



POLITECNICO
MILANO 1863

IL PIANO INTEGRATO 2017-2019 DEL POLITECNICO DI MILANO

Indice

Introduzione

- 1. Il Politecnico di Milano: presentazione in sintesi**
- 2. L'inquadramento strategico dell'Ateneo**
- 3. La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale**
- 4. L'analisi delle aree di rischio**
- 5. Comunicazione e trasparenza**
- 6. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi**
- 7. Il raccordo tra obiettivi e risorse**

ALLEGATI

ALLEGATO 3.1 - I principali obiettivi di Performance Organizzativa 2017 delle Aree Dirigenziali, dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali: la relazione con gli obiettivi strategici

ALLEGATO 3.2 - Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale e delle Aree Dirigenziali 2017: Descrizione, Indicatori e Misure, Aree coinvolte, Output atteso, Stanziamenti di bdg/riassegnazioni

ALLEGATO 3.3 - Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Dipartimenti e Poli territoriali 2017: Descrizione, Indicatori e Misure, Strutture coinvolte, Output atteso

ALLEGATO 4.1 – Le aree di rischio 2017

ALLEGATO 6.1 - Obiettivi Direttore Generale 2017

ALLEGATO 6.2 - La performance individuale 2017 dei Dirigenti del Politecnico di Milano

ALLEGATO 6.3 - Elementi di analisi del grado di copertura dei comportamenti di ruolo utilizzati al fine della valutazione

Introduzione

Le amministrazioni pubbliche redigono annualmente il Piano Integrato, documento che sviluppa in ottica sistematica la programmazione delle attività amministrative in relazione a performance, trasparenza e anticorruzione, tenendo conto della pianificazione strategica in merito a didattica, ricerca e terza missione, oltre che delle risorse necessarie per mettere in atto gli obiettivi programmati.

Il Piano Integrato 2017-2019 del Politecnico di Milano viene portato in approvazione al Consiglio di Amministrazione il 30 maggio 2017, successivamente all'aggiornamento del Piano strategico relativo al triennio 2017-2019 presentato nella seduta del Senato Accademico del 22 maggio 2017.

Secondo quanto assunto nelle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione del 31 gennaio 2017, l'approvazione del Piano Integrato 2017-2019 è stata, infatti, prorogata per consentirne lo sviluppo in coerenza con il processo di pianificazione strategica e la funzionale revisione del budget 2017-2019, messi in atto nel corso del primo trimestre dell'anno dalla nuova Governance dell'Ateneo entrata in carica dal 1° gennaio 2017.

Il Piano Integrato è stato redatto seguendo le linee guida pubblicate a luglio 2015 dall'ANVUR, e tenendo conto sia del feedback formulato, sempre da ANVUR, sul Piano Integrato 2016-2018, sia dei suggerimenti forniti nel tempo dall'OIV.

Il Piano è articolato secondo le linee guida sopracitate, cui si è aggiunto un paragrafo specifico sul raccordo tra performance e pianificazione finanziaria:

1. Il Politecnico di Milano: presentazione in sintesi
2. Inquadramento strategico dell'Ateneo
3. La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale
4. L'analisi delle Aree di Rischio
5. Comunicazione e Trasparenza
6. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi
7. Il raccordo tra ciclo di pianificazione e il budget

Il Piano è stato redatto con lo scopo di assicurare la trasparenza, l'integrità e la qualità del ciclo di gestione della performance, attraverso un processo di implementazione secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo. Resta sempre inteso che l'ambito di applicazione del Decreto Legislativo 150/2009 relativamente alle performance, riguarda il solo personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo (di seguito PTA).

1. Il Politecnico di Milano: presentazione in sintesi

Il Politecnico di Milano è un'università scientifico-tecnologica che forma ingegneri, architetti e disegnatori industriali. Da sempre punta sulla qualità e sull'innovazione della didattica e della ricerca, sviluppando un rapporto fecondo con la realtà economica e produttiva attraverso la ricerca sperimentale e il trasferimento tecnologico.

1.1 Informazioni generali

In Università, ad oggi lavorano 1.349 docenti e ricercatori, 1.203 tecnici amministrativi, 1.122 dottorandi, 765 assegnisti di ricerca, studiano 41.622 studenti (a.a. 2015/2016) e se ne laureano 10.580.

In particolare:

- 953 docenti e ricercatori, 29.569 studenti e 6.884 laureati 2016 appartengono alle Scuole di Ingegneria;
- 299 docenti e ricercatori, 8.059 studenti e 2.517 laureati 2016 appartengono Scuola di Architettura;
- 97 docenti e ricercatori, 3.994 studenti e 1.179 laureati 2016 appartengono Scuola del Design.

L'Ateneo è attualmente distribuito su **7 Campus** (Milano-Leonardo, Milano-Bovisa, Como, Lecco, Cremona, Mantova e Piacenza)¹, e sviluppa le proprie attività di ricerca e di didattica attraverso **12 Dipartimenti** (Architettura e Studi Urbani; Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito; Chimica, Materiali e Ingegneria Chimica "Giulio Natta"; Design; Elettronica, Informazione e Bioingegneria; Energia; Fisica; Ingegneria Civile e Ambientale; Ingegneria Gestionale; Matematica; Meccanica; Scienze e Tecnologie Aerospaziali) e **4 Scuole** (Architettura Urbanistica Ingegneria delle Costruzioni; Design; Ingegneria Civile, Ambientale e Territoriale; Ingegneria Industriale e dell'Informazione).

Nel 2000 è stata istituita la **Scuola di Dottorato di Ricerca** che coordina i Corsi di Dottorato di Ricerca nei vari settori dell'ingegneria, dell'architettura e del disegno industriale. Essa certifica la qualità e favorisce lo sviluppo dei Dottorati.

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

I **Dipartimenti**, governati dai Direttori, sono le sedi istituzionali per lo svolgimento delle attività di ricerca in settori affini per contenuti e/o per metodi, nonché per lo sviluppo delle corrispondenti competenze per le attività didattiche. I Dipartimenti possono comprendere Laboratori (interni) e Centri Interdipartimentali che contribuiscono alla valorizzazione del know-how.

Le **Scuole**, governate dai Presidi, sono le strutture che si occupano di organizzare le

¹ Oltre ai **7 Campus citati**, nel Campus italo cinese presso l'Università Tongji di Shanghai, gli studenti possono svolgere un periodo di studi, ottenendo la Laurea in entrambi gli Atenei, in virtù degli accordi di doppia Laurea sottoscritti fra il Politecnico di Milano e l'ateneo cinese.

attività didattiche relative ai corsi di laurea, ai corsi di laurea specialistica e magistrale.

1.2. La struttura gestionale

La struttura organizzativa dell'Ateneo è descritta nello Statuto e nel Regolamento Generale di Ateneo e si basa sulla distinzione tra:

- Direzione Politica, che svolge funzioni di definizione degli obiettivi, di programmazione generale e di verifica del conseguimento dei risultati rispetto agli indirizzi impartiti;
- Direzione Generale alla quale compete la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa con le connesse responsabilità.

Direzione Politica e Direzione Generale, nei termini stabiliti dalla normativa vigente e nel rispetto dei loro ruoli, agiscono sinergicamente nel pubblico interesse e nel perseguimento dei fini istituzionali.

Responsabili della Direzione Politica sono il Rettore, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, per quanto di competenza. Il Rettore può nominare delegati o referenti su specifiche materie.

Responsabile della **Direzione Generale** è il Direttore Generale che coordina il funzionamento della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo che è strutturata, da una parte, in **Aree Dirigenziali** dirette dai Dirigenti e articolate in **Servizi e Funzioni di Staff** presidiate da un Responsabile (Capo Servizio, Responsabile funzione di Staff) con gestione diretta del personale afferente, dall'altra, in **Strutture amministrative di Dipartimento e Polo Territoriale** presidiate da un Responsabile Gestionale. Il Responsabile Gestionale ha pertanto il compito di assicurare la gestione delle attività in modo funzionale alle strategie del Dipartimento/Polo Territoriale attraverso la gestione diretta del personale afferente. Il Responsabile Gestionale in particolare può, sulla base di linee guida della Direzione Generale, articolare l'organizzazione del Personale Tecnico Amministrativo in **Unità Organizzative Funzionali**, eventualmente identificandone un referente.

Attualmente sono presenti in Ateneo **12 Aree Dirigenziali** (Area Amministrazione e Finanza; Area Comunicazione e Relazioni Esterne; Area Gestione Infrastrutture e Servizi; Area Risorse Umane e Organizzazione; Area Servizi agli Studenti e ai Dottorandi; Area Sistema Archivistico e Bibliotecario; Area Servizi ICT; Area Servizi Residenziali; Area Servizi Supporto alla Ricerca; Area Sviluppo e rapporti con le imprese; Area Tecnico Edilizia, Area Servizi di Staff della Direzione Generale).

Ad ogni Dipartimento/Polo corrisponde una specifica struttura amministrativo-gestionale.

Dal punto di vista gestionale-amministrativo le Scuole sono supportate da specifiche funzioni di staff incardinate nell'Area Servizi agli Studenti e ai Dottorandi.

Nei grafici seguenti viene riportato l'organigramma della Direzione Generale di Ateneo:

Grafico 1.1 – Organigramma della Direzione Generale

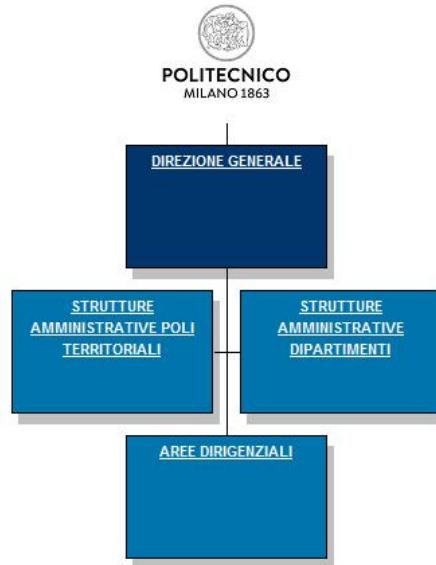


Grafico 1.2 – Aree dirigenziali e Servizi di Staff della Direzione Generale

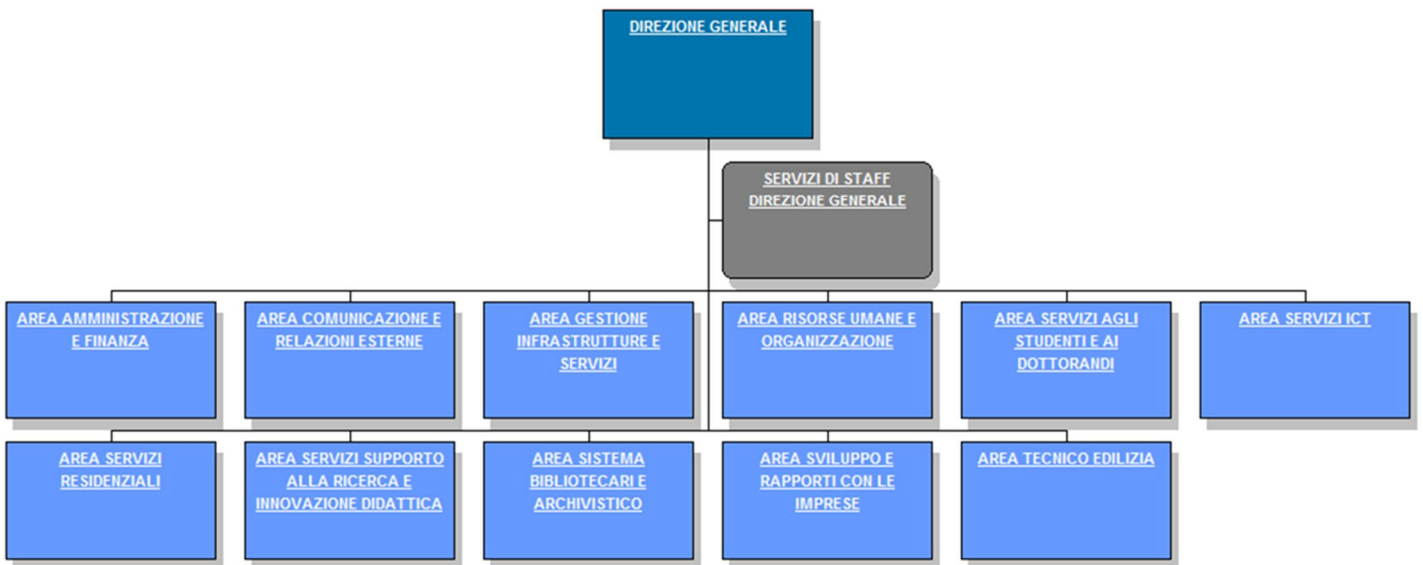
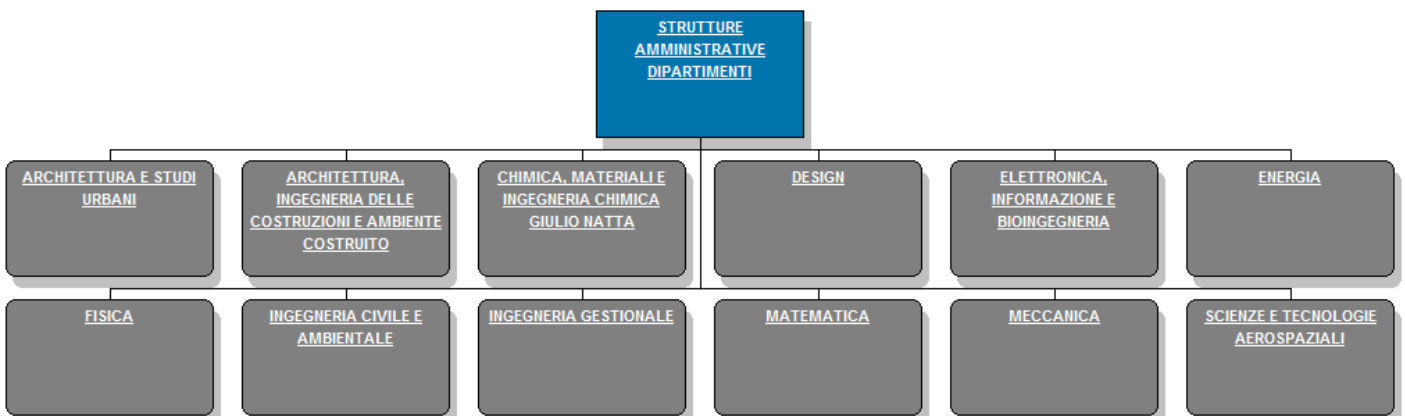


Grafico 1.3 – Strutture amministrativo-gestionali dei Dipartimenti



2. L'inquadramento strategico dell'Ateneo

Un primo documento di programmazione dell'Ateneo² "Piano triennale 2016-2018" è stato presentato nella seduta del Senato Accademico del 19 dicembre 2016 e del Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2016 dal Rettore neo-eletto. Nel primo trimestre del 2017, a seguito dell'insediamento della nuova Governance dell'Ateneo, entrata in carica dal 1 gennaio, è stato messo a punto un aggiornamento del Piano, approvato nella seduta del SA del 22 maggio 2017, come "Piano strategico triennale 2017-2019" a seguito della modifica ad aprile 2017 del budget precedentemente approvato nel CdA del dicembre 2016.

