

PIAO

**P IANO
I NTEGRATO
A TTIVITA' E
O RGANIZZAZIONE**

2024-2026



POLITECNICO
MILANO 1863

Sommario

ALLEGATI	3
PREMESSA	4
SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE.....	5
SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	6
2.1 VALORE PUBBLICO	6
2.1.1. Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici: il Piano Strategico di Ateneo.....	6
2.1.2. Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici: i Progetti strategici dei Dipartimenti....	13
2.1.3. Il finanziamento del Piano Strategico di Ateneo e dei Dipartimenti.....	13
2.1.4 Modalità e azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale	15
2.1.5 Procedure da semplificare e reingegnerizzare	17
2.1.6 Gli obiettivi di valore pubblico.....	20
2.2 PERFORMANCE	22
2.2.1 La performance organizzativa	23
2.2.2 La performance individuale	27
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	29
2.3.1 Il Valore Pubblico della strategia di prevenzione della corruzione e trasparenza	29
2.3.2 Il contesto esterno.....	29
2.3.3 Il contesto interno	31
2.3.4 La gestione delle aree di rischio: la mappatura dei processi, l'identificazione e valutazione dei rischi corruttivi.....	32
2.3.5 La progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio nel triennio 2024-2026	33
2.3.6 Il monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure generali obbligatorie per la mitigazione del rischio.....	34
2.3.7 La programmazione dell'attuazione della trasparenza e il monitoraggio delle misure	39
SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	41
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	41
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	42
3.2.1 Lo sviluppo attuale	42
3.2.2 L'assegnazione di obiettivi individuali e il loro monitoraggio	43
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE	44
3.3.1 Il Modello professionale del Politecnico di Milano e la consistenza di personale	45
3.3.2 Le strategie di formazione del personale	46
SEZIONE 4: MONITORAGGIO	51
4.1 IL MONITORAGGIO DELLA SOTTOSEZIONE VALORE PUBBLICO E PERFORMANCE.....	51
4.2 IL MONITORAGGIO DELLA SOTTOSEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	52
4.3 IL MONITORAGGIO DELLA SOTTOSEZIONE ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	52

ALLEGATI

- Allegato n. 1 – Il finanziamento del Piano Strategico 2023-2025 -aggiornamento 2024;
- Allegato n. 2 – Il finanziamento degli obiettivi di Performance Organizzativa 2024- Aree dirigenziali;
- Allegato n. 3 – Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo 2024;
- Allegato n. 4 – Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale 2024;
- Allegato n. 5 – Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree dirigenziali 2024;
- Allegato n. 6 – Gli Obiettivi di Performance Organizzativa di Dipartimenti e Poli Territoriali 2024;
- Allegato n. 7 – La relazione tra obiettivi di performance organizzativa e gli obiettivi strategici;
- Allegato n. 8 - Le Tabelle delle aree di rischio;
- Allegato n. 9 – Le attività finalizzate alla mitigazione dei rischi corruttivi per il triennio 2024-2026;
- Allegato n. 10 – Il disciplinare relativo ai controlli sulle dichiarazioni rese dai Dirigenti (art. 20, D. Lgs. 39/2013);
- Allegato n. 11 – L’Organigramma del Politecnico di Milano;
- Allegato n. 12 -Il Piano triennale di programmazione del fabbisogno di personale - triennio 2024-2026.

PREMESSA

In ottemperanza al Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito dalla Legge 7 agosto 2021, n. 113, che ha introdotto l'obbligo, per le pubbliche amministrazioni, di adottare il *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* (PIAO) entro il 31 gennaio di ogni anno, al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, il Politecnico di Milano ha adottato il presente documento che delinea, in continuità con il 2023, primo anno di mandato della nuova Rettore eletta per il sessennio 2023/2028, gli obiettivi che l'Ateneo, anche tramite l'azione amministrativa, intende perseguire in termini di creazione di valore pubblico.

Il PIAO è stato redatto nel rispetto del modello proposto dai riferimenti normativi, ed è quindi strutturato secondo le tre sezioni previste (precedute dalla scheda anagrafica dell'amministrazione), dedicate rispettivamente a **Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione; Organizzazione e Capitale umano; Monitoraggio**. Il processo che ha portato alla definizione dei suoi contenuti è stato caratterizzato da una intensa collaborazione tra le diverse componenti dell'Ateneo (componente politica e componente gestionale-amministrativa), che ha permesso un'efficace integrazione tra i diversi ambiti programmatori e l'allineamento tra i contenuti del presente documento rispetto agli obiettivi definiti dal Piano Strategico di Ateneo definito per il triennio 2023-2025 come aggiornato per il 2024.

SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Nome Amministrazione	<i>Politecnico di Milano</i>
Tipologia	<i>Ente di diritto pubblico</i>
Sede legale	<i>P.zza Leonardo da Vinci, 32, 20133 Milano</i>
Contatti	<i>Telefono 02.2399.1 PEC pecateneo@cert.polimi.it</i>
Codice Fiscale / Partita IVA	<i>C.F. 80057930150; Partita IVA 04376620151</i>
Sito Internet	<i>www.polimi.it</i>

Il Politecnico è un'Università pubblica scientifico-tecnologica che forma ingegneri, architetti e designer.

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.

La ricerca è sempre più legata alla didattica e costituisce un impegno prioritario che consente al Politecnico di Milano di raggiungere risultati di alto livello internazionale e di realizzare l'incontro tra università e mondo delle imprese. L'attività di ricerca costituisce, inoltre, un percorso parallelo a quello della cooperazione e delle alleanze con il sistema industriale. La sfida che si gioca oggi proietta questa tradizione di forte radicamento territoriale oltre i confini del paese, in un confronto che si sviluppa prima di tutto a livello europeo.

La spinta all'internazionalizzazione vede il Politecnico di Milano partecipare al network europeo e mondiale delle principali università tecniche e offrire numerosi programmi di scambio, di doppia laurea e corsi di studio in inglese.

Il sistema di governo dell'Ateneo è descritto nel dettaglio nello Statuto e i suoi meccanismi di funzionamento nel documento "Politiche per la qualità di Ateneo", con focalizzazione dei ruoli di Organi e strutture preposti all'Assicurazione della Qualità.

La **Figura 1.1**, sottostante, riporta i principali numeri che caratterizzano l'Ateneo in termini di dimensioni e risultati.

Figura 1.1: l'Ateneo in cifre



SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 VALORE PUBBLICO

Il Politecnico di Milano contribuisce alla creazione di Valore Pubblico, inteso come insieme degli impatti positivi, duraturi e sostenibili a favore dei principali stakeholders, ovvero intende favorire il miglioramento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, valutato anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile (*Sustainable Development Goals- Agenda ONU 2030*).

2.1.1. Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici: il Piano Strategico di Ateneo

Affrontare grandi sfide intrecciando rigore scientifico e creatività, concretezza e visione. Questo è l'impegno contenuto nel Piano Strategico 2023-2025 che caratterizza il primo triennio del nuovo rettorato, impegno che richiede il contributo di tutte le persone che operano in Ateneo, nel rispetto dei diversi ruoli e che viene sostanziato attraverso una programmazione unitaria nella visione strategica e nell'implementazione operativa.

Nei primi mesi del 2023 la nuova Governance entrata in carica nel mese di gennaio, ha elaborato il Piano Strategico 2023-25, che ha individuato gli obiettivi strategici e le azioni che hanno un impatto significativo sulla capacità dell'Ateneo di produrre Valore Pubblico. Il Piano Strategico rappresenta il riferimento per la programmazione di tutte le strutture dell'Ateneo ed è il più importante input per la predisposizione del PIAO, che assicura la declinazione degli obiettivi strategici nelle diverse articolazioni, coordinando le attività per il miglioramento dei servizi offerti, dell'impatto in termini di Valore Pubblico e dell'efficienza dei processi.

L'elaborazione del Piano Strategico 2023-25, guidata dalla Rettore e dalla Prorettrice delegata all'attuazione del Piano Strategico, è partita da un'analisi del contesto e del posizionamento del Politecnico di Milano per arrivare a declinare una missione e una visione che vedono l'Ateneo distinguersi nei prossimi anni per la capacità nell'affrontare le grandi sfide scientifiche e tecnologiche, secondo una dimensione etica che interpreta e declina il concetto stesso di sostenibilità come sinonimo di equità, inclusione e crescita condivisa.

Una dettagliata *Swot Analysis* ha supportato il lavoro di sviluppo degli indirizzi strategici e di definizione degli obiettivi per il triennio. L'esito del lavoro è stato condiviso in data 9 marzo 2023 con il *Convivio Alumni* che ha fornito importanti suggerimenti recepiti nel documento di pianificazione¹.

