



PIAO

**PIANO
INTEGRATO DI
ATTIVITÀ E
ORGANIZZAZIONE**

2025-2027

Executive Summary



**POLITECNICO
MILANO 1863**

Premessa

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027 del Politecnico di Milano mira a migliorare la qualità e la trasparenza delle attività amministrative, a promuovere la semplificazione e la reingegnerizzazione dei processi, e a definire obiettivi per la creazione di Valore Pubblico.

1. Scheda Anagrafica dell'Amministrazione

Il Politecnico di Milano è una prestigiosa università pubblica che si distingue per l'alta qualità e l'innovazione nell'ambito della didattica e della ricerca scientifico-tecnologica, promuovendo l'internazionalizzazione e il trasferimento tecnologico in collaborazione con istituzioni globali.

La Scheda Anagrafica presenta le informazioni essenziali e illustra i dati chiave che caratterizzano l'Ateneo in termini di dimensioni e risultati.

2. Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione

2.1. Valore Pubblico

Il Politecnico di Milano mira a generare "**Valore Pubblico**" attraverso impatti positivi e sostenibili sulla società, che comprendono miglioramenti economici, sociali, educativi, assistenziali e ambientali, in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU.

Il **Piano Strategico di Ateneo (PSA) 2023-2025**, cruciale per la realizzazione di questo valore, coinvolge tutta la comunità accademica in un'azione coordinata che spazia dalle Persone, alla Didattica, alla Ricerca e alla Responsabilità Sociale.

Nel 2024, il **monitoraggio dei 33 KPI del PSA** ha mostrato risultati significativi nel raggiungimento degli obiettivi strategici:

- 9 target sono stati già raggiunti.
- 18 target sembrano in linea con le aspettative.
- 4 target potrebbero attestarsi al di sotto degli obiettivi definiti.
- 2 target sono stati rimodulati a causa di variazione del contesto esterno e cambio di priorità, nel dettaglio:
 - o KPI-P1 (Nuovi ricercatori reclutati): il target per il reclutamento di nuovi ricercatori (RTDB+RTT) è stato ridotto da 150 a 120, rispondendo ai tagli di finanziamento e alle incertezze future, ma mantenendo l'attenzione sul reclutamento giovanile.
 - o KPI-RS2A (Capacità di produzione di energia elettrica da fotovoltaico): il target per la capacità produttiva di energia fotovoltaica è stato abbassato da 4 MW a 3,25 MW, con una riallocazione degli investimenti, dopo una revisione costi-benefici, verso altre misure di transizione energetica.

Questo dimostra un'efficace adattabilità e monitoraggio continuo del PSA, fondamentale per l'attuazione delle sue strategie di sviluppo e miglioramento.

Il Politecnico di Milano ha completato con successo la Programmazione Triennale (PRO3) 2021-2023 e avviato la **PRO3 2024-2026**, mirata a promuovere la ricerca e il trasferimento tecnologico e ad ampliare i servizi di supporto agli studenti.

Con l'approvazione del Piano Strategico di Ateneo (PSA) 2023-2025, sono stati sviluppati i **Progetti Strategici dei Dipartimenti (PSD)** e i **Piani di Sviluppo dei Poli Territoriali (PST)**, organizzati secondo le linee strategiche del PSA, con monitoraggi annuali e un coordinamento mirato a garantire coerenza, continuità e impatti positivi sul territorio e sulla comunità accademica.

Il **finanziamento del PSA** avviene tramite l'utile di esercizio, monitoraggio del budget e pianificazione triennale, sostenendo infrastrutture, welfare e ricerca; nel 2024, l'utile 2023 di 32,95 M€ ha finanziato iniziative chiave, mentre il budget 2025-2027 garantisce risorse per politiche strategiche e nuovo personale.

Il Politecnico di Milano promuove **l'inclusione, le pari opportunità e l'accessibilità** attraverso strategie mirate e il supporto del Comitato Unico di Garanzia (CUG). Nel 2024 l'Ateneo ha anche rafforzato iniziative per il supporto a studenti e dipendenti con disabilità, il benessere psicologico e la creazione di ambienti inclusivi e accessibili, intervenendo sia con miglioramenti strutturali sia con la digitalizzazione dei servizi.

Nel 2024, il Politecnico di Milano ha rafforzato il proprio impegno per la parità di genere attraverso un documento strategico e un Piano d'Azione 2024-2026, ottenendo la **certificazione UNI/PdR 125:2022** da RINA per la qualità delle politiche e dei risultati nel promuovere l'uguaglianza e le pari opportunità.

