un cambiamento del lavoro di ampio respiro che prevede la reinterpretazione dello stesso in ogni suo aspetto. Sono state, infatti, consolidate diverse **analisi degli spazi**, funzionali al proseguo delle attività di riprogettazione che verranno sviluppate nel 2024 e in particolare: revisione allocazione persone; analisi dell'attuale impatto del lavoro agile in termini di occupazione in presenza della postazione; analisi dei dati di occupazione degli edifici; analisi dei dati di utilizzo dello smart working in Italia; somministrazione del questionario sullo smart working con una sezione dedicata all'interno dell'indagine di clima; approfondimento sui modelli di remote working attivabili.

L'intento dell'Ateneo è quello di introdurre radicali innovazioni nell'organizzazione del lavoro che prevedano una combinazione di fasi di lavoro da remoto con fasi in presenza e che di fatto presuppongono un cambio di paradigma lavorativo. La riprogettazione degli spazi di lavoro è assolutamente funzionale al cambio di paradigma, nonché una necessità di valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo in ottica di maggior sostenibilità.

Rilevazione dati al 31/12/2023

	Telelavoro	% per genere	% sul personale
Donne	92	85,2%	6,9%
Uomini	16	14,8%	1,2%
Totale	108	100%	8,1%

	Lavoro Agile	% per genere	% sul personale
Donne	544	69,6%	40,7%
Uomini	238	30,4%	17,8%
Totale	782	100%	58,6%

	Variazione % 2023 - 2022	
	Telelavoro	Lavoro Agile
Donne	-4,2%	19,0%
Uomini	6,7%	17,8%
Totale	-2,7%	18,7%

4.4. Formazione del personale tecnico-amministrativo

Nel corso del 2023 sono proseguiti gli interventi specifici di addestramento e aggiornamento professionale del PTA, di cui si segnalano di seguito alcuni esempi.

- **Pillole formative.** A supporto delle competenze relazionali e organizzative e della gestione del front-office sono state rese disponibili, all'interno dei servizi on line, le Pillole formative dedicate agli strumenti del project management, alla gestione delle relazioni, al come saper comunicare, all'assertività, al saper ascoltare, al front line. Le pillole, fruibili da tutto il personale in modalità asincrona, sono sempre disponibili.
- **Seminari sul Diversity.** In collaborazione con il servizio Equal Opportunities, sono stati organizzati durante il 2023 tre seminari rivolti a tutto il PTA con l'obiettivo di sensibilizzazione sul tema della Diversity, con riferimento ai seguenti temi: Diversity management, Generazioni a confronto, Consapevolezza di sé.
- **Corsi di Intercultural communication.** Anche nel 2023 è stato organizzato per il personale che si relaziona con gli studenti stranieri (in particolare Area Campus Life) un corso sulla comunicazione interculturale, con l'obiettivo di agevolare il rapporto con gli studenti stranieri.
- **Formazione – Valore D.** Valore D è la prima associazione di imprese in Italia che da più di dieci anni si impegna per l'equilibrio di genere e per una cultura inclusiva nelle organizzazioni e nel nostro Paese. Grazie alla partnership con il network Valore D, il Politecnico di Milano ha la possibilità di coinvolgere il personale in attività di formazione volte all'empowerment delle risorse coinvolte. I corsi inizialmente rivolti a donne, sono stati estesi anche a uomini per promuovere ulteriormente il concetto di inclusività.
- **Progetto Smart Working.** In seguito all'adesione da parte del Politecnico al POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile), è stato predisposto un piano formativo e di accompagnamento al cambiamento culturale atteso, che ha previsto l'offerta per tutto il personale di seminari specifici, proseguiti anche nel corso del 2023. Per i responsabili di struttura è stato previsto anche il corso "manager da remoto".
- **Syllabus.** Tutto il PTA è coinvolto nel progetto Syllabus, piattaforma resa disponibile dal Dipartimento della funzione pubblica, che prevede una formazione personalizzata, in modalità e-learning, per migliorare le competenze dei dipendenti pubblici e per supportare i processi di innovazione delle amministrazioni, a partire da quelli relativi alla transizione digitale, ecologica e amministrativa.