Le linee strategiche delineate nel Piano Strategico sono coerenti con i più recenti obiettivi di sistema², con gli indirizzi presenti nel nuovo modello di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio AVA3³, e con le relative azioni che l'Ateneo ha selezionato per la propria Programmazione triennale 2021-2023, definita secondo le linee di indirizzo del MUR⁴.

Il Piano Strategico è stato approvato dagli Organi di Governo nel mese di aprile 2023 e presentato pubblicamente a maggio 2023, con la volontà di dare un indirizzo importante già per il primo anno di mandato. Pur nella limitatezza del tempo disponibile per la definizione degli obiettivi contenuti nel Piano, è stato adottato un approccio partecipativo che ha visto coinvolti il Rettore, i Delegati, il Direttore Generale, il Senato Accademico, il Presidio Ava e i responsabili dell'amministrazione. Nel Piano Strategico, del resto, sono stati accolti spunti, esigenze e proposte raccolte durante la campagna elettorale che, attraverso molteplici incontri con il personale docente e tecnico amministrativo di tutte le strutture e con gli studenti, ha rappresentato un momento importante di condivisione e costruzione del programma espresso nel Piano.

¹ *Alumni Polimi Association* è l'Associazione dei Laureati del Politecnico di Milano fortemente voluta dalla Governance dell'Ateneo. L'Associazione, guidata da un Board di 9 Alumni con oltre 1.000 Soci Sostenitori ed un Ufficio dedicato, si pone 2 obiettivi: sviluppare solide relazioni tra gli Alumni; mantenere un legame continuo tra l'Ateneo ed i suoi ex studenti. Convivio è l'occasione per condividere idee, raccogliere stimoli e disegnare nuove prospettive.

² Atto di indirizzo per il 2023, emanato dal MUR ad inizio d'anno

³ Modello di accreditamento delle sedi e dei corsi universitari, approvato con Delibera del Consiglio Direttivo n. 183/2022

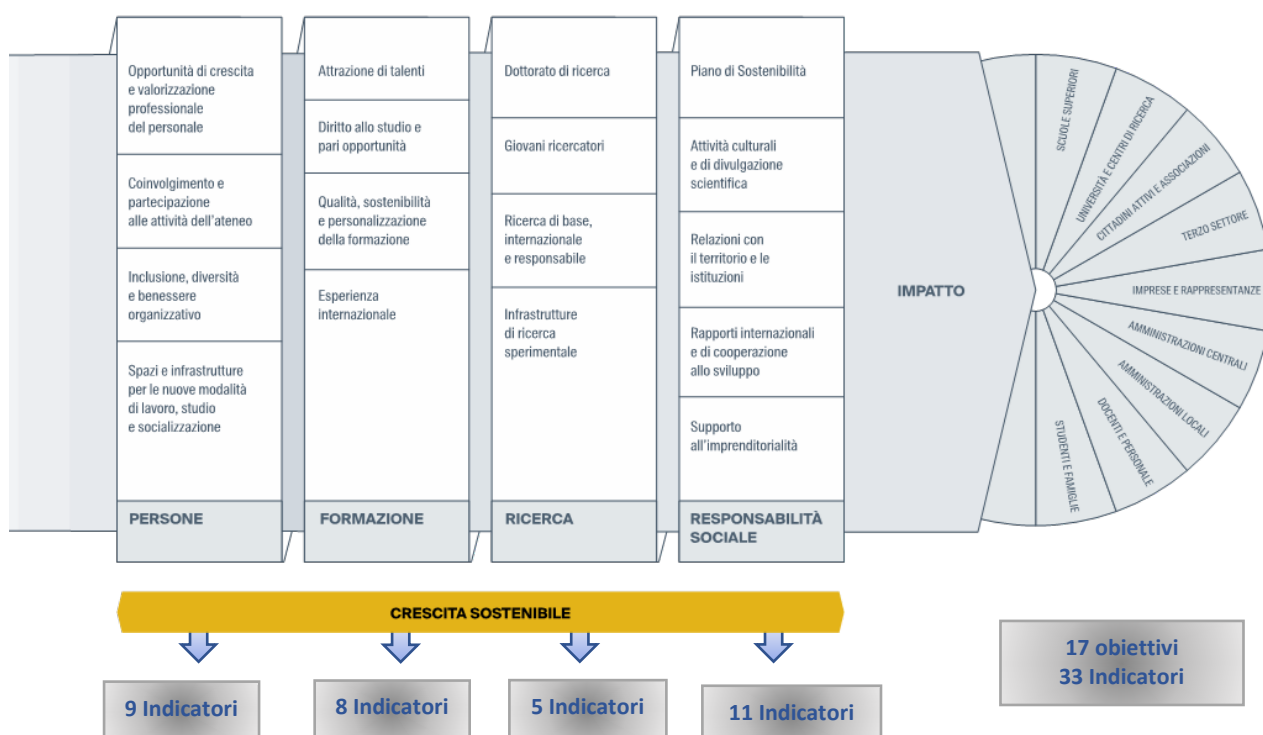
⁴ "Linee generali di indirizzo per la programmazione delle università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati", emanate dal MUR con il D.M. 289/2021.

Nel corso del 2023 gli elementi costitutivi del Piano Strategico (obiettivi, azioni, indicatori) sono stati oggetto di monitoraggio costante, sia da parte della Governance di Ateneo per verificarne lo stato di avanzamento e valutare l'eventuale necessità di correttivi, sia da parte delle strutture di supporto per garantire l'aggiornamento dei dati. Al fine di sottoporre a riesame complessivo il Piano Strategico di Ateneo, anche in funzione della nuova pianificazione per il 2024, a cavallo tra il mese di novembre e dicembre 2023 è stata effettuata una rilevazione dello stato di avanzamento degli obiettivi strategici e di tutti i KPI. A seguire sono stati organizzati due approfonditi incontri di discussione cui hanno partecipato la Rettrice, la Prorettrice delegata all'attuazione del Piano Strategico, il board di indirizzo cui partecipano i delegati responsabili delle diverse linee di azione per ambito di competenza ed il Direttore Generale, in cui si sono condivisi i risultati conseguiti e le azioni messe in campo e si sono definite le azioni correttive necessarie o il cambio di strategia da intraprendere. Tali attività, insieme alla necessità di incorporare meglio alcuni elementi derivanti dal Piano Strategico di Sostenibilità, che è stato approvato nel mese di luglio 2023, hanno portato ad alcuni aggiornamenti, finalizzati a:

- specificare meglio alcuni indicatori, in qualche caso prevedendo uno sdoppiamento dell'indicatore.
- rettificare, a seguito delle opportune verifiche, in un paio di casi il valore della baseline.
- integrare l'indicatore/il target in caso di obiettivi già raggiunti (prevedendo in aggiunta al KPI già raggiunto - KPI.A, un nuovo KPI da raggiungere - KPI.B, nel biennio 24-25) o per cui si è valutato di poter proporre valori più sfidanti
- introdurre dimensioni in precedenza non indagate in particolare rispetto a quella della sostenibilità

Come rappresentato in **Figura 2.1**, a seguito degli aggiornamenti effettuati per l'anno in corso, il Piano Strategico identifica **4 linee di indirizzo strategico, 17 obiettivi e 33 indicatori** (ovvero 3 indicatori aggiuntivi considerando quelli sdoppiati in sotto-indicatori o i nuovi indicatori). Tre linee di indirizzo strategico (formazione, ricerca, responsabilità sociale) definiscono prevalentemente obiettivi che contribuiscono a creare direttamente Valore Pubblico inteso come impatto sociale, educativo, assistenziale ed ambientale duraturo nel tempo. Una linea di indirizzo strategico (persone) definisce, obiettivi prevalentemente orientati alla valorizzazione e alla crescita della Comunità Politecnica in tutte le sue componenti. L'importanza data a tale linea strategica nasce dalla consapevolezza che l'investimento odierno sulle persone, intese come individui all'interno di una comunità viva quale la comunità Politecnica, permetterà di creare Valore Pubblico nel tempo: definire quindi, obiettivi per la crescita ed il benessere delle persone è ciò che permetterà nel lungo periodo di generare impatti positivi e duraturi per l'intera collettività.

Figura 2.1: Gli obiettivi strategici e la creazione di Valore Pubblico



Per ogni obiettivo/KPI è stato individuato un referente scientifico ed uno gestionale-amministrativo. Per la declinazione di ogni obiettivo strategico si è sempre tenuto a riferimento un obiettivo tra gli SDGs dandone evidenza in fase di pianificazione. Per favorire la realizzazione degli obiettivi strategici sono state individuate, anche per il 2024, una serie di azioni cui sono chiamate a collaborare tutte le funzioni dell'Ateneo, nel rispetto dei relativi ruoli, e sono stati assegnati obiettivi di performance alle strutture gestionali finalizzati a supportarne la realizzazione.

Di seguito si riportano le quattro linee di indirizzo strategico, gli obiettivi, le azioni, gli indicatori definiti nel Piano Strategico, con gli aggiornamenti previsti per il 2024.