2.1 Il processo di pianificazione

Il processo di pianificazione, seppur nella sua implementazione in tempi relativamente brevi, è stato messo in atto cercando di mantenere una forte coerenza complessiva di sistema e mediante una costante interazione della parte politica e gestionale, pur con le specifiche responsabilità, nella definizione degli obiettivi strategici e di quelli di gestione.

Il documento di programmazione strategica dell'Ateneo tiene conto dello scenario socio-economico generale, dell'analisi dei punti di forza e debolezza dell'Ateneo, delle indicazioni dei principali stakeholders esterni ed interni e delle linee di indirizzo del MIUR (Decreto Ministeriale n. 635 dell'8 agosto 2016 "Linee generali di indirizzo della programmazione 2016-18 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati").

Si fa presente che l'Ateneo ha fatto propri, non solo gli obiettivi scelti ai fini della richiesta di cofinanziamento, ma anche molti altri obiettivi definiti nella attuale programmazione MIUR e nella precedente, su cui sono state investite risorse proprie.

Alla definizione degli obiettivi strategici è seguita la scelta della "squadra di governo" con una più puntuale definizione delle strategie politiche e delle risorse necessarie per l'attuazione e, per quanto riguarda la componente tecnico-amministrativa, la corrispondente declinazione a livello degli obiettivi di performance organizzativa (sono stati puntualmente definiti gli output attesi e i relativi indicatori finalizzati a misurarne il raggiungimento), assegnati alle aree dirigenziali, alle strutture dipartimentali e ai Poli Territoriali.

Rispetto al ciclo di programmazione 2017-2019, si è proceduto secondo il seguente iter:

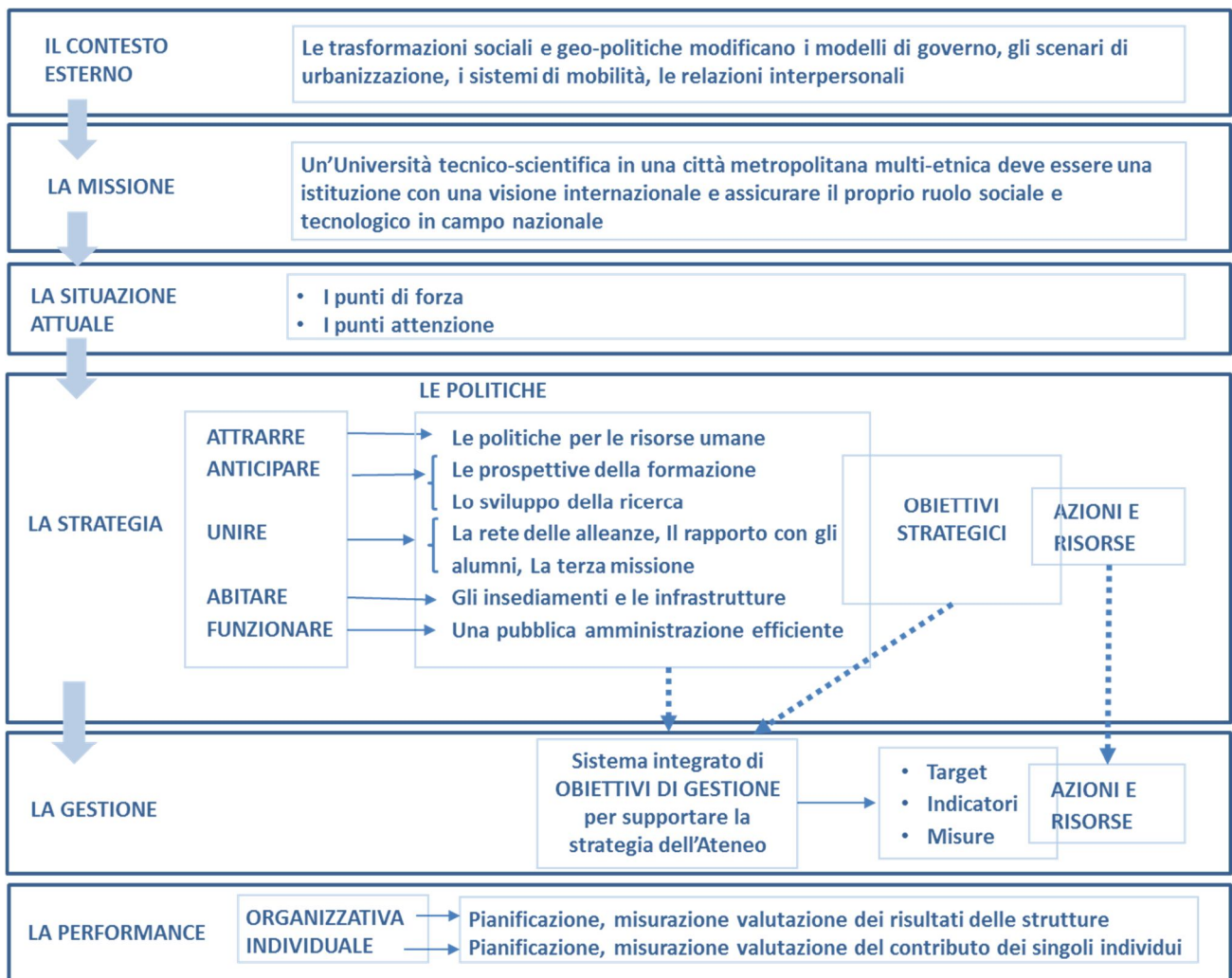
- individuazione degli obiettivi strategici per il primo triennio del mandato politico 2017-2019 con l'individuazione del responsabile/referente politico;
- Individuazione delle risorse necessarie per il conseguimento dei suddetti obiettivi con conseguente revisione del budget 2017-2019;
- individuazione, ed esplicitazione all'interno del medesimo piano strategico, al fine di garantire coerenza complessiva al sistema, dei principali obiettivi assegnati alla struttura tecnico-amministrativa per il triennio di riferimento (all'interno del piano strategico una delle politiche richiamate si riferisce al consolidamento di una pubblica amministrazione efficiente);

² Il D.L. 31 gennaio 2005, n. 7 recante "Disposizioni urgenti per l'università e la ricerca, per i beni e le attività culturali, per il completamento di grandi opere strategiche, per la mobilità dei pubblici dipendenti", convertito con modificazioni in Legge 31 marzo 2005, n. 43, all'art. 1ter "Programmazione e valutazione delle università" stabilisce che le università ogni anno adottano programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite con Decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

- pianificazione puntuale degli obiettivi di performance organizzativa relativi all'esercizio 2017, con individuazione dei risultati attesi e dei relativi target;
- declinazione della performance individuale, secondo il processo definito nel Sistema di Misura di Valutazione delle Prestazioni, per tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, sia in servizio presso le aree dirigenziali, sia in servizio presso le strutture dipartimentali ed i poli territoriali.

Il Piano integrato nei paragrafi successivi descrive la relazione, sinteticamente rappresentata nel Grafico 2.1, tra pianificazione strategica e pianificazione della gestione (performance organizzativa ed individuale), mostrandone i contenuti, i collegamenti, i risultati attesi e gli indicatori individuati per la loro misurazione.

Grafico 2.1: L'albero della performance



Il sistema di pianificazione è basato sull'utilizzo di dati oggettivi, elaborati il più possibile dalla Direzione Generale e messi periodicamente a disposizione delle varie strutture.

Sono previsti momenti di monitoraggio infra-annuali sia per gli obiettivi strategici, sia per gli obiettivi gestionali periodicamente discussi dal gruppo dei Delegati del Rettore che, insieme al Direttore Generale, hanno la funzione di presidio strategico e gestionale.

Gli obiettivi gestionali sono oggetto anche di monitoraggio trimestrale da parte del

Direttore Generale e dei Dirigenti a prescindere dal momento formale di revisione infra-annuale di metà anno, momento in cui viene anche avviata la riflessione per la pianificazione dell'anno successivo attraverso incontri formali che coinvolgono i dirigenti interessati. La revisione infra-annuale, oltre a portare alla modifica eventuale di alcuni obiettivi per cause inizialmente non prevedibili, produce come risultato un documento di sintesi dello stato di avanzamento degli obiettivi dell'anno, che viene presentato al Direttore Generale e al Collegio dei Dirigenti.

2.2 Posizionamento nel contesto nazionale e internazionale

Il piano strategico elaborato per il triennio 2017-2019 è il frutto di una attenta riflessione su:

- le continue sfide sociali;
- le nuove soluzioni sostenibili per rispondere alle continue esigenze di risorse; l'evoluzione tecnologica;
- le grandi aree metropolitane multi-etniche.

Oggi Milano vive un momento di forte crescita che rappresenta una opportunità per il territorio e per l'Ateneo per la realizzazione di una ampia area metropolitana.

Dalle classifiche internazionali degli atenei si leggono segnali che vedono una crescita delle università del *Far-East* e una tenuta stabile delle università americane, inglesi e svizzere. Si continua ad assistere a una forte mobilità studentesca in cerca di destinazioni all'estero per i propri studi, un'opportunità da cogliere ma anche un rischio da mitigare.

Per delineare i processi di trasformazione futuri, il Rettore ha istituito un tavolo di lavoro permanente con alcuni docenti universitari, denominato *POLIMI 2040*, con il compito di stimolare e condividere collettivamente nuove visioni sulla formazione e sulla ricerca universitaria e di supportare gli organi istituzionali nella redazione dei piani strategici.

Nel contesto nazionale e internazionale il posizionamento dell'Ateneo è decisamente soddisfacente, ma merita alcuni punti di attenzione.

I risultati del ranking internazionale QS 2017 riconfermano il Politecnico di Milano come prima università italiana e 24^a al mondo nell'area Engineering & Technology, al 220° posto al mondo (era al 272° lo scorso anno) nell'area Art & Humanities, al 14° posto per Architecture & Built Environment, al 7° posto in Art & Design. Nell'area Social Sciences & Management l'Ateneo arriva al 121° posto (era al 157° posto lo scorso anno).

Con riferimento al contesto nazionale, prendendo come riferimento i recenti risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2011-2014), in relazione alla classifica generale l'Ateneo non ha Dipartimenti nei primi 10 in Italia, il Dipartimento di Fisica è ottimamente posizionato, ma gli altri Dipartimenti sono in una posizione meno brillante. Su tale tema è stata avviata una riflessione interna, anche in relazione al fatto che i risultati della VQR vengono utilizzati nel modello di ripartizione interna dei Punti Organico ai Dipartimenti, e nel modello di assegnazione della quota premiale del FFO.

Il Politecnico di Milano ha presentato alla valutazione il 2,39% dei prodotti dell'intero sistema dell'università e della ricerca in Italia, ma il peso "qualitativo" di tali prodotti è risultato pari al 2,53% (IRFS indicatore finale di struttura) del totale, segno di una qualità della produzione scientifica superiore alla media nazionale, nonostante il fatto che la percentuale dei prodotti conferiti sui prodotti attesi sia stata in media del 91,98%, inferiore a quella media delle università (93,8%).

Nell'ambito della valorizzazione della ricerca il Politecnico si colloca al primo posto per la

gestione della proprietà intellettuale, l'imprenditorialità accademica (imprese spin-off), l'attività di conto terzi e in ottima posizione in relazione all'indicatore "strutture di intermediazione (parchi scientifici, incubatori, TTO, uffici di placement)".

Per l'area produzione di beni pubblici, è la prima università politecnica per la formazione continua, e raccoglie un giudizio positivo sulle attività di public engagement messe in atto e sul forte impatto dell'Ateneo sul territorio (21° su 91 università italiane).

Una approfondita analisi del contesto interno ed esterno ha consentito di focalizzare un insieme di punti di forza e di attenzione e quindi di mettere a punto, a partire da tale quadro, un percorso finalizzato ad attuare un quadro di obiettivi strategici condivisi.

L'analisi dei punti di forza e di attenzione, sintetizzata nella tabella 2.1, è stata declinata rispetto a 4 ambiti: il percorso formativo, il sistema della ricerca, l'integrazione con l'ecosistema, le reti internazionali, all'interno dei quali sono stati poi individuati gli obiettivi strategici del prossimo triennio.

Tabella 2.1: L'analisi dei punti di forza e di attenzione

IL CURRICULUM	
Punti di forza	Punti di attenzione
Attrattività a livello nazionale sulle LT e sulle LM nonostante un calo di vocazioni nelle discipline scientifiche	Potenziamento di innovazione nella didattica dei vari corsi
Consolidato interesse da parte degli studenti internazionali	Insufficiente interdisciplinarietà nei percorsi formativi (LM)
Alta occupazione dei nostri laureati	Attrattività limitata per il reclutamento di <i>faculty</i> internazionale
	Definizione di obiettivi specifici in termini di reclutamento e mobilità degli studenti
IL SISTEMA DELLA RICERCA	
Punti di forza	Punti di attenzione
Ottima reputazione a livello internazionale	Insufficiente interdisciplinarietà nei progetti di ricerca e nei dottorati. Alta Scuola Politecnica è una esperienza da valorizzare.
Capacità di finanziamento sui programmi comunitari	Potenziamento sinergie e collaborazioni tra i laboratori di ricerca dipartimentali e interdipartimentali
Crescente attrattività per ERC	
Un solido autofinanziamento	
L'INTEGRAZIONE CON L'ECOSISTEMA	
Punti di forza	Punti di attenzione
Sistema di relazioni consolidato con le imprese	Rafforzare e focalizzare le collaborazioni con il sistema universitario internazionale
Riconoscibilità e immagine delle Scuole di Architettura e Design	Valorizzare maggiormente il rapporto con gli Alumni
Rapporti strategici con il sistema culturale	Rafforzare le partnership attive e completare il quadro delle collaborazioni, anche in ambito internazionale
Polihub come punto di riferimento per le iniziative di imprenditorialità	
LE RETI INTERNAZIONALI	
Punti di forza	Punti di attenzione
Presenza in reti di università europee	Razionalizzazione delle relazioni internazionali
Primi risultati sulle strategie di internazionalizzazione	Qualità degli studenti internazionali in ingresso

2.3 Piano strategico e politiche per il triennio 2017-2019

Il ruolo dell'Università, la visione strategica, gli obiettivi complessivi e le politiche per il loro raggiungimento, descritti nel Piano triennale 2017-2019, individuano il Politecnico di Milano come un'università tecnico-scientifica che deve proporsi come una istituzione con una visione internazionale e, nel contempo, assicurare il proprio ruolo sociale e tecnologico in campo nazionale.