4.3. Clima e benessere

In materia di benessere lavorativo nel 2023 è stata somministrata l'**indagine di clima** che ha coinvolto sia il Personale Tecnico Amministrativo che il Personale Docente. Gli obiettivi dell'indagine sono stati:

- conoscere il punto di vista del personale relativamente alle caratteristiche del lavoro e del contesto sociale, alle risorse individuali e agli atteggiamenti verso il lavoro;
- identificare quali dimensioni impattano maggiormente sugli esiti lavorativi positivi e negativi;
- individuare le differenze significative nelle dimensioni in relazione ai gruppi socio-demografici e organizzativi (es. genere, contesto di appartenenza, ...).

La somministrazione del questionario è avvenuta a dicembre 2023 e nel 2024 è prevista la restituzione a livello aggregato dei risultati a Rettrice, DG, Senato Accademico e CUG. Sempre per il 2024 è previsto un evento di presentazione in plenaria dei risultati e un Report per ogni Dipartimento.

4.4. Welfare

Nel 2023 ha avuto inizio una **espansione dei servizi welfare**. Le iniziative proposte nel 2023 rispondono sia a obiettivi previsti dal Piano Strategico di Ateneo 2023-2025 che agli obiettivi definiti dal Piano Strategico di Sostenibilità. Il riquadro sottostante riporta le principali attività implementate per le diverse aree di intervento.

Welfare: Aree di intervento/azioni implementate nel 2023

Aree di intervento	Attività
Promozione servizi AS IS	- Promozione Polimi People Care durante giornate di onboarding e incontri RTDB: - o Promozione delle iniziative di Welfare di Ateneo nelle giornate di onboarding (1 per il Personale Tecnico Amministrativo; 1 per i Ricercatori a Tempo Determinato di tipo B; 1 per Welcome Day dottorandi). - o Nell'ambito della promozione del Programma Polimi People Care per la finestra di adesione (2024 - 25) sono stati realizzati 2 ulteriori incontri (uno per Assegnisti, uno per Dottorandi e uno per Personale Docente). Invio mail promozionali a tutti i soggetti potenzialmente interessati con dettaglio dei servizi per macro ambito (servizi prevenzione, programma di diagnosi precoce, servizi socio-assistenziali e conciliazione vita-lavoro, piano di assistenza sanitaria integrativa). - o Promozione, in occasione della giornata sulla salute mentale, del programma di supporto alla fragilità disponibile nel Piano Polimi People Care (sportello di consulto psicologico online illimitato e fino a 5 incontri di psicoterapia in presenza). - Promozione mensile abbonamenti trasporti: bonus governativi, progetti comunali, rinnovo convenzione con agevolazioni: comunicazione - o Bonus governativo (Bonus Trasporti (Decreto Legislativo 50/2022, convertito con modificazioni dalla Legge n. 91 del 15/07/2022) comunicato mensilmente dalla casella abbonamenti-trasporti da gennaio ad agosto 2023 - termine della dotazione finanziaria). - o Progetto "Mobility4MI" promosso dal MIT, fondi destinati a ridurre il costo degli abbonamenti annuali ATM, comunicato da gennaio a giugno 2023 (termine finanziamenti). - o Comunicazione dalla casella welfare della nuova convenzione ATM e Politecnico di Milano, con maggiori agevolazioni sull'abbonamento urbano, comunicato il 25/10/2023 con effetti sugli abbonamenti con decorrenza Dicembre 23. - Continuo aggiornamento materiale welfare informativo su Servizi Online > aggiornamento intranet (pagina convenzioni, pagina intranet abbonamenti, pagina borse <i>tech camp</i> per figli dei dipendenti); aggiornamento regolamento portale welfare di Ateneo. Aggiornamento pagina Vidimo Richieste – Richiesta di sussidio. - Comunicazione Sussidi dalla casella welfare di Ateneo a fine 2023, 47 sussidi erogati nel 2023 a PTA e PD strutturato. - Innalzamento fringe benefit per dipendenti con figli a carico (comunicazioni mail al PTA, attivazione della procedura sui servizi online > Vidimo richieste): 319 utenti PTA beneficiari.
Genitorialità	- Attivazione di servizi sulla base dei bisogni delle varie fasce d'età dei figli: scouting servizi sul mercato e analisi di benchmark
Assistenza	- Attivazione di servizi per l'assistenza a genitori e familiari disabili o bisognosi di assistenza: scouting servizi sul mercato e analisi di benchmark
Conciliazione vita privata-lavoro	- Attivazione di iniziative per garantire un corretto bilanciamento tra vita lavorativa e privata: scouting servizi sul mercato e analisi di benchmark
Prevenzione e promozione dei corretti stili di vita	- Potenziamento dei servizi esistenti in sinergia con il servizio sport e promozione di nuove iniziative dedicate: organizzazione di corsi online di ginnastica posturale e tornei sportivi