LE PERSONE

Il Piano Strategico evidenzia come le persone siano il cuore pulsante del Politecnico. Esso pone in evidenza come tutte le attività di maggiore impatto verso l'esterno (ricerca, innovazione e formazione) poggino sulle persone. La serenità e il benessere delle persone, il senso di appartenenza e l'orgoglio verso l'istituzione, sono condizioni necessarie perché ognuno possa esprimersi al meglio e definiscono, quindi, la qualità del lavoro realizzato. I principali stakeholders cui sono rivolte le azioni di questa linea strategica sono gli studenti, i docenti, i ricercatori, i dottorandi e il personale tecnico amministrativo. L'Ateneo ha la responsabilità di far emergere al suo interno talenti, di consentire a tutti di inseguire passioni e aspirazioni, promuovendo l'inclusione e la diversità, cosicché tutti possano manifestare e valorizzare il proprio potenziale di crescita umano e professionale, all'interno di spazi innovativi e flessibili.

La **Tabella 2.1** riporta gli obiettivi prioritari per la linea strategica *Persone*, i KPI individuati, il valore iniziale, il target che ci si propone di raggiungere nel triennio 2023-2025, il valore realizzato a fine 2023, ed evidenzia in colore rosso gli aggiornamenti previsti per il 2024.

Tabella 2.1 LINEA STRATEGICA PERSONE: obiettivi, azioni, indicatori, baseline, valori target, esito parziale 2023

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

NOTE:

1. Si considera pari a 0 la baseline proponendo di reclutare 150 nuovi ricercatori nel triennio 23-25
2. Si fa riferimento alla creazione dei nuovi posti studio cablati alla rete elettrica e con accesso al Wi-fi

Obiettivi, KPI e target definiti all'interno di questo pillar non sono stati modificati. È stato meglio specificato il contributo, molto differente, delle due componenti docente e personale tecnico amministrativo, rispetto all'indicatore che mira a rilevare la capacità di raggiungere il personale con iniziative di formazione innovativa. Per potenziare la formazione a favore del personale docente, in affiancamento all'attuale offerta relativa al mondo delle metodologie didattiche, si è dato avvio ad un nuovo percorso focalizzato su competenze trasversali e rivolto principalmente ai più giovani. Al contempo sono stati attivati programmi che consentano di individuare eventuali gap di competenze del personale tecnico-amministrativo, per poi sviluppare piani di formazione personalizzati.

Sul fronte delle attività part time degli studenti, sono state riviste in aumento il numero di ore, le retribuzioni orarie e il budget disponibile per tali attività; si stanno, inoltre, ripensando le modalità organizzative oggi in vigore per consentire ad un maggior numero di studenti di poter lavorare in ateneo.

Per formulare azioni concrete e condivise sui temi legati alla valorizzazione dell'unicità delle persone, con particolare attenzione al tema della parità di genere, è fondamentale lavorare su più piani e avere un orizzonte di tempo lungo per vederne i risultati.

Per gli indicatori relativi agli spazi, la rilevazione a fine 2023 mostra che non vi sono ad oggi nuove disponibilità, ma sono stati realizzati i progetti che permetteranno l'implementazione di tutto quanto previsto nei tempi programmati. È, inoltre, da poco disponibile il Piano di Abbattimento delle barriere architettoniche (PEBA), realizzato nel 2023, che ha individuato il piano degli interventi, con le relative priorità, che saranno messe in campo nei prossimi anni.

LA FORMAZIONE

La formazione di Architetti, Designer ed Ingegneri è una missione fondamentale affermata nel Piano Strategico ed è la modalità principale attraverso cui creare Valore Pubblico generando un forte impatto sulle nuove generazioni e sul futuro della società. Il Piano Strategico evidenzia l'importanza della definizione di nuovi modelli pedagogici innovativi che consentano di perseguire obiettivi di qualità in termini di preparazione tecnico-scientifica e di personalizzazione di nuovi profili professionali caratterizzati da competenze. Altrettanto importante è la progettazione di una didattica inclusiva, che garantisca l'accesso agli studi ai meritevoli e valorizzi la multiculturalità, la specificità e l'internazionalizzazione dei percorsi. Gli stakeholders interessati alle azioni dedicate alla formazione sono principalmente gli studenti e il personale docente, tuttavia i modelli formativi proposti dall'Ateneo hanno un impatto anche sulle imprese e sugli enti che entrano in contatto con i giovani laureati.

La **Tabella 2.2** riporta gli obiettivi prioritari per la linea strategica *Formazione*, i KPI individuati, il valore iniziale, il target che ci si propone di raggiungere nel triennio 2023-2025, il valore realizzato a fine 2023, ed evidenzia in colore rosso gli aggiornamenti previsti per il 2024.

All'interno di questo pillar è stato ampliato l'obiettivo relativo allo sviluppo dell'Università Tecnica Europea, avendo già conseguito il target inizialmente previsto: infatti, nel mese di luglio gli atenei appartenenti all'alleanza *Enhance* hanno vinto il progetto *Enhance +*, nell'ambito del bando *Erasmus+ European Universities 2023*, per il quale sono state presentate 65 proposte con il coinvolgimento di oltre 500 istituzioni. Si è quindi previsto di sviluppare ulteriormente l'obiettivo con il proposito di implementare le *European Education Pathways* tramite un accordo multilaterale.

Inoltre, è in corso una riflessione mirata a modificare il KPI relativo al monitoraggio degli interventi promossi a favore degli studenti in quanto si intende ampliare la tipologia degli interventi considerati, ponendo anche un obiettivo in termini di risorse finanziarie specificatamente dedicate. Tale aggiornamento sarà disponibile entro la primavera.

Gli indicatori appaiono generalmente in linea rispetto ai target proposti, tranne quello relativo alla percentuale di corsi in equilibrio (considerando in equilibrio quei corsi dove la % di studenti iscritti M/F si mantiene entro la forbice del 40%-60), che pur mostrando un lieve miglioramento è lontano dal target posto per il triennio: cambiamenti in tal senso sono molto lenti e richiedono una complessa evoluzione culturale, accompagnata da un intenso lavoro in termini di formazione, di regolamentazione e di incentivazione economica.

Tabella 2.2: LINEA STRATEGICA FORMAZIONE: obiettivi, azioni, indicatori, valori target

OBIETTIVI	AZIONI PRIORITARIE	ID_KPI	INDICATORE	BASELINE	TARGET 25	ESITO 23	SDGs
FORMAZIONE							
F.1 - Attrazione di talenti	F.1.1 Riprogettazione delle politiche di promozione F.1.2 Revisione dei criteri di selezione	KPI-F1	Studenti stranieri iscritti al 1° anno della LM sul totale degli iscritti	25% ¹ (A.A. 21/22)	25% (A.A. 24/25)	30% (A.A. 22/23)	SDG 4 SDG 5
F.2 - Diritto allo studio e pari opportunità	F.2.1 Sostegno e valorizzazione della diversità in ogni sua forma F.2.2 Aumento delle azioni e degli investimenti a favore degli studenti	KPI-F2	Corsi di studio in equilibrio di genere (rapporto M/F compreso tra 40% e 60%)	19% 20,5% (A.A. 22/23)	30% (A.A. 24/25)	22% (A.A. 23/24 1 semestre)	SDG 4 SDG 5
		KPI-F3	Interventi di supporto erogati - Borse di studio BS; - Attività di tutorato TA; - Contributo straordinario CS; - Premi studio PS; - Mobilità internazionale ME; - Attività part-time PT;	4.000 (A.A. 21/22)	5.000 (+25%) (A.A. 24/25)	4.239 (A.A. 22/23)	SDG 4 SDG 5
F.3 - Qualità, sostenibilità e personalizzazione della formazione	F.3.1 Ridefinizione del modello di governance della didattica F.3.2 Consolidamento dell'innovazione all'interno dei percorsi formativi F.3.3 Potenziamento dell'offerta di formazione continua	KPI-F4	Corsi MOOCs erogati	100 (fine 2022)	130 (fine 2025)	117 (fine 2023)	SDG 9
F.4 - Esperienza internazionale	F.4.1 Potenziamento delle opportunità di scambio internazionale F.4.2 Sviluppo dell'Università Tecnica Europea F.4.3 Aumento della mobilità internazionale dei docenti e dell'attrazione di docenti internazionali	KPI-F5	Studenti in mobilità all'estero	1.937 (A.A. 21/22)	2.500 (A.A. 24/25)	2.284 (A.A. 22/23)	SDG 4 SDG 17
		KPI-F6A	Sviluppo dell'Università Tecnica Europea	NO (fine 2022)	SI (fine 2025)	SI (fine 2023)	SDG 4 SDG 17
		KPI-F6B	Implementazione delle tipologie di <i>European Education Pathways</i>	NO (fine 2023)	SI (fine 2025)	NO (fine 2023)	SDG 4 SDG 17
		KPI-F7	Insegnamenti erogati da docenti internazionali	208 (A.A. 21/22)	400 (+100%) (A.A. 24/25)	227 (A.A. 22/23)	SDG 4 SDG 17
NOTE:							
1. Pur con interventi di selezione sulle graduatorie si prospetta di riuscire a mantenere il 25% degli studenti stranieri							