In termini di visione strategica di lungo periodo l'Ateneo vuole essere:

- ✓ sempre più protagonista delle grandi sfide tecnologiche e delle trasformazioni sociali e culturali;

- ✓ riconosciuto come università leader nella formazione e nella ricerca;
- ✓ istituzione accreditata per indirizzare le politiche universitarie, economiche, industriali e sociali del nostro Paese;

ponendosi la seguente missione:

- ✓ offrire agli studenti una formazione coerente con le esigenze del mercato del lavoro all'interno dello scenario internazionale;
- ✓ rafforzare la ricerca e lo sviluppo tecnologico come risposta alle grandi sfide sociali;
- ✓ valorizzare la crescente reputazione internazionale per trasformare i rapporti internazionali in alleanze strategiche;
- ✓ valorizzare la crescente credibilità dell'Ateneo per contribuire a una rinnovata attrattività del "Sistema Milano" e a uno sviluppo sostenibile del nostro territorio di riferimento;
- ✓ mantenere la cooperazione strategica con il sistema delle imprese.

A partire da questi presupposti, l'Ateneo ha ridefinito un Piano coerente con gli obiettivi posti dall'attuale e dalla precedente programmazione ministeriale, proseguendo l'impegno sulla internazionalizzazione dei corsi di studio, orientando le proprie azioni sul potenziamento dei programmi di scambio, sull'attrazione dei giovani ricercatori e dei dottorandi provenienti da altre istituzioni universitarie italiane ed estere, sulla qualità dei processi formativi e sull'attrazione di finanziamenti dal territorio nazionale ed internazionale. Con particolare riferimento alle linee di indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2016-2018 del MIUR³, l'Ateneo ha deciso di puntare sulla interdisciplinarietà dei dottorati e sulla innovazione didattica (metodologie innovative esplicitamente mirate a potenziare le competenze trasversali nell'ambito degli insegnamenti curricolari) per i corsi di laurea, laurea magistrale e dottorato di Ricerca. E' stato perciò presentato un articolato progetto per il quale è stato richiesto il cofinanziamento al MIUR.

Il quadro degli obiettivi strategici 2017-2019 è stato articolato secondo 6 politiche di azione:

1. Le politiche per le risorse umane
2. Le prospettive della formazione
3. Lo sviluppo della ricerca
4. La rete delle alleanze, il rapporto con gli Alumni e la terza missione
5. Gli insediamenti e le infrastrutture
6. Una pubblica amministrazione efficiente

³ Le linee guida del MIUR hanno posto quali obiettivi del sistema universitario:

- Il miglioramento dei risultati del triennio 2013-15 (orientamento, internazionalizzazione dei corsi di studio)
- La modernizzazione degli ambienti di studio e innovazione nella didattica (attrezzature per didattica e ricerca, aule e laboratori, rafforzamento di competenze trasversali);
- La promozione dei giovani ricercatori e premi per merito ai docenti;
- La valorizzazione dell'autonomia responsabile (qualità dell'ambiente di ricerca, qualità della didattica, strategie di internazionalizzazione).

1. *Le politiche per le risorse umane*

Un impegno assolutamente prioritario è poter continuare ad attrarre studenti pronti a investire in un percorso universitario internazionale e ricercatori disposti a offrire il proprio contributo al progresso tecnologico e sociale. Perciò si intendono assicurare, attraverso una garantita programmazione delle risorse:

- nuove opportunità di inserimento e stabilizzazione dei ricercatori a tempo determinato e opportunità di crescita per i ricercatori a tempo indeterminato;
- apertura a docenti con esperienza internazionale e a professionisti di qualità;
- un investimento aggiuntivo di borse di studio nel dottorato di ricerca;
- attenzione crescente per il diritto allo studio, garantendo l'assegnazione della borsa di studio a tutti gli studenti idonei;
- prospettive di sviluppo organizzativo e risorse aggiuntive per nuovi profili tecnici rispetto al naturale turnover.

2. *Le prospettive della formazione*

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

In linea con gli indirizzi della Programmazione Triennale MIUR, si vogliono stimolare i Corsi di Studio e le Scuole a:

- sperimentare "*iniziative di didattica innovativa*" curricolare, nell'acquisizione delle competenze trasversali e soft skills, nell'erogazione in modalità *flipped/blended classroom*, valorizzando le opportunità digitali tra cui la fruizione di contenuti MOOC e iniziative progettate e erogate in co-tutela con il mondo delle imprese;
- sperimentare opportunità e occasioni che valorizzino passioni e attitudini degli studenti, anche al di fuori di attività strettamente curriculari, ma che siano tracciabili nella carriera dello studente (*diploma supplement*).

3. *Lo sviluppo della ricerca*

Nell'ambito della ricerca si intende "rilanciare" l'attrattività e l'orgoglio del ruolo di ricercatore universitario. Per promuovere con forza il valore della ricerca, si vuole potenziare il supporto ai progetti di ricerca internazionali, la comunicazione dei risultati della ricerca, le infrastrutture dedicate.

La promozione di nuove azioni di sostegno alla ricerca di base, multidisciplinare e interdipartimentale, vedono il diretto coinvolgimento della Scuola di dottorato e una maggiore integrazione del modello Alta Scuola Politecnica (ASP) nelle policy di Ateneo. Sempre maggiore attenzione verrà dedicata alle opportunità di nuovi investimenti di medio termine offerti dall'Unione Europea per i progetti *European Research Council* (ERC) e *Knowledge e Innovation Communities* (KICs), e dalle esperienze di ricerca con il mondo dell'industria attraverso i *Joint Research Centre*.

Una rete consolidata di rapporti strategici con le imprese creerà un eco-sistema di ricerca e innovazione e rafforzerà l'occupazione sul territorio; una crescente capacità di autofinanziamento potrà contenere il rischio di marginalizzare la ricerca di base, indispensabile per una prospettiva a lungo termine.

Visto che i risultati della valutazione della ricerca recentemente pubblicati dall'ANVUR (VQR 2011-2014) hanno penalizzato l'Ateneo rispetto alla VQR 2004-2010, il Politecnico vuole dedicare maggiore attenzione al monitoraggio dei parametri della produttività

scientifici dei docenti, al fine di attuare tutte le azioni necessarie per una corretta presentazione all'esterno delle attività dell'Ateneo.

Trasversalmente agli ambiti di ricerca e di didattica, si vogliono rafforzare i processi di gestione dell'assicurazione qualità con un maggiore coinvolgimento dei singoli attori (Presidi, Coordinatori CdS, Referenti AQ, singoli docenti) in linea con il modello AVA dell'Anvur-Miur. Le politiche dell'Ateneo si sono da sempre orientate verso scelte organizzative molto "snelle", evitando sovrapposizione di ruoli e competenze fra i diversi attori coinvolti. Pertanto, le funzioni politiche previste per il Presidio Qualità rimangono in capo al Rettore e al Senato Accademico e, quale supporto tecnico-operativo, il Presidio AVA opererà in stretto contatto con tutti gli attori coinvolti, ai fini dell'attuazione delle politiche e del miglioramento continuo.

4. *La rete delle alleanze, il rapporto con gli Alumni e la terza missione*

E' stato avviato un progetto unitario di alleanze caratterizzato dall'apertura internazionale e da rapporti forti con territorio, società, istituzioni e imprese.

Questo significa maturare una nuova consapevolezza della Terza Missione, con un programma di Responsabilità Sociale le cui direzioni di lavoro sono la promozione dello sviluppo sostenibile, a partire dalle aree fragili del mondo, dell'innovazione e della coesione sociale, con l'impegno sociale diretto in situazioni critiche, dell'uguaglianza di opportunità e della valorizzazione delle differenze.

Inoltre, si intende valorizzare il posizionamento internazionale come patrimonio a disposizione degli allievi, delle imprese, delle istituzioni, ritenendo strategico definire un riposizionamento della missione dell'Alta Scuola Politecnica (ASP) insieme al Politecnico di Torino, e della Scuola di dottorato.

La comunità degli Alumni va resa più partecipe in tutto l'Ateneo, a supporto delle riflessioni dei singoli dipartimenti e corsi di studio, per l'avvio di una politica più attiva di fundraising e di formazione.

Per quanto riguarda la rete di relazioni con le imprese, il sistema dei *Joint Research Centre* può diventare uno strumento per fare sistema su progetti strategici, per le politiche internazionali in alcuni paesi esteri target, per connettere gli interessi tecnologici e condividere politiche universitarie e industriali (*Competence Centre e Digital Innovation Hub*).

Si vogliono inoltre potenziare gli strumenti di aiuto per la valorizzazione dei risultati della ricerca (iniziative di *scouting*, formazione alla protezione e alla valorizzazione).

Per valorizzare il ruolo dell'Ateneo come grande istituzione culturale del paese, sono previste due aree di intervento: *Museo Diffuso* (Attività legate alla storia dell'Ateneo per la realizzazione di aree di Museo e una Biblioteca storica) e *Arte & Scienza* (organizzazione di un ciclo "Arte & Scienza", iniziative inerenti le celebrazioni di nostre figure note e, infine, la collaborazione con enti e istituzioni culturali internazionali).

Infine, le politiche di internazionalizzazione rimangono al centro dell'agenda dell'Ateneo con i seguenti obiettivi:

- aumentare la reputazione internazionale grazie a robuste relazioni diplomatiche e accademiche;
- aumentare la qualità del reclutamento dei profili internazionali dei docenti e la quota di studenti internazionali provenienti da paesi e progetti strategici;
- favorire la mobilità studentesca, in particolare la permanenza all'estero durante gli studi;
- aumentare la qualità del reclutamento dei dottorandi e le provenienze da paesi target;

- sviluppare progetti di sistema, anche con la presenza forte dell'ateneo all'estero;
- valorizzare la rete Alumni internazionali.

5. *Gli insediamenti e le infrastrutture*

Dagli investimenti in insediamenti, infrastrutture e riqualificazione degli spazi dipende la qualità della vita e le motivazioni di tutti coloro che lavorano e studiano nell'Ateneo. Per competere con i principali Atenei esteri è necessario adeguare gli spazi agli standard internazionali, perché anche da ciò dipende l'efficacia delle politiche di internazionalizzazione.

Oltre al completamento di alcuni progetti già avviati (l'edificio quasi ZEN – Zero Energy Nanotechnology del Dipartimento di Energia, i nuovi edifici del Dipartimento di Chimica, gli interventi nel Campus Bonardi per la nuova Scuola di Architettura) verrà avviato un nuovo progetto "Vivi.Polimi" di investimento in spazi studio, impianti sportivi, strutture residenziali, opportunità e potenziamento delle infrastrutture laboratoriali per esigenze di ricerca e formazione.

Nello stesso tempo si seguirà una politica di sviluppo ben misurata tra Campus Bovisa e Città Studi che valorizzi le differenze e colga le opportunità offerte dal territorio. Saranno infatti attentamente valutate le opportunità derivanti dalle aree eventualmente liberate dalla Università Statale a Città Studi, nonché le aree della "Goccia" a Bovisa e la destinazione dell'area Durando.

Nel "Campus a Bovisa" si prevede di costruire i nuovi Laboratori di Energia, un *Innovation Hub* con le imprese e un *Competence Centre* con spazi condivisi con università internazionali, dotato di attrezzature sportive e spazi aperti per una comunità multiculturale e multietnica.

Nel Campus Città Studi, ridisegnato nelle aree dedicate all'insegnamento dell'Architettura, verranno potenziate le infrastrutture per la ricerca e la didattica, con spazi verdi e nuovi laboratori di Ingegneria Chimica e dei Materiali.

Il Campus congiunto con la Tsinghua University in Cina rappresenta infine una occasione di mobilità per la faculty, per gli studenti e per veicolare al mercato servizi di *design-driven innovation* e di start up.

6. *Una pubblica amministrazione efficiente*

Per diventare esempio virtuoso di pubblica amministrazione, è stata avviata con la Direzione Generale e i Dirigenti una riflessione al fine di focalizzare per il triennio, ed in modo specifico per l'esercizio 2017, le azioni del personale tecnico amministrativo verso una semplificazione di procedure e processi anche attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di nuovi supporti informatici. Un focus particolare sarà dedicato agli strumenti di comunicazione, interna ed esterna, senza dimenticare gli aspetti relativi alla gestione della prevenzione di azioni corruttive. Tutto questo dovrà essere realizzato ponendo attenzione a contenere i costi di gestione anche mediante la razionalizzazione dei servizi.

La successiva tabella 2.2 riporta la declinazione degli obiettivi strategici articolati secondo le politiche appena descritte.