Il **Piano Triennale di Trasformazione Digitale (PTD) 2024-2026** del Politecnico di Milano, allineato con il PSA e il Piano triennale per l'informatica nella PA, mira a guidare l'innovazione digitale attraverso sei linee strategiche, focalizzandosi su sostenibilità, sicurezza, interoperabilità e ottimizzazione dei processi. I principali obiettivi del PTD per il 2025 riguardano queste tematiche:

- **Applicazione di tecnologie AI nei processi amministrativi:** redazione e revisione automatizzata di documenti contrattuali (2025-2026); chatbot conversazionali basati su AI generativa per migliorare l'interazione con l'utenza (2025-2026).
- **Gestione degli spazi del Campus Bovisa Nord:** modello di gestione per ottimizzare utilizzo e valorizzazione economica degli spazi.
- **Portale per la formazione del personale:** adattamento del portale EDVANCE come vetrina digitale integrata con CINECA.
- **Sistema CRM:** analisi e implementazione di un sistema per supportare i processi amministrativi (2025-2026).
- **Didattica digitale:** nuove modalità di accesso alle lauree magistrali (graduatorie e contingenti); riprogettazione dell'applicativo per la gestione dei piani di studio.
- **Regolamento tasse e recupero crediti:** revisione del regolamento e definizione di un iter per il recupero delle rate non pagate.
- **Digitalizzazione degli edifici:** archiviazione digitale centralizzata delle informazioni sugli edifici di Ateneo (2025-2026).

Il Politecnico di Milano ha definito gli **obiettivi di Valore Pubblico** per il 2025, che rappresentano l'impatto generato in termini di benessere sociale, economico ed educativo, in linea con il PSA e alcuni SDGs dell'Agenda ONU 2030. Gli obiettivi includono:

1. **Autofinanziamento ricerca Ateneo** (+10% rispetto alla media 2022-2024).
2. **Tasso di occupazione a un anno dalla laurea** (+5% per LT e +3% per LM a un anno dalla laurea).
3. **Contributo di Ateneo alle misure nazionali e azioni PNRR** (100% di avanzamento della spesa).
4. **Programmazione triennale MUR 2024-2026** (raggiungimento dei 6 target intermedi al 95%).
5. **Grado di raggiungimento del Piano Strategico 2023-2025** (100% degli indicatori raggiunti al 90% del target previsto).
6. **Efficientamento della spesa** (riduzione di 2,5 milioni di euro sui costi di gestione per il budget 2026-2028).

Questi obiettivi, monitorati tramite indicatori specifici, riflettono l'impegno dell'Ateneo nel consolidare la propria eccellenza nella didattica, nella ricerca e nella terza missione, generando benefici tangibili per studenti, imprese e collettività.

2.2. Performance

Il processo di **pianificazione operativa**, strettamente legato al PSA, promuove un approccio integrato e collaborativo tra vertici politici, strutture amministrative e tecniche, definendo obiettivi di performance chiari e misurabili su base annuale, pluriennale o continuativa, in linea con il modello AVA e con una forte attenzione alla qualità della didattica, della ricerca e dei servizi istituzionali.

La **Performance Organizzativa di Ateneo** misura il raggiungimento degli **obiettivi di Valore Pubblico**, valutando l'impatto trasversale sulle attività e la collettività. Gli obiettivi sono articolati su tre livelli (soglia, target, eccellenza) e influenzano anche la performance individuale di ruoli apicali (Direttore Generale 10%, Dirigenti 5%).

La **Performance Organizzativa della Direzione Generale**, definita in linea con il PSA, include per il 2025 i seguenti obiettivi:

1. **Soddisfazione servizi ricevuti**: rilevazioni annuali di customer satisfaction per migliorare i servizi offerti a docenti e studenti.
2. **Coordinamento dei progetti strategici PNRR di Ateneo**: gestione e monitoraggio dei progetti PNRR, con ottimizzazione delle risorse, trasparenza e supporto alla ricerca.
3. **Mantenimento del numero di iscritti alle LT di ingegneria per l'a.a. 25-26**: azioni di comunicazione per stabilizzare gli immatricolati, in un contesto di calo demografico e finanziamenti ridotti.
4. **Adeguamento dell'AQ di Dipartimenti e Poli ai requisiti AVA3 ambito B - Gestione delle Risorse**: Migliore gestione di risorse materiali e immateriali, garantendo sostenibilità e qualità in didattica, ricerca e servizi.
5. **Tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni**: mantenimento di pagamenti medi entro 30 giorni e ritardi pari a zero, rispettando il D.L. 13/2023.
6. **Apertura Casa dello studente**: riqualificazione completata con 418 posti alloggio per migliorare l'attrattività e il diritto allo studio.
7. **Riconversione dei gasometri nell'area denominata "Goccia"**: trasformazione dei gasometri in centro sportivo e Innovation Hub, contribuendo alla rigenerazione urbana.
8. **Prosecuzione del progetto Campus Bovisa Nord**: sviluppo di residenze, aule, spazi per innovazione e una Food Court nell'area Bovisa Goccia.