LA RICERCA

Il Piano Strategico afferma che la ricerca scientifica è parte integrante del Politecnico e viene declinata mediante il suo impatto sulle grandi sfide della società moderna, a servizio degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG), nel rispetto dell'ambiente e del pianeta. Le priorità affermate nel Piano Strategico valorizzano la vocazione alla ricerca, il contributo delle eccellenze esistenti e il potenziale per innovazione ed impatto su varie scale, in un contesto multidisciplinare ed inclusivo che consolidi il ruolo dell'Ateneo nell'attrarre risorse e persone in grado di raggiungere esiti di alta qualità. Gli stakeholders principalmente interessati alla valorizzazione della ricerca sono i dottorandi, i ricercatori e i docenti come punta di eccellenza della ricerca di Ateneo, e al contempo le aziende e le amministrazioni locali sono direttamente interessati alla produzione scientifica che avviene all'interno dell'Ateneo, e dunque alla sua valorizzazione.

La **Tabella 2.3** riporta gli obiettivi prioritari per la linea strategica *Ricerca*, i KPI individuati, il valore iniziale e il target che ci si propone di raggiungere nel triennio 2023-2025.

Obiettivi, KPI e target definiti all'interno di questo pillar non sono stati modificati ed appaiono generalmente in linea rispetto ai target proposti. Rispetto ai diversi obiettivi ed azioni definite, sono state molto intense e positive le attività sino ad ora realizzate e, se sarà così anche in futuro, si potranno realizzare, in diversi casi, esiti anche superiori rispetto a quanto programmato. Non sono ancora stati attivati nuovi grandi Laboratori, ma è stata effettuata la progettazione ed è stato definito il GANNT di dettaglio per due grandi infrastrutture all'interno di due dipartimenti e di uno science lab, che verranno realizzati entro la fine del 2024 con avvio delle attività laboratoriali entro il 2025.

Tabella 2.3: LINEA STRATEGICA RICERCA: obiettivi, azioni, indicatori, valori target

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

LA RESPONSABILITA' SOCIALE

Nel Piano Strategico viene data significativa rilevanza alla Responsabilità Sociale, precisando come in un sistema di interazione reciproca verso e dalla società, l'Ateneo senta la necessità di progettare e gestire iniziative di sostenibilità ambientale e mitigazione del cambiamento climatico e progetti di innovazione sociale in collaborazione con il terzo settore tramite attività di supporto all'imprenditorialità, organizzazione di eventi culturali, educativi e scientifici aperti alla cittadinanza. L'ambizione è di rendere l'impegno di Responsabilità Sociale sempre più sistematico, intenzionale, partecipato da tutte le persone dell'Ateneo e con impatto positivo su un pubblico sempre più ampio. Tra gli stakeholders toccati dalle azioni di responsabilità sociale vi è la comunità politecnica nella sua interezza (docenti, studenti, dottorandi, ricercatori, personale tecnico amministrativo), che ha anche un importante ruolo attivo nella realizzazione delle azioni, affiancata dalle imprese, dagli enti culturali e dalla cittadinanza.

Obiettivi e azioni legati a tale dimensione hanno trovato nuovo impulso con la pubblicazione del primo Rapporto di Sostenibilità 2022 e del Piano Strategico di Sostenibilità del Politecnico di Milano per il triennio 2023/2025⁵. Entrambi i documenti sono stati pensati in una logica di integrazione e sistematicità con il Piano Strategico di Ateneo.

Il Rapporto di sostenibilità è pubblicato annualmente, presenta le attività e i risultati dell'anno precedente e rendiconta le azioni definite nel Piano Strategico di Sostenibilità. Esso adotta la medesima prospettiva del Piano Strategico di Ateneo, rileggendo i quattro pilastri "Persone, Formazione responsabile, Ricerca etica e orientata alle grandi sfide globali, Responsabilità sociale" dal punto di vista dello sviluppo sostenibile e aggiungendo poi uno specifico approfondimento sulle azioni di miglioramento relative alla sostenibilità ambientale. Il Piano Strategico di Sostenibilità è concepito come naturale proseguo del Piano Strategico di Ateneo, espressione e completamento di una visione che pone al centro delle attenzioni dell'Ateneo la cura e l'impegno verso il benessere delle persone, dell'ambiente e, più in generale, della comunità.

⁵ Il Rapporto di sostenibilità 2022 e il Piano Strategico di Sostenibilità 2023-2025 (PSS 23-25) sono stati approvati dagli Organi Accademici rispettivamente nel mese di luglio e settembre 2023. Il PSS 23-25 è stato poi presentato pubblicamente attraverso due eventi, uno dedicato alla comunità politecnica, tenutosi il 9 ottobre, e uno, esterno, tenutosi il 16 ottobre, dal titolo "CHANGE Tecnologia e creatività per uno sviluppo sostenibile", organizzato in collaborazione con il Corriere della Sera/Pianeta 2030, alla presenza di rappresentanti del mondo accademico, ospiti italiani e internazionali, imprenditori e giornalisti e aperto alla cittadinanza.

La **Tabella 2.4** riporta gli obiettivi prioritari per la linea strategica *Responsabilità sociale*, i KPI individuati, il valore iniziale, il target che ci si propone di raggiungere nel triennio 2023-2025, il valore realizzato a fine 2023, ed evidenza in colore rosso gli aggiornamenti previsti per il 2024.

Tabella 2.4: LINEA STRATEGICA RESPONSABILITA' SOCIALE: obiettivi, azioni, indicatori, valori target

OBIETTIVI	AZIONI PRIORITARIE	ID_KPI	INDICATORI	BASELINE	TARGET 2025	ESITO 2023	SDGs
RESPONSABILITA' SOCIALE							
RS.1 - Piano di sostenibilità	RS.1.1 Primo Piano Strategico di Sostenibilità dell'Ateneo RS.1.2 Ampio portafoglio di progetti di sostenibilità nei nostri campus e nelle rispettive città	KPI-RS1	Realizzazione del Piano Strategico di Sostenibilità di Ateneo	NO (fine 2022)	SI (fine 2025)	SI (fine 2023)	SDG 1 - 17
		KPI-RS2A	Capacità di produzione di energia elettrica da fotovoltaico	0,15 MW (fine 2022)	4 MW (fine 2025)	1,5 MW (fine 2023)	SDG 7 SDG 13
		KPI-RS2B	Zero sprechi alimentari nella ristorazione e nei catering per eventi	NO (fine 2023)	SI (fine 2025)	NO (fine 2023)	SDG 2 SDG 12
RS.2 - Attività culturali e di divulgazione scientifica	RS.2.1 Palinsesto di iniziative e comunicazione intorno ai grandi eventi di Architettura, Design e Ingegneria RS.2.2 Ampio piano di comunicazione sui temi dello sviluppo sostenibile RS.2.3 Impatto socio-culturale del centro di Technology Foresight	KPI-RS3	Partecipanti in presenza e utenti digitali al palinsesto di eventi e video culturali / di divulgazione	300.000 30.000 270.000 (in presenza) (utenti digitali) (triennio 20-22)	360.000 35.000 325.000 (in presenza) (utenti digitali) (triennio 23-25)	140.200 20.000 120.200 (in presenza) (utenti digitali) (anno 2023)	SDG 4 SDG 11
		KPI-RS4	Presenze sulle principali testate di settore e generaliste con tematiche di sviluppo sostenibile	5.000 (triennio 20-22)	6.000 (triennio 23-25)	3.800 (anno 2023)	SDG 4 SDG 11
RS.3 - Relazioni con il territorio e le sue istituzioni	RS.3.1 Partecipazione autorevole sui tavoli istituzionali RS.3.2 Polisocial, Off-Campus e Living Lab come paradigmi di innovazione sociale RS.3.3 Nuova piattaforma di collaborazione reciproca "Polimi4non-profit"	KPI-RS5A	Organizzazioni ingaggiate da OffCampus	40 (triennio 20-22)	200 (triennio 23-25)	72 (anno 2023)	SDG 11 SDG 17
		KPI-RS5B	Un "modello sostenibile" di innovazione sociale di prossimità	NO (fine 2023)	SI (fine 2025)	NO (fine 2023)	SDG 11 SDG 17
		KPI-RS6	Piattaforma Polimi4NonProfit	NO (fine 2022)	SI (fine 2025)	NO (fine 2023)	SDG 1 SDG 17
RS.4 - Rapporti internazionali e di cooperazione allo sviluppo	RS.4.1 Diplomazia scientifica e culturale nelle relazioni internazionali RS.4.2 Attività di cooperazione allo sviluppo come motore dell'ateneo RS.4.3 Studenti e docenti provenienti da aree a rischio	KPI-RS7	Numero di progetti di Science diplomacy	0 N.D. (fine 2022)	12 24 (triennio 23-25)	9 (anno 2023)	SDG 17
RS.5 - Supporto all'imprenditorialità	RS.5.1 Campus Bovisa come piattaforma di innovazione RS.5.2 Ciclo da proof of concept a start-up a scale-up RS.5.3 Formazione all'imprenditorialità	KPI-RS8	Start-up coinvolte dall'Ateneo nel loro percorso di crescita	250 204 (triennio 20-22)	450 (triennio 23-25)	257 212 start-up; 45 idee (fine 23)	SDG 9
		KPI-RS9	Partecipanti (docenti, PTA, studenti) a percorsi di formazione extra-curriculare all'imprenditorialità	750 (triennio 20-22)	2.000 (triennio 23-25)	762 (anno 2023)	SDG 9

In merito a quanto già argomentato rispetto al Piano Strategico e al Rapporto di Sostenibilità, obiettivi, KPI e target definiti all'interno di questo pillar sono state recepite alcune nuove progettualità.