Tabella 2.2 Gli obiettivi strategici del triennio 2017-2019

1. Le politiche per le risorse umane <i>Assicurare la qualità del reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo, attraverso una programmazione di risorse per rafforzare motivazioni e fiducia nel futuro. Attrarre studenti pronti a investire in un percorso universitario internazionale.</i>	2. Le prospettive della formazione <i>Formare studenti in grado di gestire la complessità e l'interdisciplinarietà, sensibili alle culture e aperti alle diversità, educati all'impegno sociale e all'innovazione.</i>	3. Lo sviluppo della ricerca <i>Rilanciare l'attrattività e l'orgoglio del ruolo di ricercatore universitario. Promuovere con forza il valore della ricerca.</i>
<p>OB_ST_1.1 Promuovere nuove opportunità di inserimento e stabilizzazione del ricercatore TD e opportunità di crescita per i ricercatori TI</p> <p>OB_ST_1.2 Apertura a docenti con esperienza internazionale e a professionisti di qualità</p> <p>OB_ST_1.3 Maggiore investimento borse di dottorato di ricerca</p> <p>OB_ST_1.4 Attenzione crescente al diritto allo studio, garantendo la borsa di studio a tutti gli studenti idonei.</p> <p>OB_ST_1.5 Prospettive di sviluppo organizzativo e risorse aggiuntive per nuovi profili tecnici rispetto al naturale turnover.</p>	<p>OB_ST_2.1 Promuovere l'evoluzione dei modelli didattici innovativi. Riflessione su nuove offerte formative e iniziative di formazione per i docenti</p> <p>OB_ST_2.2 Rafforzare i processi di gestione dell'assicurazione qualità della didattica. Monitoraggio continuo tra i risultati di apprendimento attesi, le competenze acquisite e le richieste provenienti dal mondo del lavoro rispetto alle azioni formative messe in atto.</p>	<p>OB_ST_3.1 Potenziare le infrastrutture di ricerca (Lab. Zero Emissioni, Lab. Ingegneria Chimica e dei Materiali, Bando annuale per attrezzature interdipartimentali, potenziamento di strumentazione per progetti di ricerca e cofinanziamento di nuove iniziative, Laboratorio Virtuale di Ateneo per condividere buone pratiche)</p> <p>OB_ST_3.2 Promuovere nuove azioni per la ricerca di base, multidisciplinare e interdipartimentale (dottorato di ricerca e ASP)</p> <p>OB_ST_3.3 Potenziare l'attenzione alle opportunità EU (ERC & Kic) come investimenti di medio termine</p> <p>OB_ST_3.4 Consolidare le esperienze di ricerca con l'industria (JRC)</p> <p>OB_ST_3.5 Crescente capacità di autofinanziamento</p> <p>OB_ST_3.6 Monitoraggio costante degli indicatori di produttività scientifica (VQR)</p> <p>OB_ST_3.7 Consolidare i processi di gestione dell'assicurazione qualità della ricerca dipartimentale, già sperimentati positivamente.</p>

4. La rete delle alleanze, il rapporto con gli Alumni e la terza missione <i>Unire le istituzioni, il mondo produttivo e culturale e il sistema universitario in alleanze strategiche nazionali e internazionali.</i>	5. Gli insediamenti e le infrastrutture <i>Migliorare la qualità della vita in Ateneo per avere standard comparabili con le altre Università straniere</i>	6. Una pubblica amministrazione efficiente <i>Diventare un esempio virtuoso di pubblica amministrazione veloce e efficiente</i>
<p>OB_ST_4.1 Programma della Responsabilità sociale che valorizzi il posizionamento internazionale come patrimonio a disposizione degli allievi, imprese, istituzioni</p> <p>OB_ST_4.2 Rendere più partecipe la comunità degli Alumni (supporto riflessioni dei singoli dipartimenti/corsi di studio, politica più attiva di fundraising, parte integrante tema di formazione estesa su alcune grandi questioni)</p> <p>OB_ST_4.3 Valorizzare il ruolo dell'Ateneo come grande istituzione culturale del paese. Potenziare gli strumenti di aiuto per la valorizzazione dei risultati della ricerca.</p> <p>OB_ST_4.4 Intensificare la rete di relazioni con le imprese (JRC strumento per fare sistema su progetti strategici, Competence Centre, Digital Innovation Hub)</p> <p>OB_ST_4.5 Aumentare la reputazione internazionale, la qualità del reclutamento di docenti e studenti, la mobilità studenti, sviluppare progetti di sistema, sperimentando modelli di presenza dell'Ateneo all'estero, valorizzando la rete Alumni internazionali.</p>	<p>OB_ST_5.1 Progetto ViVi.Polimi (spazi destinati alla Faculty, agli studenti, verde attrezzato e di connessione, infrastrutture e iniziative sportive e per il tempo libero, spazi accoglienza, rito ed eventi, servizi ristoro e food, servizi virtuali e digitali)</p> <p>OB_ST_5.2 Completamento progetti già programmati di investimenti in insediamenti, infrastrutture e riqualificazione degli spazi</p> <p>OB_ST_5.3 Sviluppo Campus Città studi e Campus Bovisa</p> <p>OB_ST_5.4 Valutare con attenzione le aree eventualmente liberate dalla Università Statale a Città Studi, le aree della "Goccia" a Bovisa e l'area Durando</p> <p>OB_ST_5.5 Progetto sostenibilità (Decommissioning, Monitoraggio emissioni CO2, Gestione rifiuti)</p>	<p>OB_ST_6.1 Semplificazione procedure</p> <p>OB_ST_6.2 Riorganizzazione e razionalizzazione processi critici</p> <p>OB_ST_6.3 Prevenzione delle azioni corruttive</p> <p>OB_ST_6.4 Comunicazione interna ed esterna</p>

3. La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale

La logica generale di pianificazione degli obiettivi assegnati al personale tecnico amministrativo si basa su un modello sostanzialmente top-down. Come già evidenziato in precedenza, l'avvio del sistema di pianificazione prevede la definizione, a partire dagli obiettivi strategici, di obiettivi assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione (performance organizzativa), sino alla valutazione del contributo individuale (performance individuale), tramite un meccanismo "a cascata" di seguito rappresentato:



Tale approccio garantisce la coerenza e l'allineamento tra strategie dell'Ateneo (componente accademica), gli obiettivi delle strutture ed azioni individuali (componente tecnico amministrativa) anche se è ovviamente possibile che non tutti gli obiettivi strategici vedano una diretta partecipazione del personale tecnico amministrativo per la loro realizzazione.

Gli obiettivi possono anche derivare da proposte formulate "dal basso", verificate e validate dal responsabile in base alla coerenza con le strategie generali e alle esigenze contingenti di miglioramento di processi interni e/o di servizi erogati agli utenti.

Come puntualmente descritto nel SMVP (Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance), la performance organizzativa di una struttura è costituita dalle seguenti dimensioni:

- Risultato di performance organizzativa della struttura di livello superiore;
- Risultato degli obiettivi specifici assegnati alla struttura.

Il sistema "a cascata" garantisce la coerenza "verticale" dell'azione organizzativa in quanto il risultato di ciascuna struttura è in parte determinato dal risultato di quella superiore, stimolando in questo modo la sinergia tra strutture. Contemporaneamente viene assicurata coerenza tra performance organizzativa ed individuale in quanto quest'ultima dipende, con peso crescente in funzione del livello di responsabilità dell'individuo nell'organizzazione, dal risultato della performance organizzativa della struttura di appartenenza.

La coerenza "orizzontale" tra gli obiettivi assegnati alle diverse strutture è stata garantita dalla definizione diffusa di obiettivi di performance organizzativa *trasversali* (medesimo obiettivo e condivisione della medesima valutazione rispetto all'esito

raggiunto) assegnati con pesi differenti a seconda della responsabilità specifica della struttura nel concorrere a determinare l'esito complessivo, con il fine di promuovere collaborazione e *teamworking* nel raggiungimento di obiettivi di interesse comune.

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

1. La coerenza del ciclo di gestione della performance con la pianificazione strategica, gli indirizzi ministeriali e gli ambiti monitorati dall'ANVUR (AVA, VQR, etc.);
2. la coerenza del ciclo di gestione della performance con il budget di ateneo;
3. la copertura, ai diversi livelli dell'organizzazione, di obiettivi orientati alla riduzione dei comportamenti inappropriati (anticorruzione) e all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza);
4. la centralità dell'utente come soggetto destinatario dell'attività svolta dall'amministrazione dell'Ateneo.

La realizzazione di tali presupposti ha richiesto il forte coinvolgimento di tutte le strutture, con diverse responsabilità nel processo di pianificazione, e la creazione di un "pool di gestione della performance" costituito dal personale del Servizio Pianificazione e Controllo, del Servizio Studi, del Servizio Affari Generali, dell'Area Comunicazione e Relazioni Esterne, dell'Area Risorse Umane e Organizzazione, con diverse competenze e diversi ruoli all'interno dell'Ateneo.

Per quanto riguarda il **punto (1)**, la forte integrazione tra componente accademica e gestionale nella definizione degli obiettivi di performance organizzativa e l'applicazione del meccanismo "a cascata" descritto precedentemente garantiscono la coerenza dell'intero sistema, come riscontabile dall'**Allegato 3.1** che riporta l'elenco degli obiettivi di performance organizzativa delle Aree Dirigenziali, dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali evidenziando il legame con gli obiettivi strategici di mandato descritti nel paragrafo 2.

Occorre precisare che rispetto all'orizzonte triennale della pianificazione strategica, e alla relativa programmazione del triennio attuata per la componente tecnico amministrativa, gli obiettivi organizzativi declinati puntualmente nell'Allegato sopracitato, e brevemente descritti nel proseguo del paragrafo, sono relativi all'esercizio 2017 e pertanto non coprono la totalità degli obiettivi strategici. Su alcuni temi rilevanti, quali ad esempio insediamenti e infrastrutture, l'amministrazione, oltre agli obiettivi declinati per il 2017, ha già iniziato ad operare, non è stato tuttavia possibile, al momento, assegnare specifici obiettivi in quanto l'incertezza, dovuta a fattori esterni o alla strategia, richiede un grado di maturazione ulteriore per permettere di concretizzare gli obiettivi strategici definiti in target certi e misurabili per l'amministrazione.

Alla componente tecnico amministrativa, a partire dalla Direzione Generale, è stato assegnato l'obiettivo scelto ai fini della programmazione triennale MIUR 2016-2018. Obiettivi di performance organizzativa sono stati assegnati anche in funzione di altri obiettivi indicati nella attuale programmazione MIUR o nella precedente programmazione. Le aree dirigenziali sono state direttamente coinvolte anche nell'assegnazione degli obiettivi legati agli indicatori scelti dall'Ateneo ai fini dell'assegnazione della quota di FFO cosiddetta "valorizzazione dell'autonomia responsabile".

Per quanto riguarda il **punto (2)**, la coerenza con le assegnazioni di budget è garantita dall'allineamento temporale dello sviluppo del processo di pianificazione e del processo di budget. Come già evidenziato, nel mese di aprile, in concomitanza con l'approvazione del bilancio consuntivo 2016, il Senato Accademico ha deciso di destinare il risultato di esercizio 2016 prevalentemente al finanziamento degli obiettivi strategici per il primo triennio di mandato e ha deciso di rivedere alcune allocazioni del budget triennale 2017-2019, funzionalmente alla realizzazione dei nuovi obiettivi di gestione programmati in particolare per il 2017.

Parallelamente, quest'anno, come meglio dettagliato nel paragrafo 7, per la prima volta, si è chiesto al personale dirigenziale di dare diretta evidenza delle risorse strumentali stanziata a budget 2017, o riassegnate dagli esercizi precedenti, necessarie per la realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura. Tale evidenza, riportata per gli obiettivi di performance organizzativa nell'**Allegato 3.2**, dovrà essere riscontrata anche in sede di consuntivazione degli esiti.

Per quanto riguarda il **punto (3)** si è assicurata la *presenza all'interno del ciclo della performance* di obiettivi finalizzati al miglioramento delle aree critiche evidenziate nel piano anticorruzione e in quello della trasparenza. Come evidenziato all'interno dei relativi piani, e come richiamato nei successivi paragrafi 4 e 5, anche gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza, in particolare quelli previsti all'interno del ciclo della performance, sono stati definiti in relazione alle linee strategiche di mandato e all'analisi delle aree di rischio effettuata dall'Ateneo.

Per quanto riguarda il **punto (4)**, i *risultati delle indagini di soddisfazione sui servizi erogati*, anche in termini di confronto a livello nazionale con i 30 Atenei partecipanti ad un progetto di *benchmarking* (progetto *Good Practice*)⁴, sono sempre presenti come elementi di valutazione della performance organizzativa a tutti i livelli dell'organizzazione e, in alcuni casi, anche con peso molto significativo nella determinazione della prestazione individuale.

Nei successivi paragrafi 3.1 e 3.2, si sintetizzano brevemente gli obiettivi di performance organizzativa per Direzione Generale, Aree dirigenziali, Dipartimenti e Poli Territoriali. Il paragrafo 3.3 illustra sinteticamente il sistema di indicatori e delle misure utilizzate per la valutazione degli obiettivi e riporta in allegato un documento contenente gli obiettivi organizzativi definiti per le Aree dirigenziali ed uno relativo agli obiettivi organizzativi per i Dipartimenti ed i Poli Territoriali con i dettagli sugli output previsti, sugli indicatori, sulle misure utilizzate per il monitoraggio degli esiti e sulle risorse strumentali necessarie.

3.1. Gli obiettivi di performance organizzativa della Direzione Generale e delle Aree Dirigenziali

Gli obiettivi di **performance organizzativa definiti per la Direzione Generale (Allegato 3.2)** sulla base delle indicazioni espresse dal Rettore e dai suoi delegati sono riferibili a 3 dimensioni:

- la soddisfazione degli utenti sui servizi di supporto;
- la realizzazione di obiettivi direttamente correlati a quelli strategici;

⁴ Progetto promosso dal MIP – Politecnico di Milano, ormai giunto alla quindicesima edizione, che pone a confronto l'efficacia e l'efficienza delle attività amministrative degli atenei partecipanti.

- la realizzazione di obiettivi specifici in relazione alle priorità di gestione.

Essi per il 2017 riguardano:

- la soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti (rilevata mediante somministrazione di questionari di *customer satisfaction*) ponendo pari a 5 il livello di piena soddisfazione su una scala di valutazione [1-6]);
- l'utilizzo da parte dei corsi di studio (lauree e dottorato) di metodologie didattiche innovative per il rafforzamento delle competenze trasversali degli studenti (ponendo pari a 20, per il pieno raggiungimento dell'obiettivo, il numero di corsi che utilizzano metodologie didattiche innovative secondo i requisiti definiti nel progetto proposto al MIUR ai fini della programmazione triennale 2016-2018);
- l'incremento del 15% del numero di domande presentate per la partecipazione alla mobilità nell'a.a. 18/19 rispetto a quelle presentate nell'a.a. 17/18, prevedendo la realizzazione di una serie di azioni per far conoscere ed incrementare le opportunità di scambio offerte e per valorizzare maggiormente in termini curricolari l'esperienza svolta all'estero;
- la realizzazione di risparmi di gestione stabili e significativi (circa 2 MI€) negli esercizi futuri attraverso la realizzazione di un progetto di *spending review* che preveda un piano di contenimento dei costi anche mediante la razionalizzazione dei servizi;
- il miglioramento della soddisfazione dei docenti sul sistema di comunicazione interna all'Ateneo, misurata attraverso il punteggio ottenuto sulla domanda di *customer satisfaction* "Si ritiene soddisfatta/o di come l'Ateneo riesce ad informarla sull'organizzazione dell'Ateneo (chi fa che cosa)" che ci si propone di incrementare del 10% rispetto allo scorso anno.