La **Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali** si focalizza nel 2025 su diverse tematiche, tra cui:

- Valorizzazione del personale (job catalogue, mobilità interna).
- Sviluppo di tecnologie innovative (es. AI per processi amministrativi).
- Miglioramento della vivibilità degli spazi.
- Mantenimento degli iscritti e internazionalizzazione.
- Coordinamento dei progetti PNRR.
- Comunicazione strategica sui temi di sostenibilità e ricerca.
- Miglioramento dei servizi tramite revisioni organizzative e l'uso di automazione e digitalizzazione.

La **Performance Organizzativa di Dipartimenti e Poli Territoriali** include per il 2025 obiettivi relativi a:

- Mantenimento dell'autofinanziamento.
- Soddisfazione degli utenti.
- Supporto ai progetti PNRR.
- Miglioramento degli spazi.
- Sostenibilità ambientale.
- Promozione della cultura scientifica.
- Ulteriori obiettivi specifici legati allo sviluppo dei PSD e dei PST.

Altri obiettivi di Performance delle Strutture Gestionali di Dipartimenti e Poli possono essere finalizzati alla riorganizzazione interna, all'ottimizzazione dei processi e a rafforzare la visibilità tramite canali social ed eventi.

La **Performance individuale** misura il contributo di ciascun individuo al raggiungimento degli obiettivi di una struttura, combinando i risultati ottenuti con i comportamenti organizzativi, e mantenendo una relazione diretta con la Performance Organizzativa della struttura di appartenenza.

Il **raccordo tra il ciclo della performance e quello finanziario** ha raggiunto una fase di maturazione, con una pianificazione accurata delle risorse umane e strumentali, pur mantenendo i costi del personale come voce aggregata nel budget, mentre le risorse per obiettivi specifici sono evidenziate nel budget di previsione.

2.3. Rischi Corruttivi e Trasparenza

Dal 2012, con la Legge Severino, l'Italia ha migliorato il proprio indice nel Corruption Perception Index (CPI), raggiungendo un punteggio di 56 nel 2023. In questo quadro, il Politecnico di Milano ha implementato un sistema di prevenzione della corruzione e trasparenza per aumentare il valore pubblico e l'efficienza amministrativa, integrando regolamentazioni, strategie di gestione del rischio e un focus sul contesto dell'Ateneo.

Il monitoraggio compiuto nel 2024 ha messo in evidenza diverse iniziative attuate dal Politecnico per la prevenzione della corruzione, tra cui:

- **Codice Etico:** aggiornato per disciplinare l'uso di social media e garantire la riservatezza delle informazioni.
- **Formazione specifica:** percorsi su etica, conflitti di interesse, codice dei contratti pubblici e whistleblowing.
- **Monitoraggio dei rischi:** proseguito il controllo annuale sulle misure di prevenzione della corruzione con audit sui processi ad alto rischio.
- **Tutela del whistleblower:** emanato un regolamento e introdotta una piattaforma dedicata alla segnalazione anonima di illeciti.
- **Rotazione ordinaria:** la formazione su contratti pubblici e diritto amministrativo ha permesso di ampliare il numero di RUP e RPA qualificati, favorendo la rotazione degli incarichi.
- **Conflitti di interesse:** rafforzati i regolamenti e introdotte misure per garantire trasparenza in procedure concorsuali e di appalto.

Per il triennio 2025-2027 sono diverse le misure di prevenzione della corruzione programmate, tra cui:

- **Monitoraggio delle spese e dei fondi PNRR e PRIN:** garantire la corretta tracciabilità dei flussi finanziari, prevenendo conflitti di interesse e assicurando rendicontazioni trasparenti.
- **Controllo sui servizi privati affiliati e beneficiari dei bandi a cascata:** assicurare la regolarità amministrativo-contabile ed evitare frodi, conflitti di interesse e doppi finanziamenti.
- **Commissioni esterne:** garantire l'imparzialità nelle selezioni del personale tecnico-amministrativo, con la nomina di presidenti esterni alle strutture interessate.
- **Protocollo obbligatorio delle dichiarazioni di conflitto di interesse:** certificazione delle dichiarazioni dei componenti delle commissioni giudicatrici con data certa, come indicato da ANAC.
- **Verifica delle dichiarazioni di consulenti tecnici d'ufficio:** controllo totale delle dichiarazioni di assenza di conflitti di interesse per incarichi giudiziari.