Si è infatti dato spazio ad un nuovo tema di carattere sociale che intende misurare l'impegno dell'ateneo nella riduzione degli sprechi alimentari.

Relativamente al progetto *Off Campus*, oltre ad ingaggiare 200 organizzazioni, si intende implementare un "modello sostenibile" di innovazione sociale di prossimità. È stato, inoltre, rimodulato il target relativo al numero di progetti di *Science Diplomacy* prevedendo la realizzazione di 24 progetti, anziché 12, entro il 2025.

Infine, è stato meglio dettagliato il KPI finalizzato a monitorare i partecipanti al palinsesto di eventi e video culturali / di divulgazione, distinguendo i partecipanti in presenza dagli utenti digitali

2.1.2. Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici: i Progetti strategici dei Dipartimenti

Con l'approvazione del Piano Strategico di Ateneo, si è avviata la fase di definizione dei Progetti strategici dei Dipartimenti, secondo un nuovo modello approvato dal Senato accademico nella seduta del 20 marzo 2023.

Per garantire una strategia comune e finalizzata ad attuare e a conseguire gli obiettivi di Ateneo, i Progetti strategici dei dodici Dipartimenti sono stati organizzati secondo le quattro linee di indirizzo strategico (persone, formazione, ricerca, responsabilità sociale) del Piano Strategico di Ateneo. Il nuovo modello, per enfatizzarne la natura prospettica, è stato arricchito in termini di elementi caratterizzanti l'attuale contesto dell'Ateneo, quali ad esempio il PNRR e tenendo in considerazione, nel contempo, anche i nuovi requisiti del modello AVA3 di ANVUR.

I Dipartimenti hanno definito la propria strategia e le ricadute nel contesto territoriale e sociale di riferimento (terza missione/impatto sociale) coerentemente con le politiche e le strategie di Ateneo, con un programma complessivo e obiettivi, azioni e indicatori specifici. I Progetti strategici 2023-25 dei Dipartimenti sono stati approvati dal Senato accademico nella seduta di settembre 2023.

Analogamente a quanto definito per l'Ateneo, in accordo con il Nucleo di Valutazione e il Presidio Ava, per i Dipartimenti è stato previsto un monitoraggio annuale delle loro politiche e strategie di formazione, ricerca e responsabilità sociale e un riesame finale complessivo. La nuova procedura, in fase di sperimentazione, permette l'allineamento delle tempistiche di monitoraggio annuale tra Ateneo e Dipartimenti, assicurando così all'Ateneo una visione complessiva coerente sull'attuazione della propria strategia.

Un approccio analogo è stato implementato anche per i Poli Territoriali che promuovono e sostengono le attività svolte dall'Ateneo presso sedi esterne. Costituiscono gli snodi per lo sviluppo di programmi formativi specifici delle Scuole e rappresentano i punti di contatto per le attività di ricerca e di responsabilità sociale dei Dipartimenti con i territori.

I Piani di sviluppo 2023-25 dei Poli territoriali sono stati declinati secondo le quattro linee di indirizzo strategico del Piano Strategico di Ateneo e in coerenza con i Progetti strategici dei Dipartimenti coinvolti nelle attività dei Poli e con l'attività didattica dei Corsi di Studio istituiti dalle Scuole ed erogati presso i Poli stessi.

Il Piano di sviluppo è stato approvato dal Consiglio di Riferimento di Polo, di cui fanno parte i Direttori dei Dipartimenti coinvolti che ne garantiscono la coerenza con il proprio Progetto strategico. La coerenza con il Piano Strategico di Ateneo è garantita dall'approvazione del Piano di sviluppo in Consiglio di amministrazione (19 dicembre 2023), previo parere positivo del Senato accademico (18 dicembre 2023).

2.1.3. Il finanziamento del Piano Strategico di Ateneo e dei Dipartimenti

Il finanziamento degli obiettivi del Piano Strategico 2023-2025 avviene in maniera graduale nell'intero triennio in funzione delle priorità di intervento, coniugando le esigenze di gestione corrente e le necessità di investimento. Le linee di finanziamento previste in Ateneo per l'implementazione delle politiche strategiche sono fondamentalmente due: il budget di Ateneo e l'utile di esercizio.

Un ulteriore momento che può portare ad una revisione della spesa corrente o delle necessità di investimento è il monitoraggio infra-annuale del budget: quest'ultimo è oggetto di monitoraggio mensile, ma nel mese di luglio viene effettuato dalle aree competenti un completo riesame al fine di verificare l'allineamento della spesa con gli obiettivi definiti o l'emergere di situazioni non previste o non prevedibili che dovessero richiedere modifiche nelle allocazioni di spesa precedentemente determinate⁶).

⁶ Tale attività è in linea con quanto previsto dal Regolamento Amministrazione Finanza e Contabilità (art.33) per cui il monitoraggio del budget "ha la finalità di verificare la correttezza di quanto pianificato, la presenza di eventuali scostamenti, consentendo di intervenire tempestivamente sulle criticità gestionali attraverso l'individuazione e l'attuazione delle opportune azioni correttive".

Le Politiche strategiche che hanno una progettualità circoscritta nel tempo sono oggetto di finanziamento da utile di esercizio. Tali risorse possono essere stanziati solo a seguito dell'esito positivo della gestione dell'esercizio precedente (o di esercizi precedenti nel caso si renda necessaria una loro nuova finalizzazione).

Nel mese di Aprile 2023 con la destinazione dell'Utile 2022 (circa 21,9 M€ tra risorse nuove e ri-finalizzazione di residui dei precedenti mandati rettorali) sono state finanziate alcune azioni delle quattro linee strategiche (per maggiori dettagli si rimanda al PIAO 2023-2025), che nel corso dell'anno hanno trovato una progettualità specifica. Tra i principali interventi finanziati sono da menzionare quello destinato all'adeguamento degli spazi per il lavoro ibrido (come da programma triennale dei lavori 2024-2026), quello per l'aumento dell'importo e del numero delle borse di studio destinati agli atleti particolarmente meritevoli per l'a.a. 23/24, quello a sostegno degli studenti disabili in residenza (tariffe agevolate e interventi di supporto) e gli interventi dedicati alla transizione energetica con la sostituzione dei gruppi frigo e la realizzazione degli impianti fotovoltaici nel Campus Leonardo.

In via prioritaria rispetto alla destinazione dell'utile di esercizio 2022, nel mese di marzo 2023 sono stati stanziati circa 19 M€ per ri-finanziare il quadro economico delle opere in fase di avvio, a causa della recente normativa ministeriale che prevede una revisione prezzi per le materie prime.

Con la predisposizione del Budget triennale (autorizzatorio in spesa per il primo anno) vengono garantite alle Aree dirigenziali le disponibilità di spesa per la gestione corrente (spese di personale, spese di gestione e utenze, borse di studio, servizi agli studenti e al personale) e per l'implementazione di alcune politiche strategiche che richiedono continuità di spesa⁷.

In particolare, il Budget 2024-2026 è stato predisposto, come di consueto, con un criterio di pareggio nel triennio, prevedendo al suo interno le spese per alcune delle principali politiche di Ateneo che potranno avere un carattere di finanziamento annuale continuativo, quali lo sviluppo di una *Faculty* internazionale della didattica (1 M€/anno), l'assegnazione di assegni di ricerca per giovani ricercatori vincitori di *Seal Of Excellence* (300 k€/anno), l'assegnazione di un fondo di supporto ai vincitori di ERC (Talent Development 400 k€/anno), di un fondo per la ricerca di Ateneo a supporto della ricerca di base (2M€/anno), di fondi a sostegno delle iniziative di pari opportunità (POP 300k€/anno).