Gli obiettivi di performance organizzativa definiti per le Aree Dirigenziali (Allegato 3.2) e per i Servizi/Funzioni di Staff afferenti alle Aree Dirigenziali o alla Direzione Generale (Servizi di Staff), sono riferibili a 3 dimensioni:

- la soddisfazione degli utenti sui servizi di supporto;
- la realizzazione di obiettivi specifici in coerenza agli obiettivi strategici;
- l'incremento di efficacia ed efficienza di processi specifici presidiati dall'Area tra cui, se pertinente, la prevenzione dei fenomeni corruttivi.

La definizione degli obiettivi di performance organizzativa delle aree Dirigenziali ha previsto un processo fortemente condiviso tra Direttore Generale e Dirigenti, con verifica diretta anche della direzione politica.

A partire dal mese di settembre, coerentemente con l'avvio del processo di budget, il Direttore Generale ha incontrato i Dirigenti in gruppi organizzati per "cluster": didattica, comunicazione e internazionalizzazione, ricerca, terza missione, edilizia, trasparenza e anticorruzione, gestione residenziale e diritto allo studio.

Tenendo conto del suggerimento dell'OIV, di potenziare lo strumento del "cluster" per la condivisione anche a livello più "basso" dell'organizzazione degli obiettivi di performance organizzativa, a tali riunioni hanno partecipato in modo sistematico anche i capi servizio delle diverse Aree direttamente coinvolti sui vari temi.

Dal confronto sono emersi sia numerosi obiettivi trasversali assegnati alle diverse Aree, sia alcuni obiettivi specifici per le singole Aree, oggetto di approfondimento successivo mediante riunioni individuali tra Direttore Generale e singoli Dirigenti.

Gli obiettivi di performance organizzativa sono stati verificati con la nuova Governance: nel corso di una riunione tra il Rettore e il Collegio dei Dirigenti avvenuta nel mese di febbraio 2017 sono state condivise le nuove priorità e, successivamente, si sono formulati nuovi obiettivi o sono state apportate modifiche agli obiettivi già formulati.

A partire dagli obiettivi di performance organizzativa delle Aree Dirigenziali, e dalla successiva negoziazione tra Dirigenti e Capi Servizio/Responsabili Staff, sia mediante riunioni di area che mediante riunione inter-area, sono poi stati definiti gli obiettivi di performance organizzativa dei Servizi/Funzioni di Staff.

Gli obiettivi definiti nell'ambito delle *Politiche per le Risorse Umane* riguardano principalmente la definizione di un piano triennale di assunzioni del personale TA, e la relativa realizzazione per l'anno 2017, del 60% dei concorsi TD e TIND inseriti nella prima fase della programmazione; la revisione del modello professionale attualmente in uso al fine di garantire una maggiore equità tra strutture e una maggiore aderenza ai percorsi di sviluppo delle persone. A tal fine il modello comprenderà un più stretto ancoraggio tra posizionamento e sistema organizzativo, l'identificazione di nuovi ruoli di Referenti nelle Aree Dirigenziali e la relativa revisione delle determine.

Nell'ambito dello *Sviluppo della Ricerca* prioritariamente ci si propone di favorire, in continuità con quanto realizzato nel 2106, l'incremento del numero di vincitori nell'ambito dei progetti *European Research Council* (ERC) e *Marie Curie* individuando potenziali candidati e supportandoli, mediante formazione specifica, nella predisposizione del progetto; di incrementare l'autofinanziamento dei laboratori di ricerca.

I principali obiettivi definiti per l'ambito della *Rete delle Alleanze, il Rapporto con gli Alumni e la Terza Missione* si riferiscono: all'incremento di risorse acquisite dalla valorizzazione di brevetti o di cessioni, di licenze e accordi finalizzati allo sviluppo con enti e/o imprese; all'incremento del numero di donazioni da parte di privati mediante l'implementazione di azioni di fidelizzazione in particolare degli *Alumni* al fine di finanziare borse di studio o progetti ed iniziative studentesche; alla promozione di rapporti sistematici con l'industria finalizzati alla creazione di Joint Research Centres (JRC) e di contratti quadro di ricerca; alla divulgazione sui media degli esiti delle ricerche del 50% dei progetti H2020 in essere presso l'Ateneo ad inizio anno; all'incremento del numero degli studenti stranieri e degli iscritti alle LM provenienti da altri atenei Italiani. Inoltre, ci si propone di realizzare entro l'anno una biblioteca storica che raccolga, conservi e promuova la conoscenza del patrimonio bibliografico antico e di pregio dell'ateneo. Infine, nel campo della sostenibilità e della responsabilità sociale ci si propone di attuare sistemi di monitoraggio delle emissioni della CO2 e di gestire i rifiuti in ottica di maggiore sostenibilità.

Tra gli obiettivi prioritari relativi agli *Insedimenti e alle Infrastrutture* si rammenta il supporto al progetto strategico *Vivi.Polimi*, che prevede una collaborazione della componente tecnico amministrativa nella riprogettazione degli spazi dell'Ateneo (spazio faculty, spazio studenti, verde, sport e relativi servizi) al fine di migliorare la vita nei Campus, adeguare il Campus agli standard internazionali e favorire le attività sportive. Strettamente collegato è l'obiettivo di coinvolgere un crescente numero di studenti nelle attività sportive incrementando e promuovendo al meglio le iniziative proposte. Attenzione specifica è dedicata al sistema delle Residenze per gli studenti con una serie di obiettivi tra i quali quello di mantenere tassi di occupazione prossimi al 90%, almeno

nelle sedi milanesi, ripensare il nuovo assetto delle residenze sul piano strategico, organizzativo e gestionale, ottenere i finanziamenti ministeriali per la realizzazione di due nuove residenze universitarie e la ristrutturazione di una esistente, a seguito della partecipazione al bando ministeriale (D.M. 937/2016).

Nell'ambito della politica relativa alla *Pubblica Amministrazione Efficiente* si sono definiti una serie di obiettivi finalizzati alla innovazione e miglioramento dei servizi, alla semplificazione delle procedure e alla razionalizzazione dei processi interni. In tale ambito sono prioritari la dematerializzazione, tramite gestione informatizzata, delle procedure di attivazione degli assegni di ricerca e degli incarichi di didattica integrativa; la realizzazione di uno strumento per la gestione documentale a supporto della contabilità e la realizzazione di un'applicazione web per la gestione del processo di formazione permanente. Anche nel 2017 prosegue lo sviluppo di nuovi applicativi/nuove funzionalità a supporto della didattica e degli studenti; un focus specifico è rivolto alla semplificazione amministrativa con attenzione al tema degli acquisti e alla riduzione delle tempistiche necessarie per la gestione di alcune procedure amministrative (regolarizzazione sospesi bancari, liquidazione missioni). Nel corso dell'anno si porterà a compimento l'evoluzione del sistema biblioteche con la creazione di un unico centro di acquisizione e catalogazione e la realizzazione di un'unica biblioteca per il Campus Leonardo.

Obiettivi da tempo presenti sono quelli relativi al mantenimento di un buon livello di soddisfazione degli utenti (studenti, docenti, personale tecnico amministrativo, utenti delle residenze universitarie) sui servizi di supporto ricevuti nel corso dell'anno. Infine, un obiettivo specifico è quello di migliorare il giudizio espresso dagli utenti, rilevato tramite le indagini di *customer satisfaction*, sulla comunicazione interna.

Relativamente alla *Prevenzione delle azioni corruttive* si è programmato lo svolgimento di audit interni nello specifico per l'area di rischio "Affidamento lavori servizi e fornitura", in aggiunta a controlli a campione su progetti di ricerca dipartimentale con riferimento all'area di rischio "Ricerca e Trasferimento Tecnologico".

3.2. Gli Obiettivi di performance organizzativa dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali

Gli obiettivi di performance organizzativa definiti per i Dipartimenti e i Poli Territoriali (Allegato 3.3), sono riferibili alle seguenti dimensioni:

- la soddisfazione degli utenti sui servizi di supporto;
- la realizzazione di obiettivi di gestione scelti all'interno di un set di tematiche predefinite ed omogenee per tutte le strutture (tasso di internazionalizzazione di docenti e studenti, numero di proposte Horizon 2020 e ERC presentate, numero di nuovi laboratori allestiti);
- la capacità della struttura di acquisire risorse finanziarie dall'esterno.

La definizione degli obiettivi di performance organizzativa di Dipartimenti e Poli Territoriali, è stata condivisa tra Direttore Generale e Direttori di Dipartimento / Prorettori di Polo in fase di adozione del sistema di gestione delle performance con l'idea di focalizzare l'attenzione su un set di obiettivi stabili nel tempo, misurabili attraverso un set di indicatori per lo più rilevabili centralmente. Annualmente viene effettuata una verifica in merito alla significatività del set di obiettivi misurati e, se ritenuto opportuno, si procede con un aggiornamento. Nel 2017, pur lasciando autonoma determinazione alle singole strutture, si è concordato di ridimensionare il

peso degli obiettivi legati all'internazionalizzazione, obiettivo su cui l'Ateneo e le strutture hanno già molto investito in passato, puntando in misura maggiore sullo sviluppo dei laboratori di ricerca, in particolare su quelli interdipartimentali. Sono rimasti inalterati rispetto al passato pesi e formulazione degli obiettivi di autofinanziamento e di soddisfazione degli utenti sui servizi di supporto.

Anche in questo caso è stato fondamentale un forte coordinamento centrale per garantire la convergenza complessiva del sistema di pianificazione.

3.3. La definizione delle misure e degli indicatori per il monitoraggio degli esiti

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

Ad oggi, gli obiettivi assegnati ai diversi livelli organizzativi prevedono una valutazione attraverso un mix di misure (di risultato – outcome o output, di verifica delle attività pianificate, di misure quantitative e qualitative). Sicuramente l'evoluzione culturale e il processo di formazione continua che ha accompagnato nel tempo il processo di gestione delle performance hanno portato alla crescita dell'utilizzo di misure di risultato⁵, e tra queste di quelle di *outcome*, anche se, ancora oggi, gli esiti di un discreto numero di obiettivi sono ancora misurati attraverso la verifica che le azioni pianificate ai fini del loro raggiungimento siano implementate entro determinate tempistiche.

Su indicazione dell'OIV è stata posta attenzione anche alle attività di funzionamento ed è leggermente aumentato il numero di obiettivi di miglioramento di efficacia ed efficienza dei processi gestiti; costante rimane la valutazione da parte degli utenti sulla efficacia dei servizi che si riferisce ad una valutazione complessiva della gestione degli stessi.

Il sistema di misurazione dei risultati nel tempo si è evoluto basandosi sempre più sull'utilizzo di dati oggettivi, prodotti centralmente e messi periodicamente a disposizione delle strutture. In particolare, il pool di indicatori, utilizzato per il monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa delle strutture dipartimentali e dei Poli territoriali, viene elaborato durante l'anno con cadenza quadrimestrale ed inviato ai responsabili delle strutture per le opportune verifiche.

Gli **Allegati 3.2 e 3.3** riportano il dettaglio degli obiettivi di performance organizzativa di Aree Dirigenziali, Dipartimenti e Poli Territoriali, evidenziando gli indicatori utilizzati per il monitoraggio degli esiti, le strutture assegnatarie, gli output previsti per il raggiungimento degli obiettivi al livello soglia, target, eccellenza (secondo quanto definito nel Sistema di Misura di Valutazione delle Prestazioni), le risorse strumentali necessarie (secondo il processo descritto nel paragrafo 7 del presente Piano).

Dal 2016 è a regime l'utilizzo del sistema informativo che ha consentito la gestione

⁵ A titolo esemplificativo si sono utilizzati indicatori quali: tassi di riempimento delle residenze, riduzione del numero di studenti che si recano in segreteria, incremento numero di studenti outgoing, numero di ricerche divulgate sui media, numero di nuovi progetti di ricerca presentati, incremento numero di visiting professors, incremento numero di dottorandi internazionali, finanziamenti ricevuti da soggetti esterni, riduzione dei tempi necessari per la contabilizzazione dei sospesi bancari.

informatizzata di tutto il processo. L'utilizzo del sistema ha consentito di agevolare il lavoro di tutti i soggetti coinvolti nel ciclo di pianificazione: i valutati, i valutatori e i soggetti incaricati di supportare la gestione dell'intero processo che, attraverso il sistema, hanno potuto gestire le diverse fasi della pianificazione e della valutazione, verificare la corretta assegnazione degli obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione, verificare la correttezza degli indicatori proposti per la misura dei risultati attesi.

Nel 2017 verrà avviata una riflessione finalizzata alla semplificazione complessiva del sistema di gestione delle performance che risulta comunque ad oggi molto oneroso.

4. L'analisi delle aree di rischio

In questa sezione è inserito, secondo quanto previsto dalle linee guida ANVUR, un estratto del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione – triennio 2017/2019 (consultabile nella versione integrale sul sito “Amministrazione Trasparente”), relativo alla “Gestione del rischio, mappatura dei processi, valutazione del rischio, trattamento del rischio, tabelle sinottiche aree di rischio”.

4.1. La gestione del rischio

Il Piano Nazionale Anticorruzione 2013/2016, nell'allegato 5, aveva fornito le indicazioni metodologiche per la gestione del rischio, prendendo spunto dai Principi e dalle Linee Guida UNI ISO 31000:2010, che sono rappresentate da:

1. mappatura dei processi attuati dall'amministrazione;
2. valutazione del rischio per ciascun processo;
3. trattamento del rischio.

4.2. La mappatura dei processi

La mappatura dei processi, sin dall'elaborazione del primo Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione – triennio 2013/2015, è stata un'operazione complessa ed è continuamente in evoluzione in quanto deve tener conto dell'organizzazione complessiva dell'Ateneo, anche in funzione dell'attuazione degli obiettivi strategici, e dei continui aggiornamenti della normativa.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, con il supporto dei Dirigenti, ha quindi definito la mappa completa di tutti i processi dell'Amministrazione dell'Ateneo, tenendo conto sia di quelli indicati dal Piano Nazionale Anticorruzione e comuni a tutte le pubbliche amministrazioni che di quelli tipici delle Università.

E' stato successivamente stilato l'elenco complessivo dei processi trasversali a tutte le Strutture dell'Ateneo e sono stati individuati quelli più esposti a rischio di corruzione.

I processi individuati sono stati catalogati in otto Aree, sviluppate e opportunamente articolate rispetto a quelle indicate nell'art. 1 - comma 16 della Legge 190/2012, che si riferiscono ai procedimenti di:

- a) autorizzazione o concessione;
- b) scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al d.lgs. n. 163 del 2006;
- c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
- d) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera di cui all'articolo 24 del citato decreto legislativo n. 150 del 2009.