Inoltre, per garantire l'integrazione con il ciclo della performance, per il 2025 sono stati definiti diversi **obiettivi di prevenzione della corruzione**, tra cui:

- **Coordinamento e monitoraggio continuo sui progetti PNRR:** verifica sull'uso corretto dei budget e sull'efficacia delle rendicontazioni.
- **Adeguamento del regolamento sulla contribuzione studentesca:** revisione delle modalità di recupero crediti per seconde rate non pagate, garantendo integrità e responsabilità amministrativa.
- **Modello di acquisti aggregati:** ottimizzazione delle procedure di acquisto, riducendo il numero di gare e migliorando la trasparenza e l'efficienza.
- **Controlli a campione sulle dichiarazioni di requisiti per affidamenti diretti:** verifica delle autocertificazioni degli operatori economici per appalti di importo inferiore a 40.000 €.
- **Audit su processi strategici:** verifica di processi ad alto rischio per individuare criticità e adottare misure correttive o di mitigazione.
- **Linee guida per controlli su conflitti di interesse:** redazione e pubblicazione di linee guida specifiche per garantire trasparenza e correttezza nelle dichiarazioni.

L'Ateneo garantisce la **trasparenza amministrativa** pubblicando i dati richiesti nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito, in conformità alle normative ANAC, per tutelare i diritti dei cittadini, favorire il controllo diffuso e promuovere la partecipazione.

Nel 2024, il Politecnico di Milano ha implementato significativi miglioramenti per la trasparenza amministrativa, tra cui:

- Un accesso più dettagliato ai dati sui pagamenti.
- Il trasferimento di informazioni sui bandi di gara a un portale CINECA.
- L'organizzazione di informazioni su consulenti, collaboratori ed enti controllati.
- L'aggiornamento dei programmi di acquisto da biennali a triennali.

Per il 2025, sono previste ulteriori iniziative di formazione, auditing, aggiornamento normativo in ambito protezione dati e la prosecuzione della politica di Open Access.

3. Organizzazione e Capitale Umano

3.1. Struttura Organizzativa

Il Politecnico di Milano opera attraverso **6 Campus** (Milano Leonardo, Milano Bovisa, Lecco, Piacenza, Cremona, Mantova), un **Campus italo-cinese** (Shanghai e Xi'an), **12 Dipartimenti**, **4 Poli Territoriali**, **4 Scuole** e una **Scuola di Dottorato**, integrando ricerca, didattica e trasferimento tecnologico con il territorio.

L'Amministrazione centrale è articolata in 10 Aree dirigenziali (759 persone), che comprendono Servizi. I Dipartimenti (551 persone) e i Poli Territoriali (73 persone) sono gestiti da Responsabili Gestionali con strategie mirate. La gestione dei processi operativi standardizzati avviene tramite personale interno e outsourcing, garantendo flessibilità ed efficienza.

3.2. Organizzazione del Lavoro Agile

L'organizzazione del lavoro agile è iniziata nel 2021, sviluppandosi attraverso diverse fasi che hanno portato a un progressivo consolidamento e integrazione nelle modalità operative dell'Ateneo.

- **2021:** Prima fase di analisi organizzativa con mappatura dei processi e valutazione della "smartabilità", seguita dalla condivisione delle prime policy sul lavoro agile con i vertici accademici.
- **2022:** Introduzione delle linee guida sul lavoro agile, monitoraggio delle performance iniziali tramite questionari e avvio di un progetto sperimentale di riprogettazione degli spazi in ottica Hybrid Workplace.
- **2023:** Sviluppo di metodologie per il disegno di spazi di lavoro ibridi e approfondimenti sull'impatto dello smart working, anche grazie a un'indagine di clima che ha evidenziato punti di forza e aree di miglioramento.

Nel 2024 l'Ateneo ha rivisto i regolamenti per il lavoro agile in linea con il nuovo CCNL, trasformando parte degli accordi in lavoro da remoto. Attualmente sono attivi:

- **857 accordi di lavoro agile** (61,9% del personale tecnico-amministrativo).
- **103 accordi di lavoro da remoto** (7,4%).

Nel 2024 sono stati effettuati **331 rinnovi e attivazioni**, con ulteriori **607 rinnovi e 14 nuove attivazioni** pianificate per il 2025.