Le principali azioni strategiche programmate per il triennio 2023-2025 relativamente allo sviluppo del personale, e che trovano implementazione nel budget triennale, sono state definite in funzione dell'assegnazione di significativi finanziamenti per i recenti Piani Straordinari di reclutamento del personale (D.M. 445/2022 e D.M. 795/2023), con cui sono stati assegnati all'Ateneo 164 punti organico che, di concerto con gli obiettivi del Piano Strategico, sono stati destinati per la maggior parte al reclutamento di giovani ricercatori, oltre che all'acquisizione di personale tecnico amministrativo con competenze innovative. Ai finanziamenti ministeriali per il reclutamento del personale si aggiungono quelli derivanti dai progetti di eccellenza, dagli specifici bandi PNRR e PRIN che mettono a disposizione dell'Ateneo ulteriori risorse per lo sviluppo delle politiche strategiche dipartimentali.

Inoltre, l'Ateneo si è esposto incrementando i finanziamenti su alcune poste di gestione corrente fortemente correlate con gli obiettivi strategici e la mission di Ateneo. Tra questi, il principale intervento riguarda l'incremento della quota di Ateneo a copertura delle borse per il diritto allo studio (+ 3M€/anno) necessario per garantire l'erogazione della borsa di studio a tutti gli idonei. Inoltre, a supporto delle politiche strategiche in tema di valorizzazione della ricerca, è stata incrementata la dotazione a copertura delle spese di brevettazione. Relativamente alle politiche definite a supporto della persona, è stato previsto in crescita il fondo welfare per garantire l'aumento della quota pro-capite da 200 € a 500 €, entro il 2025, per tutto il personale tecnico amministrativo e sono stati previsti in aumento i fondi destinati agli studenti per le attività part-time, oltre ad aver incrementato il numero di ore assegnabili ad ogni studente.

A Settembre 2023, in concomitanza con il monitoraggio del Budget 2023, sono stati destinati fondi dell'Area Tecnico Edilizia derivanti da residui di lavori conclusi, a copertura dei costi su alcune varianti di cantieri in corso, come da terzo aggiornamento del programma triennale dei lavori 2023- 2025.

Secondo il processo brevemente delineato nel paragrafo 2.2.1 precedente, gli Organi di governo dipartimentali definiscono gli obiettivi della propria struttura nei Progetti strategici dei Dipartimenti in relazione alle specifiche peculiarità, ma sempre in coerenza con gli obiettivi definiti nel Piano Strategico di Ateneo. In armonia con tale processo,

⁷ Le strutture amministrative, i cui responsabili rispondono delle richieste e della gestione del budget, sono la Direzione Generale, le Aree Dirigenziali, i Dipartimenti e i Poli Territoriali.

è ormai consolidata all'interno del budget di Ateneo, la programmazione dei proventi di autofinanziamento e della relativa spesa da parte dei dipartimenti, di cui si dà specifica evidenza all'interno del budget triennale approvato dagli Organi di governo. Con tali finanziamenti e con gli stanziamenti messi a disposizione dall'Ateneo per la formazione e la ricerca, vengono garantite le azioni necessarie per la realizzazione degli obiettivi definiti nei Progetti strategici dipartimentali.

Nell'**Allegato 1** vengono riportati i finanziamenti a sostegno delle azioni del Piano Strategico di Ateneo 2023-2025, aggiornati con quanto approvato dal Senato accademico e dal Consiglio di Amministrazione di Dicembre 2023 circa il Budget per gli anni 2024-2026.

Infine, il raccordo tra ciclo della performance e ciclo finanziario è avvenuto con un percorso graduale, e si può considerare ormai giunto a maturazione. Infatti, a completamento del percorso delineato, tutte le strutture effettuano una attenta pianificazione del personale, compatibilmente con l'adempimento delle attività ordinarie, e delle risorse strumentali da impegnare per i diversi obiettivi, al fine di una corretta negoziazione di obiettivi e risorse. Attualmente non è formalizzata l'allocazione del personale impegnato nei diversi obiettivi, mentre il costo delle risorse di personale compare come voce aggregata all'interno del budget dell'Area Risorse Umane. Ove significativo, viene, invece, data evidenza delle risorse strumentali necessarie per la realizzazione degli obiettivi e presenti all'interno del budget previsionale predisposto. In merito, l'**Allegato 2** riporta tali stanziamenti per quanto pianificato per l'esercizio 2024. Nel caso di obiettivi pluriennali si riportano solamente le risorse destinate per le attività previste per l'esercizio corrente. Per gli obiettivi operativi direttamente correlati agli obiettivi strategici, non si riportano indicazioni sulle risorse necessarie, e derivanti da destinazione di utili di esercizio, già resi evidenti nell'Allegato 1.

2.1.4 Modalità e azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale

L'Ateneo è impegnato a garantire la piena accessibilità, sia fisica che digitale, le pari opportunità, l'equità di genere, l'inclusione e la valorizzazione di tutta la sua comunità attraverso scelte di indirizzo strategico, funzioni, servizi e organismi permanenti.

Dopo il lancio e il successo del piano strategico POP-Pari Opportunità Politecniche, strutturato nel 2018 intorno a cinque linee di azione⁸, dal 2020 è attiva l'unità amministrativa *Equal Opportunities - Pari Opportunità*, completamente dedicata agli ambiti di *Diversity, Equity, Inclusion*.

Le principali aree di intervento dell'Ateneo in tema di pari opportunità, cui concorrono gli Organi di Governo, i delegati di riferimento, le diverse strutture amministrative e il Comitato Pari Opportunità, riguardano:

- l'organizzazione di attività e iniziative finalizzate alla promozione di una cultura di equità, trasparenza e valorizzazione dell'unicità di tutti i membri della comunità Politecnica con particolare attenzione all'inclusione della componente studentesca internazionale dell'ateneo;
- l'organizzazione di iniziative ed eventi formativi e di sensibilizzazione atti a ridurre il gender gap in ingresso ai corsi di laurea segregati, percorsi di empowerment per studentesse, percorsi formativi su tematiche di *Diversity Equity Inclusion* per l'intera comunità;
- l'organizzazione di servizi per studenti e studentesse con disabilità permanente o temporanea e con Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA): accoglienza, supporto per il test di ammissione, per i piani di studio, per la fruizione ottimale delle lezioni (individuazione e fornitura di supporti informatici atti ad azzerare le difficoltà, tutorato specializzato) gestione dell'inserimento lavorativo, supporto psicologico e psicoterapeutico per studenti/studentesse e dottorandi/e (laboratori esperienziali, percorsi individuali di psicoterapia), counselling (incontri sul metodo di studio, percorsi individuali di orientamento e ri-orientamento, incontri sui temi di gestione dell'ansia e del carico di studio);
- l'organizzazione dei servizi di supporto psicologico e psicoterapeutico gratuiti (PoliPsi) per la comunità studentesca e di dottorandi (sedute individuali, laboratori, corsi esperienziali, consulenza psichiatrica);

⁸ Identità di genere (*Gender POP*); Cultura, nazionalità e religione (*Multicultural POP*); Sostegno LGBTQ+ (*Pride POP*); Disabilità (*Multichance POP*), Sostegno psicologico (*Wellbeing POP*)

- la realizzazione di interventi a supporto della conciliazione vita privata-professionale, quali l'offerta di asili nido convenzionati e l'offerta di centri di accoglienza per bambini/e durante le vacanze pasquali ed estive, a cui si aggiungono le misure economiche a sostegno della genitorialità (gratuità nidi per studenti/studentesse, assegnisti/e, dottorandi/e, budget di ricerca di 15.000 € allocato al rientro dal congedo obbligatorio);
- il raccordo sul territorio con i principali stakeholder legati alle tematiche Diversity, Equity, Inclusion con le associazioni di imprese e istituzioni attive in ambito D&I (Valore D – Parks – Liberi e Uguali) e partecipazione a progetti italiani/europei su temi di Diversity and Inclusion;
- la definizione di policy e documenti strategici (Bilancio di Genere, Gender Equality Plan).

Con riferimento, in particolare, all'azione del Comitato Unico di Garanzia, si segnala che l'organismo concorre alla progettazione e realizzazione delle iniziative dedicate alla comunità sul tema delle Pari Opportunità, avendo agito nel corso del 2023 in particolare sul fronte dell'ampliamento del protocollo per l'attivazione di carriera Alias al personale docente e tecnico-amministrativo (che vedrà il suo completamento nel corso del 2024). Il CUG, inoltre, è inserito in una rete di collaborazioni sul territorio nazionale nell'ambito della Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università Italiane, garantendo così il raccordo con i Comitati attivi negli atenei italiani. In relazione alla sua attività presso il Politecnico, inoltre, se ne sottolinea lo stretto raccordo con lo Sportello di Ascolto del Disagio Lavorativo (dedicato a tutto il personale) e con l'attività della Consigliera di Fiducia. Per il 2024, ultimo anno di mandato del Comitato attualmente in carica, le iniziative programmate sono relative in particolare ad attività formative sul *Diritto Discriminatorio* (a cura della Consigliera di Fiducia – target l'intera comunità Politecnica) e alla dimensione della Diversity, Equity and Inclusion riferita agli ambiti didattici del nostro Ateneo (Architettura, Design, Ingegneria) declinati con una offerta didattica a catalogo per studenti e studentesse ("*Passion in Action*"), con docenti interni ed esterni.