4.3. Le Aree di rischio generali e specifiche

L'individuazione delle aree di rischio ha la finalità di consentire l'individuazione delle aree che, nell'ambito dell'attività dell'intera Amministrazione, devono essere maggiormente presidiate mediante l'implementazione di misure idonee di prevenzione.

Inoltre i Piani Nazionali Anticorruzione 2015 e 2016 hanno individuato ulteriori aree di rischio e possibili misure/azioni di mitigazione del rischio, che sono state considerate nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, relativo al triennio 2017/2019, e che saranno ulteriormente implementate e revisionate nel corso dell'anno 2017 anche a seguito di attività di *benchmarking* con altri atenei.

Pertanto i processi ed i procedimenti mappati sono ricompresi nelle seguenti aree:

- Area A: Acquisizione e progressione del personale
- Area B: Affidamento di lavori, servizi e forniture
- Area C: Servizi per gli studenti
- Area D: Provvedimenti ampliativi sulla sfera giuridica dei destinatari con effetti economici diretti
- Area E: Contratti conto terzi, partecipazioni e attività commerciali. In allegato le tabelle sinottiche delle aree di rischio
- Area F: Ricerca e Trasferimento Tecnologico
- Area G: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio
- Area H: Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni. Affari legali e contenzioso.

4.4. La valutazione del rischio per ciascun processo: identificazione, analisi, ponderazione

Per ciascuna area di rischio, considerando a livello aggregato tutti i processi a queste afferenti, è stato stimato il valore della probabilità e il valore dell'impatto sulla base di appositi criteri individuati nell'allegato 5 del Piano Nazionale Anticorruzione.

L'analisi del rischio consiste nella valutazione della probabilità che il rischio si realizzi e delle conseguenze che il rischio produce (probabilità e impatto) per giungere alla determinazione del livello di rischio a cui assegnare, in conclusione, un valore numerico.

Sono state, infatti, utilizzate scale di punteggi che variano da 0 a 5. Con riferimento alla probabilità il punteggio 0 segnala una situazione in cui non esiste alcuna esposizione al rischio, mentre il punteggio 5 un'esposizione a rischio "altamente probabile". Parallelamente, con riferimento all'impatto, il punteggio 0 indica un impatto sostanzialmente nullo, mentre il punteggio 5 un impatto estremo.

La valutazione complessiva del rischio è stata, quindi, determinata dal prodotto "**Probabilità*Impatto**" con un valore massimo di esposizione al rischio pari a 25.

Nel valutare la probabilità e l'impatto sono stati considerati, sulla base della tabella di valutazione del rischio allegata al Piano Nazionale Anticorruzione, alcuni fattori quali: la discrezionalità del processo, le risorse utilizzate, l'impatto economico, la complessità del processo, l'impatto reputazionale, il valore economico.

Dall'analisi dei risultati così effettuata si può considerare che:

- i rischi prioritari (alto) sono quelli che manifestano sia un'elevata probabilità di accadimento che un elevato impatto;
- i rischi moderati (medio) sono quelli che hanno un'elevata probabilità o un elevato impatto ma non entrambe le caratteristiche. Si tratta, in queste ipotesi, di categorie di rischi che richiedono l'individuazione e l'adozione di misure specifiche di contenimento del fenomeno corruttivo;
- i rischi minori (basso) sono caratterizzati da una bassa probabilità di manifestazione e da un basso impatto. Si tratta di rischi c.d. accettabili o trascurabili per cui è da ritenere non necessaria l'individuazione di specifiche misure di anticorruzione.

4.5. Ponderazione del rischio

La ponderazione del rischio mira a considerare il rischio stesso alla luce delle analisi effettuate e a raffrontarlo con altri rischi al fine di determinare le priorità e l'urgenza del relativo trattamento. L'analisi dei rischi consente di poter classificare gli stessi in base al livello di rischio, come precedentemente indicato, in alto, medio, basso. L'Ateneo ha tradotto tale classificazione in valore numerico per ciascuno dei processi ricondotti nelle Aree di rischio prima enunciate.

4.6. Trattamento del rischio

In base al risultato delle analisi, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, con la collaborazione dei Dirigenti, ha conseguentemente messo in campo le strategie più opportune del sistema di azioni di prevenzione dell'anticorruzione, i soggetti coinvolti, le misure di miglioramento per la mitigazione dei rischi e i relativi responsabili di attuazione delle stesse.

Le misure di prevenzione anticorruptive indicate nei Piani Triennali di Prevenzione della Corruzione di Ateneo, sino ad ora attuate, si sono rilevate congrue, attuabili, misurabili e immediatamente monitorabili.

Nelle Tabelle sinottiche delle aree di rischio del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza riportate nell'**Allegato 4.1** del presente documento, relativo al triennio 2017/2019, si dà anche contezza delle ulteriori misure individuate nell'Aggiornamento 2015 del Piano Nazionale Anticorruzione di cui alla Determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 dell'Autorità Nazionale Anticorruzione e nel Piano Nazionale Anticorruzione approvato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione con Determinazione n. 831 del 03 agosto 2016.

Dalle attività di mappatura dei processi e di individuazione delle principali aree di rischio è derivata anche l'assegnazione di obiettivi di performance organizzativa per il 2017. Relativamente alla prevenzione della corruzione, gli obiettivi assegnati alla componente tecnico amministrativa si sono focalizzati, secondo quanto riscontrabile negli allegati 3.1, 3.2, 3.3, sull'Area B: Affidamento di lavori, servizi e forniture, sull'Area F: Ricerca e Trasferimento Tecnologico e sull'Area H: Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni con particolare riferimento alla necessità di rivedere le modalità di gestione dei rifiuti anche in relazione al rischio di esposizione dell'ateneo a possibili sanzioni amministrative. Relativamente alle procedure di gestione della sicurezza di spazi ed attività, per il 2017 è previsto un ulteriore sviluppo del sistema informativo con l'erogazione on line di un modulo di formazione per lavoratori a basso rischio e un approfondimento per un sistema di gestione delle cartelle cliniche del personale.

5. Comunicazione e trasparenza

Il D.Lgs. 97/2016 ha introdotto significative novità in materia di trasparenza.

Innanzitutto è stato unificato il ruolo di responsabile della trasparenza e della prevenzione della corruzione: il Politecnico di Milano ha, quindi, nominato la dirigente dell'Area Comunicazione e Relazioni Esterne come responsabile unico delle due tematiche.

E' stato introdotto (modifica art. 5 D.Lgs. 33/2013) il concetto di **accesso generalizzato**, ovvero la condizione di accesso da parte di chiunque ai dati e alle informazioni di competenza dell'Ente non esplicitamente escluse (art 5-bis D.Lgs. 33/2013), nei limiti previsti dalla legge.

Le nuove disposizioni di legge succedutesi nel corso dell'anno solare 2016 hanno determinato una rilettura complessiva sia degli adempimenti sia dell'organizzazione delle pagine web su cui esporre i contenuti informativi.

Il completamento del processo è previsto entro i termini di legge.

Di seguito si descrivono sinteticamente i cambiamenti apportati a seguito dell'applicazione delle principali modifiche correlate al D.Lgs. 33/2013 modificato dalle nuove norme, a partire dal D.Lgs. 97/2016:

1. L'ammissibilità dell'uso di collegamenti ipertestuali nel sito istituzionale e verso banche dati esterne gestite da organi istituzionali ha determinato semplificazioni in alcune voci della sezione amministrazione trasparente, tra le quali, a titolo d'esempio: disposizioni generali => atti generali; bandi di gara e contratti; sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici;
2. È stato ampliato l'ambito di applicazione dell'articolo 14 del D.lgs. 33/2013 ai titolari di "incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo" e ai titolari di "incarichi dirigenziali", di conseguenza sono state riorganizzate le relative sezioni;
3. Sono cambiati i dati richiesti in tema di performance: non riguarderanno più la media dei premi attesi ma i criteri definiti nei sistemi di misurazione e valutazione delle performance ai fini del trattamento accessorio;
4. Sono stati modificati in modo rilevante gli adempimenti relativi alla sezione Enti Controllati sia in merito ai provvedimenti assunti sul tema, sia sui dati che devono essere acquisiti;
5. Si sono espunti dalla pubblicazione semestrale i provvedimenti di autorizzazione e concessione dei dirigenti e degli organi di indirizzo politico di fatto sostituiti dall'accesso civico diretto, tranne sui provvedimenti finali di scelta del contraente per lavori, forniture e servizi sugli accordi stipulati con soggetti privati o altre amministrazioni pubbliche;
6. Sono stati eliminati gli obblighi di pubblicazione concernenti i dati aggregati relativi all'attività amministrativa, quelli relativi al controllo sulle imprese e quelli connessi alla trasparenza degli oneri informativi: saranno pertanto adeguate le relative sezioni dell'amministrazione trasparente;
7. È stato introdotto l'obbligo di pubblicazione delle carte dei servizi e standard di qualità, mentre è stato eliminato l'obbligo di pubblicazione dei costi contabilizzati e dei tempi medi di erogazione dei servizi.

Per le informazioni relative agli appalti e alle gare occorre fare riferimento anche al nuovo codice degli appalti (D.Lgs. 50/2016).

Nel 2016 il processo di informatizzazione è proseguito con la pubblicazione diretta dei database corrispondenti alle voci Consulenti e Collaboratori e Bandi di Gara e Contratti.

Nel corso del 2017 sarà completato il processo di automatizzazione delle voci con la

pubblicazione dei curricula ove richiesto.

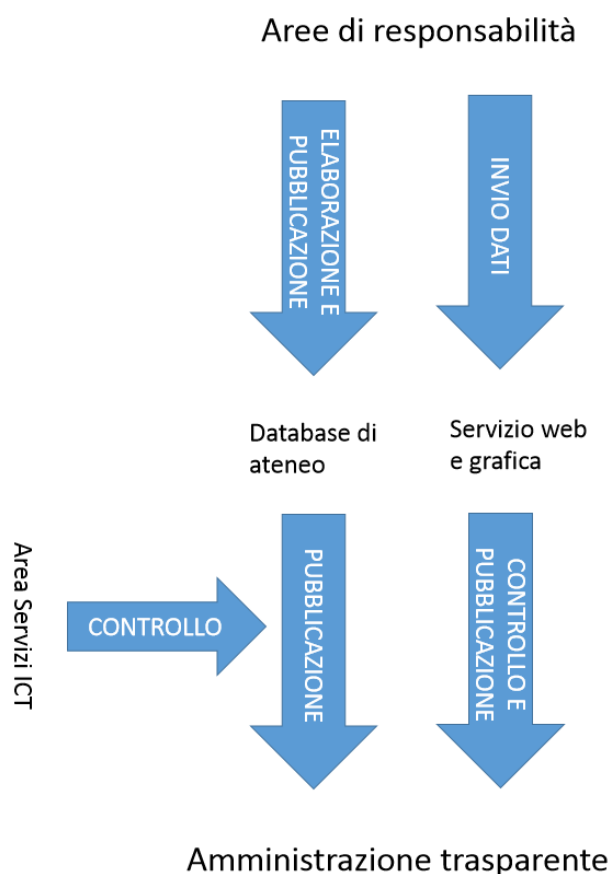
Sempre nel corso del 2017 è prevista la pubblicazione della nuova rubrica di ateneo che mostrerà maggiori dettagli sulla struttura e sui contatti dell'organizzazione.

Nell'anno 2016 sono proseguite le attività del Garante della Trasparenza il cui compito, complementare a quello del Responsabile della Trasparenza, consiste nel verificare e promuovere la circolazione delle informazioni, la pubblicità e la trasparenza dei processi amministrativi.

Nella sezione Ateneo => Organi => Garante della Trasparenza => Direttive sono state pubblicate tre note, che si aggiungono alle due emanazioni espresse nel corso dell'anno 2016.

Alla luce delle emanazioni del D.Lgs. 97/2016 in materia di trasparenza, è in atto un riordino dei processi di pubblicazione delle informazioni, il cui flusso logico è illustrato nella figura seguente (figura 4.1).

Figura 4.1: Il flusso del processo di pubblicazione delle informazioni



Prima emanazione concreta del processo è la tabella con la lista dei dirigenti e/o collaboratori responsabili dell'elaborazione e della trasmissione dei dati e dei documenti. Per quanto concerne il Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2017-2019 gli obiettivi sono formulati in collegamento con la programmazione strategica e gestionale dell'amministrazione, definita nel Piano della performance.

In particolare, con riferimento ai principali obiettivi definiti negli anni scorsi nell'ambito del Piano e che prevedono uno sviluppo costante, un tema oggetto di approfondimento

sistematico in Ateneo è quello dei servizi erogati e delle attività e procedimenti, con linee guida e standard ad essi associati. Nel corso del 2014 e 2015 sono stati elaborati dei documenti a supporto dell'utenza per alcuni processi amministrativi considerati particolarmente critici per l'Ateneo.

Le informazioni sono state progressivamente pubblicate nella sezione trasparenza all'indirizzo:

<http://www.polimi.it/it/menu-di-servizio/policy/amministrazione-trasparente/attivit -e-procedimenti/tipologie-di-procedimento/linee-guida-e-service-level-agreement/>

previa approvazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

Nel corso dell'anno 2017, in seguito all'attivit  di monitoraggio avvenuta nel 2016, sono previste revisioni delle linee guida "Gestione richieste di acquisto", "Rimborso missioni" e "Gestione della formazione post laurea".

Un altro obiettivo di miglioramento organizzativo, di carattere pluriennale, realizzato attraverso il progetto Polimi 360° finalizzato a costruire un patrimonio informativo sulle strutture di Ateneo,   oggetto specifico della performance organizzativa delle Aree dirigenziali come evidenziato nel paragrafo 3, in prosecuzione dell'obiettivo assegnato nel 2016.

I contenuti informativi sono stati inseriti nella sezione "Amministrazione trasparente", raggiungibile attraverso l'omonimo link presente nel *footer* della home page del sito di Ateneo (www.polimi.it).