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

Come più volte enunciato, la gestione del ciclo della performance in ateneo è ormai giunta ad un processo di buona "maturità": il processo di gestione della performance è diffuso in tutte le strutture, utilizzato per la valutazione di tutto il personale e consente di focalizzare le priorità dell'azione amministrativa a supporto delle strategie politiche. All'interno del ciclo della performance sono anche previsti momenti di ascolto dei diversi stakeholders (principalmente attraverso la somministrazione di indagini profilate sull'utenza di riferimento) rispetto alla qualità dei servizi offerti, utili per definire azioni di miglioramento.

La crescente pressione sugli atenei dettata dalla rapida evoluzione del contesto esterno ed interno (fondi PNRR da gestire, crisi energetica, piani straordinari, evoluzione tecnologica, *smartworking*, crescita di personale, carenza di spazi, sviluppo di sistemi di gestione più sostenibili) impone di lavorare su molteplici fronti ed in tempi rapidi portando ad una naturale proliferazione di obiettivi. Tale proliferazione, accompagnata dalla complessità che caratterizza molti obiettivi, in particolare quelli innovativi che richiedono l'impegno e il coordinamento tra diverse strutture, può rischiare di entrare in conflitto e di penalizzare l'efficacia della gestione corrente, spesso non rientranti nel ciclo della performance.

Un altro spunto di riflessione è rappresentato dai tassi di risposta ai questionari di *customer satisfaction* che si sono rilevati più elevati nell'ultima rilevazione, effettuata a fine 2023, rispetto a quella precedente a probabile conferma che questionari più leggeri rendono più accessibile la compilazione (come già illustrato nel paragrafo 3.5 negli ultimi 4 anni si sono somministrati ad anni alterni questionari in versione estesa, nel 2020 e nel 2022, e in versione ridotta, nel 2021 e nel 2023). Questa riflessione ha portato alla scelta di somministrare per il prossimo triennio i questionari solamente in forma ridotta e di prevedere, annualmente, delle indagini mirate e molto snelle solo su una o due tematiche risultate particolarmente critiche.

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

Rispetto al piano di formazione per i Responsabili, nel corso del 2023 sono proseguite:

- le azioni di accompagnamento ai Responsabili di struttura, con l'obiettivo di condividere il processo di valutazione delle performance, gli strumenti e gli elementi essenziali che compongono il ruolo di valutatore.
- il percorso "Manager da remoto", destinato a tutti i Responsabili di struttura e finalizzato ad accrescere le competenze emergenti nell'ambito dell'ampliamento delle forme di lavoro flessibile.

Permangono le consuete criticità che, nonostante gli interventi già attuati, con il passare del tempo e la maturità crescente del sistema tendono ad accentuarsi. In particolare continua ad essere evidente la scarsa differenziazione delle valutazioni con un trend generalmente in rialzo nel tempo, sia per quanto riguarda le valutazioni degli obiettivi, sia per quanto riguarda le valutazioni relative ai comportamenti organizzativi: l'Ateneo, anche su sollecitazione dell'OIV, ha avviato una riflessione sull'opportunità di modificare la scala di valutazione. Per il 2024 è prevista una sperimentazione pilota su alcune strutture al fine di valutare l'efficacia e l'impatto dell'applicazione della nuova scala, che contemplerà tra l'altro dei descrittori più specifici associati ai diversi punteggi, per consentire al valutatore di meglio argomentare la valutazione e facilitarne l'utilizzo in chiave di sviluppo dei collaboratori.

Dopo le difficoltà riscontrate con il software in precedenza sperimentato, nella seconda parte del 2023 si è dato avvio ad un nuovo progetto per l'acquisizione di un nuovo applicativo per la gestione della performance, che è stato testato ad inizio 2024 e che, a seguito di una positiva valutazione, sarà utilizzato già per la gestione del ciclo della performance del 2024. Si auspica che l'entrata a regime del nuovo sistema porterà ad una maggiore semplicità di gestione complessiva consentendo anche una maggiore visibilità e diffusione delle informazioni e la possibilità di estrarre dati e reportistiche.