Per quanto riguarda, in particolare, il supporto alla disabilità e DSA, nel corso del 2023 sono stati seguiti oltre 1.600 studenti e studentesse: per il 75% la diagnosi è di DSA, mentre coloro che presentano una disabilità sono il 25%.

L'erogazione di servizi e attrezzature adeguate è garantita anche per il personale strutturato con disabilità in servizio presso l'Ateneo. È presente la figura del "Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità" (art. 39-ter del D. Lgs. 30.03.2001, n. 165) che, oltre a quanto previsto dalla normativa vigente, verifica l'attuazione del processo di inserimento, recependo e segnalando ai servizi competenti eventuali situazioni di disagio e di difficoltà di integrazione. Nel corso del 2023, nell'ambito dei cosiddetti Cantieri Sostenibilità, è proseguito il monitoraggio puntuale sui temi dell'accessibilità ed è stato formalmente avviato l'aggiornamento della documentazione legata, in particolare, alla verifica dell'accessibilità fisica attraverso il PEBA, avviato e completato nel corso dell'anno. A seguito del completamento del PEBA, nel corso del 2024 è previsto l'aggiornamento puntuale delle risorse online già disponibili per ottenere informazioni sui percorsi di accessibilità (PoliMaps) e la sperimentazione di una nuova App realizzata internamente (MEP – Map for easy paths). La App permetterà la segnalazione in tempo reale di ostacoli/percorsi (in)accessibili e la creazione di un database condiviso per la migliore fruizione dei percorsi interni al campus e per il raggiungimento dell'Ateneo dalle residenze universitarie e dalle più vicine fermate dei mezzi di trasporto.

Nel 2022 si è introdotto per il sito di Ateneo il sistema di elaborazioni statistiche proposto da AGID (Web Analytics Italia) per il quale si ipotizzava un'estensione ai fini dell'accessibilità. In assenza di continuità nell'erogazione del servizio da parte di AGID si è deciso di sostituire il prodotto e nel corso del 2023 è stato attivato il software Matomo in via sperimentale sul sito di ateneo e su quello di una scuola. Avendo costi specifici dipendenti dal numero di utenti, si sta effettuando una valutazione di fabbisogno del servizio.

Prosegue l'attività del gruppo di lavoro sull'accessibilità e sono stati organizzati momenti formativi per il personale sul tema dell'accessibilità e della redazione di documenti e dei siti web: (<https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/altri-contenuti-accessibilita-e-catalogo-di-dati-metadati-e-banche-dati/>) i cui temi sono tenuti in considerazione per le diverse elaborazioni digitali di ateneo.

Per garantire l'ascolto degli utenti su questo tema, è stata istituita un'apposita casella di posta elettronica (accessibilita@polimi.it) tramite la quale le persone possono segnalare eventuali difetti riscontrati nei siti web e nelle applicazioni, avere riscontri sulle informazioni inaccessibili e/o richiedere un adeguamento dei sistemi informatici.

Nel corso del 2023 era prevista la progettazione e implementazione del nuovo sito di ateneo, ma l'attività si è estesa al rifacimento dell'intera immagine istituzionale. Il progetto di Brand Identity, che ha coinvolto un congruo numero di

stakeholder, sarà implementato nel 2024 attraverso l'assegnazione a diverse strutture dell'Ateneo di uno specifico obiettivo di performance, riportato nell'**Allegato 5**, che prevede l'implementazione del sito web di Ateneo, l'adeguamento dei visual e dei contenuti dei siti di Scuole, Poli territoriali e dipartimenti (almeno nella parte relativa ai font e ai fogli di stile).

Analogamente, gli obiettivi di Parità di Genere, così come identificati dall'SDG n. 5, hanno visto nel 2023 la prosecuzione di diverse iniziative di Ateneo, che fanno seguito alle attività sistemiche progettate e declinate nel primo Gender Equality Plan 2021-23 del Politecnico di Milano e al monitoraggio annuale garantito dal Bilancio di Genere (entrambi i documenti sono disponibili qui <https://www.polimi.it/il-politecnico/chi-siamo/bilancio-di-genere-e-gep>). Nel corso dell'anno, sono state realizzate diverse iniziative quali il mentoring per dottorande, l'ampliamento delle iniziative di orientamento nelle scuole superiori con focus attrazione di talenti femminili nelle STEM, l'attivazione di focus group interni per monitorare tematiche di carriera e percezione delle tematiche di genere nel personale e tra i PhDs. Queste iniziative arricchiscono una strategia già attiva in Ateneo e orientata all'aumento della presenza femminile nei corsi di studio (progetti di comunicazione/borse di studio, orientamento dedicato), alla crescita degli strumenti di conoscenza di sé, empowerment e consapevolezza in tutte le componenti della comunità (formazione, focus group, eventi, associazioni), al miglioramento delle iniziative di conciliazione degli equilibri di vita professionale e personale (nidi, centri estivi).

Sulle tematiche relative alla parità di genere e all'inclusione sono stati assegnati specifici obiettivi di performance anche per il 2024 ai diversi livelli dell'organizzazione (tra cui quelli assegnati a livello di Area dirigenziale si trovano nell'**Allegato 5**: "Avvio implementazione del Piano di Abbattimento barriere Architettoniche – PEBA" che segue l'iniziativa di ricognizione avviata nel corso del 2023 con la previsione di attuare i primi interventi; "Implementazioni di azioni rivolte all'equilibrio di genere nei Corsi di Studio" con la progettazione di uno specifico modulo formativo da sperimentare nelle scuole superiori; "Incremento del supporto economico da privati e aziende per equilibrio di genere" con l'obiettivo di incentivare il contributo dei donors specificamente destinato alle borse STEM).

Altre iniziative, che hanno previsto la definizione di obiettivi di performance, finalizzate alla creazione di benessere e di ambiente inclusivo riguardano l'"Attivazione di nuove convenzioni per personale e gli studenti" come potenziamento del welfare per la community di ateneo; la "Realizzazione di nuovo spazio palestra presso il Centro Sportivo Giuriati", uno specifico "Programma di eventi nei Poli territoriali" alla fine di rinforzare il senso di comunità politecnica.

Si prevede, inoltre, per l'anno prossimo, la realizzazione della seconda edizione del GEP, Gender Equality Plan 2024-2026, uno studio di fattibilità sulla Certificazione per la parità di genere, e nuove iniziative di orientamento alle STEM e di inclusione di tutte le componenti della comunità Politecnica.

In termini di miglioramento della fruizione dei servizi da parte degli utenti, l'Ateneo ha già integrato le principali piattaforme abilitanti: le piattaforme di identità digitale SPID e CIE e la piattaforma dei pagamenti elettronici pagoPA. SPID e CIE rappresentano le soluzioni di identità digitale chiave per il Paese (Piano Triennale per l'informatica della PA di AGID). Al fine di promuovere la cooperazione transfrontaliera e l'interoperabilità dei sistemi nazionali di identificazione elettronica (eID) e facilitare l'accesso dei cittadini e delle imprese ai servizi online nei diversi Stati membri, si è realizzata anche l'integrazione al nodo italiano eIDAS. Le tre piattaforme si affiancano alle consuete modalità di autenticazione Polimi e del servizio di inter-federazione eduGAIN, in modo da garantire un facile accesso anche a studenti, docenti e cittadini di ogni parte del mondo.

2.1.5 Procedure da semplificare e reingegnerizzare

Per quanto riguarda la semplificazione e la reingegnerizzazione delle procedure, nel corso degli ultimi anni l'Ateneo ha effettuato numerosi interventi di revisione e dematerializzazione dei processi amministrativi, sia con riferimento al contesto didattico che a quelli di contabilità, gestione del personale, ricerca e più in generale di gestione documentale. Tale impegno è proseguito anche nel 2023.

Nell'ambito della Gestione del personale:

- è stata reingegnerizzata la procedura per la gestione degli stagisti;
- è stata rivista la procedura per la richiesta e il rilascio degli abbonamenti Trenord/ ATM, con collegamento automatico alla gestione contabile, per il personale tecnico amministrativo;
- è stata automatizzata la firma digitale e la protocollazione per le determinazioni a contrarre.