CONTATTACI	POLICY	DIRITTI	
Contatti e PEC	Amministrazione trasparente	Comitato Unico di Garanzia e Consigliera di Fiducia	Politecnico di Milano
Rubrica	Privacy	Disabilit� e DSA	Piazza Leonardo da Vinci, 32
Dove siamo	Diploma Supplement	Difensore degli Studenti	20133 Milano
Orari edifici e Campus		Garante della Trasparenza	P.IVA 04376620151 C.F. 80057930150

6. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

6.1 Il sistema di valutazione individuale

Ad oggi il sistema di valutazione della performance è applicato a tutto il Personale Tecnico Amministrativo, e le dimensioni generali utilizzate per la valutazione della prestazione individuale sono:

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

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

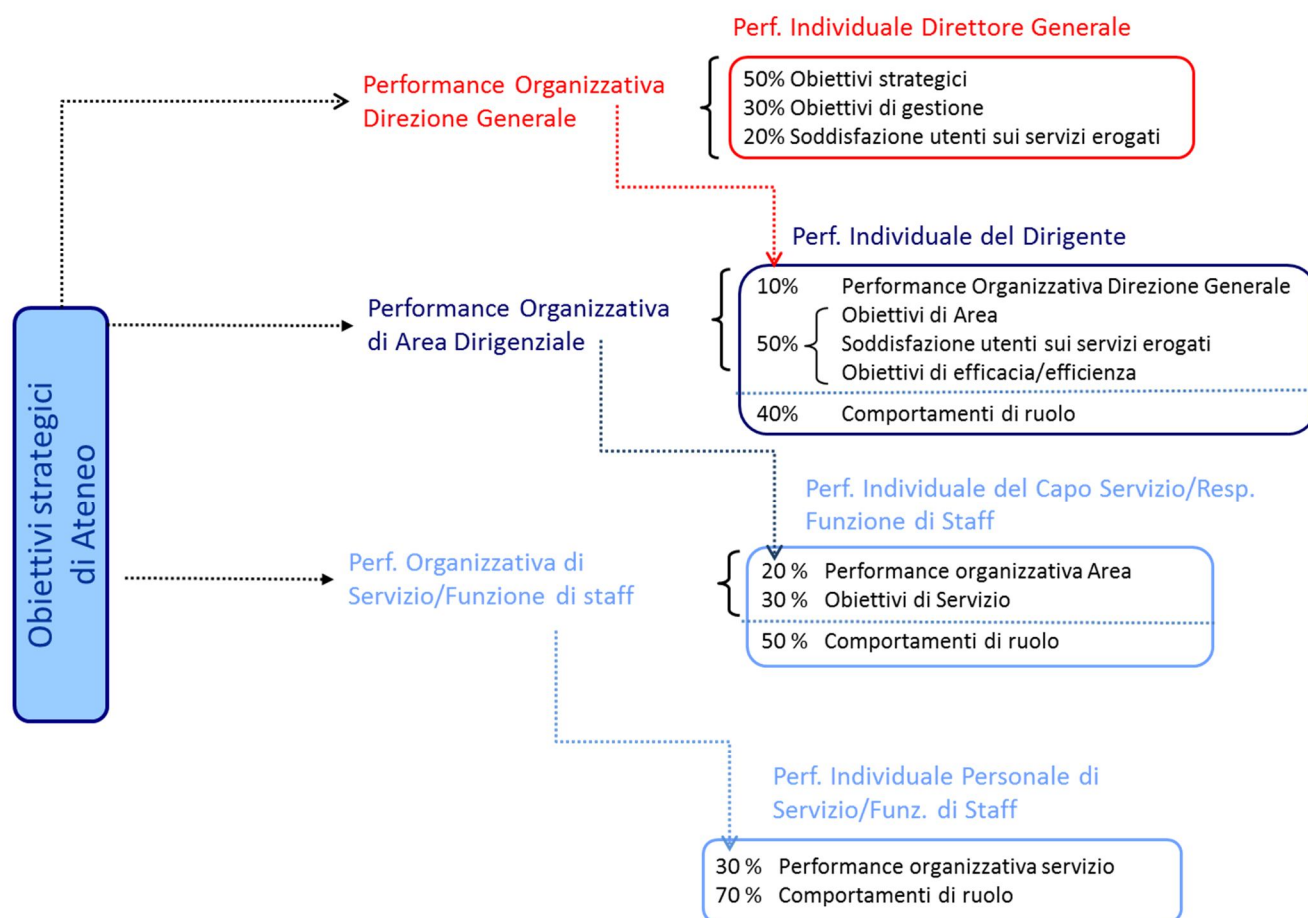
Viceversa, la valutazione del personale che non ha responsabilità o impatto diretto sul risultato degli obiettivi è principalmente basata sui comportamenti organizzativi messi in atto, ovvero sulle modalità con cui contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza.

In alcuni casi, al singolo collaboratore possono essere assegnati obiettivi specifici, che vanno a comporre la sua performance individuale. In tali casi si riduce di conseguenza il peso della componente relativa alla performance organizzativa di struttura superiore.

La determinazione della prestazione individuale avviene secondo il meccanismo a "cascata" sinteticamente descritto nel paragrafo 3 che, se pur omogeneo in termini di logiche generali, ha una diversa modalità di applicazione tra Aree Dirigenziali da un lato, e Dipartimenti/Poli Territoriali dall'altro, al fine di coglierne e valorizzarne le rispettive specificità.

I grafici sottostanti, ripresi dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), mostrano l'evoluzione del sistema per il 2017, che tiene conto del feedback ricevuto dall'ANVUR sul precedente piano, che richiedeva una più specifica distinzione tra performance organizzativa ed individuale. Si descrive nel dettaglio la composizione della performance individuale 2017 per il Direttore Generale, i Dirigenti di Area, i Responsabili di Servizio/Funzioni di Staff e tutto il personale afferente (grafico 6.1) e per i Responsabili Gestionali di Dipartimento/Polo Territoriale, i Referenti delle Unità Organizzative Funzionali di Dipartimento/Polo e tutto il personale afferente (grafico 6.2).

Grafico 6.1: Il modello di valutazione della performance individuale 2017 per il Direttore Generale, i Dirigenti, i Capi Servizio/Responsabili Funzioni di Staff e il personale



- Per i servizi in staff alla Direzione Generale la performance di struttura superiore è la Performance Organizzativa della Direzione Generale con peso del 20%
- Per il personale direttamente in staff al Dirigente la performance di struttura superiore è Performance Organizzativa di Area con peso variabile dal 10% al 30%
- Al personale possono essere attribuiti anche obiettivi individuali, ove ritenuti significativi; in tal caso viene ridotto di conseguenza il peso della Performance Organizzativa di struttura superiore

Dal grafico si evince come la performance individuale del Direttore Generale, visto il ruolo ricoperto e la forte responsabilità nel concorrere alla realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura amministrativa, viene determinata mediante la sola assegnazione di obiettivi di performance organizzativa (performance della Direzione Generale), e quindi non prevede la valutazione di comportamenti organizzativi. Come già evidenziato nel paragrafo 3, essa si compone quindi di obiettivi considerati prioritari rispetto al perseguimento degli obiettivi strategici e di obiettivi legati alle priorità di gestione, mentre un peso significativo viene assegnato ad obiettivi di soddisfazione degli utenti sui servizi erogati.

Il Direttore Generale, a sua volta, assegna e condivide gli obiettivi per i propri Servizi di Staff in funzione del relativo coinvolgimento nella realizzazione degli obiettivi assegnati alla Direzione Generale.

Come precedentemente descritto, man mano che si "scende" lungo il modello si osserva come la componente della performance organizzativa diminuisce il proprio peso, mentre aumenta il peso della dimensione di valutazione relativa ai comportamenti organizzativi richiesti al ruolo, che passa dal 40% dei Dirigenti al 50% per i Capi Servizio/Responsabili Funzioni di staff, sino ad arrivare al 70% per il singolo collaboratore.

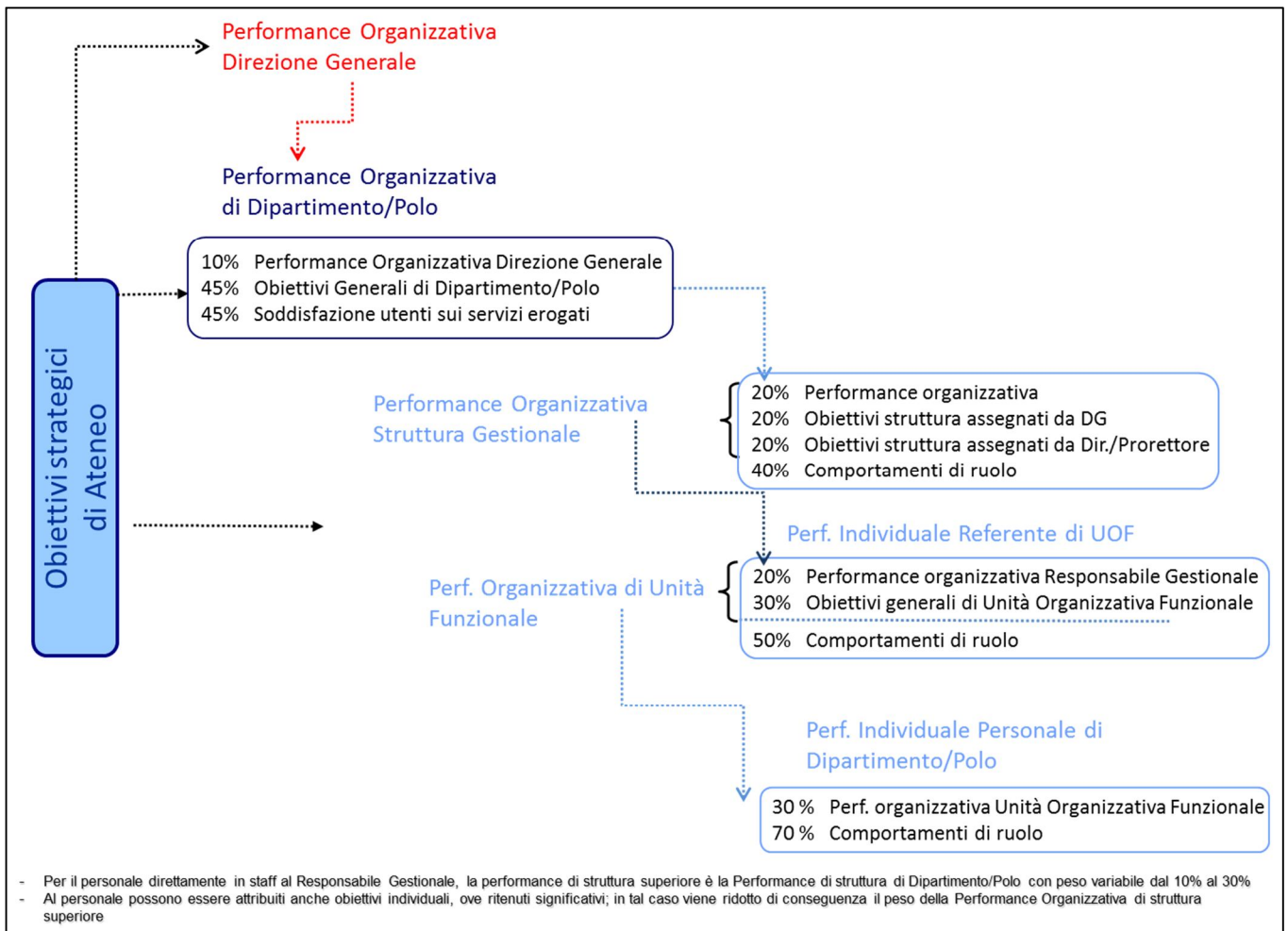
Come descritto nel paragrafo 3, la definizione degli obiettivi di performance organizzativa delle Aree avviene attraverso un processo piuttosto articolato, che si conclude con gli incontri individuali tra Direttore Generale e singoli Dirigenti, in cui si consolida l'assegnazione degli obiettivi e si procede alla pianificazione dei comportamenti organizzativi richiesti al ruolo.

I Dirigenti a loro volta assegnano gli obiettivi per i propri Servizi/Funzioni di Staff, in relazione al loro coinvolgimento nella realizzazione degli obiettivi assegnati ai dirigenti stessi, condividono ed illustrano tali obiettivi con i relativi responsabili, e procedono alla pianificazione dei comportamenti organizzativi richiesti al ruolo.

I Capi Servizio/Responsabili di Staff procedono infine alla illustrazione degli obiettivi generali e di struttura ed alla pianificazione dei comportamenti organizzativi attesi per i propri collaboratori, mediante incontri (collettivi/individuali).

Negli **Allegati 6.1 e 6.2** si riportano le schede di performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti delle Aree dirigenziali. Nell'**Allegato 6.3** si riportano gli elementi di analisi del grado di copertura dei comportamenti di ruolo di Dirigente utilizzati al fine della valutazione.

Grafico 6.2: Il modello di valutazione della performance individuale 2017 per Responsabili Gestionali di Dipartimento/Polo, i referenti delle Unità Organizzative Funzionali e il personale



Analogamente a quanto accade per il personale delle Aree dirigenziali, dalla performance organizzativa di Dipartimento/Polo si passa alla valutazione della performance individuale con un peso crescente della componente legata ai comportamenti organizzativi, man mano che si scende nell'organizzazione: dal 40% per il RG, al 50% per i Referenti di Unità Organizzativa Funzionale, per arrivare al 70% sul resto del personale.

Come descritto nel paragrafo 3, la definizione degli obiettivi di performance organizzativa di Dipartimenti e Poli Territoriali avviene tra un pool di obiettivi predefiniti considerati fondamentali per garantire la coerenza dell'operato delle strutture rispetto alla strategia; essi vengono scelti in accordo tra Direttore Generale e Direttori di Dipartimento / Prorettori.

La definizione degli obiettivi della struttura gestionale (Performance Organizzativa della struttura gestionale) viene effettuata in parte dal Direttore Generale, ed in Parte dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo, che procedono altresì alla pianificazione dei comportamenti organizzativi.

Gli obiettivi assegnati dal Direttore Generale sono generalmente trasversali tra i Dipartimenti e/o i Poli, e rispondono ad obiettivi di innovazione di miglioramento organizzativo/di processo comuni alle diverse strutture.

I Responsabili Gestionali procedono successivamente alla illustrazione degli obiettivi generali e di struttura e all'assegnazione degli obiettivi alle UOF, oltre alla pianificazione dei comportamenti organizzativi attesi per i propri collaboratori, mediante incontri (collettivi/individuali).

6.2 Gli attori e le tempistiche del processo di gestione della performance

La gestione del processo, sia in termini operativi sia in termini di supporto alle varie Strutture, viene effettuata in collaborazione tra il Servizio Pianificazione e Controllo (in staff alla Direzione Generale) e l'Area Risorse Umane e Organizzazione.

Al di là del ruolo dell'OIV, così come previsto dalla norma, di seguito sono descritti gli Organi ed attori che, a vario titolo, vengono coinvolti nel processo di valutazione.

Consiglio di Amministrazione: su proposta del Rettore e dell'Organismo Indipendente di Valutazione, è l'organo che propone e valuta gli obiettivi del Direttore Generale.

Direttore Generale: è valutatore degli obiettivi di performance organizzativa assegnati alle Aree Dirigenziali, della performance individuale di tutti i Dirigenti, nonché delle funzioni poste direttamente in staff alla sua struttura.