In parallelo, sono stati investiti **6,5 milioni di euro** per la riqualificazione di spazi di lavoro, inclusi edifici dipartimentali e amministrativi, laboratori e strutture sportive. Il Piano Triennale dei Lavori 2025-2027 prevede interventi aggiuntivi per un valore di **4,25 milioni di euro**, con finanziamenti misti tra amministrazione centrale e dipartimenti.

La gestione del lavoro agile si basa sull'assegnazione di obiettivi individuali, monitorati attraverso:

- **Colloqui periodici** (settimanali o mensili) e un momento strutturato di valutazione annuale della performance.
- **Indicatori specifici** come l'efficacia quantitativa e qualitativa, l'efficienza temporale e la customer satisfaction.

Questa modalità, combinata con un sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi, promuove flessibilità, collaborazione e chiarezza comunicativa, contribuendo a una gestione moderna e innovativa del lavoro.

3.3. Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale

La pianificazione triennale dei fabbisogni di personale è uno strumento strategico per il Politecnico di Milano, elaborato con criteri prudenziali e aggiornato annualmente per garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici in coerenza con le risorse disponibili.

Il **Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale 2025-2027** include:

- Definizione delle nuove competenze e figure professionali necessarie.
- Verifica delle risorse finanziarie e delle facoltà assunzionali riconosciute dal MIUR.
- Pianificazione degli ingressi in base alle priorità strategiche e agli stanziamenti di bilancio.

Il **modello professionale** del Politecnico integra organizzazione, selezione e politiche di sviluppo, favorendo:

- Valorizzazione e crescita professionale attraverso strumenti di gestione delle competenze.
- Coerenza tra organizzazione e ruolo lavorativo, con revisioni annuali delle posizioni.
- Incontri individuali per garantire l'allineamento tra aspettative organizzative e sviluppo personale.

La pianificazione integrata assicura un equilibrio tra esigenze strategiche dell'Ateneo e sviluppo professionale del personale, rafforzando l'efficienza e la coerenza organizzativa.

La **formazione** è un pilastro fondamentale nella gestione delle risorse umane, integrandosi pienamente con il **Piano Strategico di Ateneo** e il **Piano di Sostenibilità 2023-2025**. L'obiettivo è promuovere lo sviluppo professionale e personale, valorizzandone le competenze e contribuendo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Il **Piano di Formazione 2025** recepisce le indicazioni della recente **Direttiva del Ministro della PA (Direttiva Zangrillo, 14 gennaio 2025)**, che sottolinea l'importanza strategica della formazione per migliorare competenze, motivazione e benessere organizzativo, con l'obiettivo di garantire almeno 40 ore annue pro capite di formazione.

Il Piano, aggiornato annualmente, si articola in un processo strutturato in tre fasi:

- **Rilevazione dei fabbisogni formativi**, con il coinvolgimento della componente politica per individuare le priorità.
- **Progettazione condivisa**, con il contributo di Direttori di Dipartimento, Dirigenti e Responsabili gestionali.
- **Programmazione operativa**, con definizione delle attività in coerenza con il budget e comunicazione tramite newsletter e la pagina intranet dedicata.

Le principali attività previste per il 2025 sono:

- **Initial Training**: eventi di onboarding per il personale tecnico-amministrativo (PTA) e docente (PD).
- **Compliance**: formazione obbligatoria su sicurezza, anticorruzione, privacy e competenze digitali.
- **Role Training**: percorsi su competenze tecniche e trasversali (es. public speaking, team building, ...).
- **Tailoring Plan**: iniziative personalizzate, tra cui il progetto "Awesome" e coaching individuale.

Grazie a un approccio integrato e coerente con la Direttiva Zangrillo e gli obiettivi strategici, il Politecnico di Milano conferma il proprio impegno nel valorizzare il capitale umano e promuovere un ambiente lavorativo dinamico e innovativo.

4. Monitoraggio

Il Politecnico di Milano ha strutturato un sistema di monitoraggio del PIAO per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e l'efficacia delle misure adottate.

- **Valore Pubblico e Performance**: l'Ateneo monitora semestralmente l'avanzamento degli obiettivi di performance, oltre a monitorare i KPI del PSA, con responsabilità distribuite tra Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili Gestionali.
- **Rischi Corruttivi e Trasparenza**: un controllo annuale multilivello verifica l'efficacia delle misure anticorruzione, coinvolgendo RPCT, Dirigenti, Responsabili di Struttura e l'Unità di Internal Auditing.
- **Organizzazione e Capitale Umano**: la coerenza tra modello organizzativo e obiettivi di performance viene valutata triennialmente dall'OIV e attraverso indagini di soddisfazione e benessere organizzativo.