Per le strutture di Dipartimento/Polo è inoltre valutatore:

- degli obiettivi da lui assegnati alle strutture gestionali affidate agli RG;
- della performance individuale del RG, in collaborazione con il Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo.

Dirigente: valuta gli obiettivi di performance organizzativa da lui assegnati ai Servizi/Funzioni di staff dell'Area e le performance individuali dei relativi responsabili, nonché del personale a lui direttamente in staff. E' inoltre validatore per tutto il personale della struttura, ovvero verifica e conferma la coerenza generale delle valutazioni effettuate da Capi Servizio/Responsabili Funzioni di Staff.

Capo Servizio/Resp. Funzioni di Staff: è il valutatore della performance individuale del personale afferente alla propria entità organizzativa.

Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo: valuta gli obiettivi da lui assegnati alle strutture gestionali affidate ai Responsabili Gestionali, nonché i comportamenti organizzativi degli stessi, in collaborazione con il Direttore Generale.

Responsabile Gestionale: valuta gli obiettivi di performance organizzativa da lui assegnati alle Unità Organizzative Funzionali, nonché le performance individuali di tutto il personale della struttura.

Referente di Unità Organizzativa Funzionale: supporta il Responsabile Gestionale nella valutazione, sia rendicontando l'andamento ed i risultati raggiunti sugli obiettivi assegnati alla propria Unità Organizzativa Funzionale, sia fornendo eventuali elementi a supporto della valutazione dei comportamenti del personale ad essa assegnato.

Singolo Valutato: con l'introduzione del sistema informativo di supporto, ciascun collaboratore, in qualità di valutato, può agire direttamente nel processo sia in fase di pianificazione, contribuendo alla definizione degli obiettivi ove previsto, sia in fase di monitoraggio e valutazione, potendo accedere direttamente alla propria scheda (una volta messa a disposizione dal responsabile). Ciascun collaboratore ha altresì la possibilità di vedere gli obiettivi assegnati al Direttore Generale e tutti gli obiettivi di performance organizzativa dell'Area/Dipartimento/Polo di appartenenza.

6.3 Modello di valutazione e sistema premiante

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

L'elemento fondamentale su cui si basa il sistema è dunque la coerenza tra definizione dei livelli soglia/target/eccellenza attesi (descritti puntualmente nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance), ed i livelli di incentivazione ad essa collegati.

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

- Monitoraggio sulla numerosità e significatività degli obiettivi assegnati da parte delle diverse strutture;
- Analisi dei comportamenti valutativi da parte dei responsabili e relative ricadute sul sistema premiante;
- Formazione continua sui valutatori, soprattutto al fine di omogeneizzare l'utilizzo del sistema alla luce di quanto emerso ai punti precedenti.

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

6.4 Stato del sistema e aree di miglioramento

Già dal 2014 l'applicazione del piano della performance è a regime per tutto il Personale Tecnico Amministrativo, sia nelle Aree di Amministrazione sia nei Dipartimenti e Poli Territoriali, anche attraverso l'identificazione e formalizzazione, nel 2015, delle Unità Organizzative Funzionali e relativi referenti.

Le logiche di pianificazione e le dimensioni di analisi della performance sono state ampiamente condivise e diffuse a tutti i livelli dell'organizzazione, anche attraverso ampie e capillari azioni formative-informative a livello di singolo dipendente.

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

- una fase **preventiva** di validazione delle valutazioni, effettuata dal Responsabile nei confronti dei valutatori della propria struttura, finalizzata ad assicurare la coerenza ed uniformità di "metro di giudizio"; tale fase è supportata, sul sistema informativo, da una rappresentazione grafica della distribuzione delle valutazioni effettuate da tutti i valutatori della struttura, in modo che siano immediatamente percepibili eventuali situazioni distoniche; ciascun responsabile inoltre può estrarre in excel tutte le valutazioni e fare ulteriori analisi di tipo statistico;
- una fase di analisi statistica **a consuntivo** dei risultati della valutazione, a cura della Direzione Generale, finalizzata ad esplicitare i comportamenti valutativi generali e delle diverse strutture, identificare ed approfondire eventuali anomalie, diffondere e condividere i risultati dell'analisi, al fine di creare e migliorare la cultura della valutazione a tutti i livelli dell'organizzazione, anche attraverso l'eventuale stesura di apposite linee guida;
- la costituzione di un **Comitato di Garanzia di Ateneo** per la gestione delle procedure di conciliazione finalizzate a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il sistema di valutazione è stato oggetto di indagine all'interno del questionario di benessere organizzativo erogato nel 2016; tale questionario, su indicazione dell'OIV, ha infatti allargato il campo di indagine prevedendo degli item più specifici sulla percezione del sistema di valutazione in termini di equità percepita.

Sono stati restituiti feedback mirati attraverso colloqui individuali con tutti i Responsabili, rispetto alla percezione dei collaboratori, per individuare gli aspetti migliorabili sia del proprio operato che del clima di gruppo.

Sulla base dei dati rilevati e del confronto avuto con i Responsabili verranno proposte - nel corso del 2017 - azioni di supporto in termini formativi anche per ciò che attiene l'utilizzo degli strumenti di pianificazione e valutazione.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato altresì oggetto di comunicazione alle rappresentanze sindacali.

Rispetto allo stato attuale del sistema sono stati identificati i seguenti ambiti di miglioramento:

- snellire e semplificare la gestione operativa del processo al fine di migliorarne l'efficacia e la tempistica;
- proseguire le azioni di condivisione e diffusione (verso i responsabili) delle informazioni generali sui risultati delle valutazioni, anche al fine di omogeneizzare

i comportamenti valutativi; in particolare verranno presentate analisi statistiche sulla distribuzione delle valutazioni nelle diverse strutture, analisi della varianza e analisi delle medie di valutazione per posizione, con particolare attenzione ad eventuali correlazioni tra risultato della prestazione e collocazione a modello professionale. Una sintesi di tali analisi verrà poi pubblicata e messa a disposizione del personale;

- migliorare ulteriormente le funzionalità del sistema informativo di supporto, sulla base dell'esperienza maturata nella gestione del processo 2016.

7 Il raccordo tra obiettivi e risorse

Come già accennato in precedenza, nel processo di pianificazione per il triennio 2017-2019 è stata data particolare attenzione alla coerenza tra la definizione degli obiettivi e l'assegnazione delle risorse finanziarie necessarie per la loro realizzazione, sia a livello degli obiettivi strategici, sia a livello degli obiettivi gestionali affidati alla struttura tecnico-amministrativa.

7.1 Le risorse per il conseguimento degli obiettivi strategici

La definizione del Piano Strategico di mandato ha comportato, con approvazione formale degli organi avvenuta nel mese di aprile 2017, la destinazione del risultato di esercizio 2016 e la revisione del budget triennale 2017-2019 ai fini di garantire la disponibilità di risorse necessarie per la realizzazione dei suddetti obiettivi. Infatti il budget approvato nello scorso dicembre conteneva previsioni formulate sostanzialmente in termini conservativi e, con l'approvazione dello stesso, si era assunto che nel 2017 il Senato Accademico, nella sua nuova composizione, e l'attuale Consiglio di Amministrazione avrebbero potuto modificare il piano, per tenere conto di nuove esigenze e priorità strategiche, non appena nota l'entità del risultato dell'esercizio 2016.

La tabella 7.1 riporta le principali modifiche, in termini di variazione, che sono state apportate al budget triennale 2017-2019 approvato nel dicembre 2016, per tenere conto delle nuove informazioni disponibili nel primo trimestre del 2017.

Tabella n.7.1 a): Le variazioni apportate al budget 2017-2019 – delta proventi

	2017	2018	2019
FFO	-2.000.000 €	-2.000.000 €	-2.000.000 €

Tabella n.7.1 b): Le variazioni apportate al budget 2017-2019 – delta oneri

Affitti (aule Leonardo e Durando)	+500.000 €	+1.400.000 €	+1.400.000 €
Risparmi di gestione	- 1.000.000 €	-2.200.000 €	-2.200.000 €
Classi e scatti (normativa in evoluzione)	+150.000 €	+550.00 €	+1.100.000 €

Innanzitutto, a prescindere dalla nuova programmazione strategica, il mutamento di alcune situazioni di contesto ha portato a dover rettificare la previsione di alcune voci di budget: in particolare, a ridurre la previsione iniziale di FFO effettuata per il triennio 2017-2019 a seguito della intercorsa assegnazione del FFO 2016, in calo rispetto all'esercizio precedente in relazione alle nuove modalità di calcolo degli esiti della VQR e ad adeguare in aumento la previsione per classi e scatti del personale docente. Inoltre, la realizzazione del progetto di ristrutturazione del campus Bonardi, che vede un importante intervento anche impiantistico su tutta l'area dell'Architettura, potrebbe comportare nei prossimi anni ripercussioni sulla fruibilità degli spazi ed una conseguente esigenza di aule per cui è stato previsto un apposito stanziamento per gli affitti delle aule. Al fine di garantire il bilancio in pareggio è in atto un programma di "spending review", assegnato come obiettivo di performance organizzativa specifico già nel 2017 all'Amministrazione.

La tabella 7.2 sottostante riporta, invece, i principali stanziamenti previsti per la

realizzazione degli obiettivi di mandato 2017-2019, derivanti dal processo di revisione del budget 2017-2019 e dalla destinazione del risultato 2016 in sede di approvazione del bilancio consuntivo.

Tabella n.7.2

	2017	2018	2019
ERC	400.000	400.000	400.000
JRC	100.000	100.000	100.000
Supporto ai Laboratori	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Supporto alla Ricerca	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Politiche Sociali e Campus Sostenibile	150.000	150.000	150.000
Politiche Culturali	150.000	150.000	150.000
Punti organico personale di ricerca		1.200.000	2.400.000
Vivi.Polimi	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Innovazione Didattica	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Borse Dottorato Interdisciplinari	1.200.000	1.200.000	1.200.000

Le risorse in precedenza genericamente destinate per il finanziamento di progetti "Firb, Sir Marie Curie" sono state destinate in modo specifico allo sviluppo di progetti "Erc" e dei centri di Ricerca "Jrc". Le misure legate al "Supporto ai laboratori" sono finalizzate a rendere più efficaci tali strutture e migliorare la loro visibilità, sia interna sia esterna. La voce "Supporto alla Ricerca" comprende alcune voci suddivise in precedenza su tematiche diverse ("Ricerca di base", "Ricerca di Ateneo", "Progetto Giovani Ricercatori") e prevede un calo complessivo di 500.000 € in considerazione della assegnazione specifica destinata alle borse di dottorato interdisciplinari. E' previsto il finanziamento di nuove misure per le politiche sociali e culturali ed è stata inserita, con effetto dal 2018, la misura per il potenziamento dell'organico del personale di ricerca, con particolare riferimento ai Ricercatori a Tempo Determinato di tipo A, mediante un apposito stanziamento di punti organico (non essendo il personale ricercatore TDA soggetto alle assunzioni vincolate al turn over dell'Ateneo).

Il progetto Vivi.Polimi, che per la sua implementazione prevede un forte coinvolgimento della struttura tecnico-amministrativa, costituisce un importante investimento focalizzato a migliorare la qualità della vita nei Campus dell'Ateneo. Su tale tema è coinvolto un gruppo di lavoro coordinato dal delegato all'Edilizia con la partecipazione di rappresentanti degli studenti e del personale tecnico amministrativo con le funzioni competenti.

I progetti Innovazione Didattica e Borse di Dottorato Interdisciplinari rappresentano le risorse rese disponibili dall'Ateneo per il cofinanziamento del progetto di Didattica Innovativa proposto al Miur a valere sulla programmazione 2016-2018.

7.2 Le risorse per il conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa 2017

A livello di gestione operativa, la coerenza con le assegnazioni di budget è stata garantita in primis dall'allineamento temporale dello sviluppo del processo di pianificazione e del processo di budget, all'interno del quale si sono previsti gli stanziamenti relativi all'acquisto di beni o di servizi, destinati all'implementazione di obiettivi e progetti previsti all'interno del ciclo della performance alle diverse strutture.

Per il 2017 si è chiesto alle strutture:

- di procedere mediante una attenta pianificazione del personale interno da dedicare ai diversi obiettivi, tenendo presente ovviamente la necessità di adempiere alle attività ordinarie, al fine di una corretta negoziazione per la reale possibilità di raggiungere i risultati assegnati (non si è richiesto di esplicitare in termini di FTE le risorse di personale tecnico amministrativo, il cui costo a livello di budget triennale compare come voce aggregata all'interno del budget dell'Area Risorse Umane)⁶;
- di esplicitare, nel momento della proposta degli obiettivi di performance organizzativa, le risorse strumentali (beni e servizi) specificamente previste, all'interno del budget, per l'anno 2017 per la realizzazione dei suddetti obiettivi: per ogni obiettivo organizzativo si sono quantificate le risorse necessarie, specificando la diversa tipologia di risorse correlate e la corrispondente voce di contabilità analitica/progetto prevista su cui tale voce è confluita nel sistema contabile nel 2017, come nuovo stanziamento di budget oppure, nel caso di obiettivi pluriennali, come riassegnazione nel caso di stanziamenti già assegnati in passato.

Ovviamente il processo di revisione del budget, che si è reso necessario nel primo trimestre dell'anno per adeguare la previsione del triennio 2017-2019 alle nuove priorità strategiche, ha coerentemente portato ad aggiornare gli obiettivi gestionali e le relative risorse correlate.

Pur con la consapevolezza di una visione parziale del complesso delle risorse dedicate alla realizzazione di tutti gli obiettivi messi in campo dall'Ateneo (da una parte gli obiettivi oggetto di valutazione di performance organizzativa non esauriscono il complesso degli obiettivi realizzati dall'ateneo, dall'altra non si è data evidenza esplicita alle risorse di personale interno allocato sui diversi progetti), si è riusciti a rendere evidente la relazione tra i principali obiettivi dell'Ateneo (obiettivi di performance organizzativa delle Aree Dirigenziali, Dipartimenti e Poli) e le risorse strumentali ad essi dedicate, rendendo più consapevole la negoziazione degli obiettivi e del budget. L'**Allegato 3.2** riporta per i singoli obiettivi di performance organizzativa delle Aree dirigenziali l'evidenza delle risorse strumentali stanziare imputate secondo i criteri appena descritti.

⁶ La partecipazione al Progetto Good Practice consente già all'ateneo di avere una mappatura completa dell'allocazione del personale sui diversi processi tecnico-amministrativi dell'ateneo, comprendendo in tale mappatura l'impiego di risorse.