Nell'ambito della Gestione dei servizi a supporto della Didattica:

- è stata reingegnerizzata la *PolimiApp* sfruttando le potenzialità di un framework front-end di ultima generazione, che ha permesso un eccellente livello di usabilità ed un'adeguata copertura dei servizi ICT già presenti nonché l'aggiunta dei seguenti servizi:
 - "iscrizione agli esami": consultazione delle sessioni d'esame disponibili, iscrizione e riepilogo iscrizioni;
 - "Campus": mappa del campus georeferenziata, ricerca aule ed edifici, ricerca aule libere, salvataggio dei luoghi preferiti;
 - "carriera didattica": consultazione degli esami sostenuti, visualizzazione media e CFU acquisiti con grafico andamento, simulazione andamento carriera;
- è stato ulteriormente sviluppato nella parte applicativa il Progetto Enhance⁹: con l'implementazione di un modello di cooperazione dei sistemi informativi degli atenei partner del progetto per supportare alcuni processi (definizione dell'offerta congiunta; inserimento dell'offerta nei manifesti degli studi; scelta ed inserimento nel piano degli studi; erogazione/fruizione delle attività didattiche, svolgimento delle prove d'esame, trasmissione/ricezione esiti).

Nell'ambito della Gestione dei servizi di supporto alla Ricerca:

- si è lavorato per un arricchimento funzionale del gestionale IPRA (Intranet per la Ricerca e l'Autofinanziamento) che ha portato all'implementazione di uno specifico modulo per la pianificazione e gestione del personale allocato ai progetti;
- si è proceduto con l'integrazione di un servizio di storage freddo a basso costo che permette di caricare e archiviare sui singoli progetti, contratti, prove e i relativi file dati (frutto di prove, contratti e progetti che non possono essere resi pubblici ma devono poter essere recuperati per verifiche interne o con i committenti).

Nell'ambito dei Processi di gestione diversi:

- è proseguita la digitalizzazione di serie documentali e definizione dei tempi di conservazione prescrittivi;
- è stato acquistato e integrato nel sistema informativo un nuovo applicativo per la gestione delle risorse elettroniche;
- è stata acquisita e integrata nel sistema informativo una nuova Piattaforma per la gestione degli eventi;
- è stata avviata la sperimentazione (che continuerà anche nel 2024) della metodologia BIM per l'informatizzazione dei flussi documentali di progettazione. Avendo scelto di introdurre progressivamente in Ateneo la metodologia BIM come strumento per l'informatizzazione dei flussi documentali di progettazione, manutenzione e gestione degli edifici, è stato definito il "Protocollo di modellazione - As-Built e FM PoliMI" come standard di riferimento per gli interventi edilizi di nuova realizzazione. Ad oggi è stato predisposto un ambiente di test del sistema BIM e sono in fase di acquisizione le componenti necessarie per l'implementazione del sistema BIM integrato.

Nell'ambito dei Processi di supporto decisionale è proseguito lo sviluppo di cruscotti di visualizzazione dati con:

- l'implementazione di un cruscotto dedicato ai test di ammissione e all'ammissione degli studenti internazionali, per perfezionare le azioni a supporto relativi agli studenti individuati come a rischio di drop-out;
- la progettazione di un cruscotto dedicato alla Direzione generale che consente al Direttore Generale ai Dirigenti di avere a disposizione una base comune di KPI prioritari per comprendere l'andamento sintetico della gestione;
- l'arricchimento delle funzionalità del cruscotto per la Scuola di dottorato ed i coordinatori dei corsi.

A seguito del Piano di sviluppo dei sistemi informativi definito nel 2022 e in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo, sono state realizzate attività di reingegnerizzazione dedicate alla Cyber security e alla gestione dell'identità digitale, nell'ottica dello sviluppo di progetti pluriennali:

- a) Securitizzazione dei siti dipartimentali e dell'amministrazione ai fini dell'incremento del livello di sicurezza informatica. L'esperienza acquisita negli anni ha reso evidente la mancanza di consapevolezza delle responsabilità

⁹ Alleanza di sette importanti università europee: Technische Universität Berlin, Warsaw University of Technology, Politecnico di Milano, RWTH Aachen, University, Norwegian University of Science and Technology, Chalmers University of Technology e Universitat Politècnica de València. La nuova proposta per il periodo 2024-28 vede l'entrata nell'alleanza di ETH-Zürich, TU-Delft

connesse alla richiesta del servizio di hosting di un sito web; delle competenze necessarie per lo sviluppo e la manutenzione di un sito web; della “cultura della sicurezza”, in particolare della consapevolezza che il mantenimento di un sito web richiede un impegno costante nel tempo per garantire la sicurezza, la continuità del servizio e la conformità rispetto alla normativa vigente in materia, con particolare riferimento al trattamento dei dati personali. Sono quindi stati avviati (e saranno completati nel 2024):

- interventi di tipo organizzativo per formare le risorse che, nelle strutture dell’Ateneo, hanno in carico lo sviluppo e la gestione dei relativi siti web;
- interventi di tipo tecnico finalizzati a prevenire e contenere eventuali attacchi e compromissioni dei siti web.

b) Securizzazione dell’accesso ai servizi e delle basi di dati ai fini dell’incremento del livello di sicurezza informatica della gestione delle postazioni e delle basi di dati. Sono stati avviati (e saranno completati nel 2024):

- la reingegnerizzazione dei servizi offerti in un’ottica Zero Trust, concentrandosi su quali sono i dati utilizzati dalle persone per svolgere le loro attività e adattando quindi le corrispondenti policy di erogazione degli strumenti e dei servizi in base al livello di criticità dei dati e dei processi trattati dalle singole risorse;
- la messa in sicurezza delle basi di dati: al fine di impedire l’esfiltrazione massiva di dati personali sono state effettuate operazioni di anonimizzazione o pseudomizzazione sulla base dati che viene normalmente usata per lo sviluppo e test delle applicazioni, individuando modalità di accesso controllato alla base dati di produzione;
- la qualità e sicurezza del codice: sono stati individuati e progressivamente attivati strumenti che forniscono indicazioni su qualità e sicurezza del codice durante lo sviluppo e che impediscono il rilascio in produzione di applicazioni che non rispettano le soglie di qualità del codice impostate. È in corso di valutazione la possibilità di inserire clausole contrattuali sulla qualità del software nel caso di acquisizione da terzi.

c) Gestione strutturata del ciclo di vita dell’identità digitale e delle sue autorizzazioni:

- gestione delle autorizzazioni di accesso ai servizi e del ciclo di vita delle carriere mediante l’introduzione di un processo di *Authorization Governance* che, per tutti gli utenti del sistema informativo, garantisce la correttezza delle autorizzazioni di accesso ai servizi applicativi e ai sistemi, in coerenza con gli incarichi al trattamento dati assegnati, e agli spazi. Ciò ha permesso anche di gestire tipologie di carriere che prima lo erano solo parzialmente (es. stagisti, visiting professor/phd/student, tutor, collaboratori esterni);
- gestione del ciclo di vita dei dati associati all’identità digitale con l’introduzione di un processo di *Identity Governance* che garantisce e protegge le identità digitali per tutti gli utenti, seguendone l’effettivo ciclo di vita, e supportando l’esercizio dei diritti previsti dalla normativa vigente (es. diritto all’oblio);
- gestione centralizzata del supporto per l’accesso ai servizi ICT per tutte le categorie di utenti mediante la creazione di una struttura dedicata e centralizzata, in grado di assistere gli utenti nelle diverse procedure di autenticazione, garantendo standard di servizio adeguati ed evitandone la complessità legata alla crescente varietà delle stesse;
- gestione dei *data breach* con reset massivo delle credenziali per gli utenti impattati per far fronte ad un’eventuale violazione di sicurezza che comporti un accesso non autorizzato ai dati personali trattati dal sistema informativo o la loro divulgazione/modifica/cancellazione. A tal fine è stato automatizzato il processo di forzatura del cambio password e di corrispondente informazione degli utenti;
- integrazione della firma digitale con AppIO per supportare la sottoscrizione di documenti opponibili a terzi (es. contratti) anche da parte di utenti per i quali le policy in essere non prevedono l’assegnazione automatica di una firma digitale (es. collaboratori alla didattica). L’accesso a tale servizio non ha comportato costi per l’utenza e lo sviluppo in quanto è stato finanziato tramite un intervento su fondi PNRR (con approvazione AgID).

In coerenza con il Piano Strategico di Ateneo, sono stati individuati gli obiettivi di semplificazione e reingegnerizzazione per il 2024 (**Tabella 2.5**) di cui si riportano quelli che si sono tradotti, in ordine prioritario, in obiettivi per le Aree dirigenziali. Rimangono diversi obiettivi assegnati a livello di servizio comunque funzionali all’evoluzione applicativa o allo snellimento di procedure in specifici ambiti, oltre alla prosecuzione degli obiettivi pluriennali già in essere.

Tabella 2.5: Gli obiettivi di reingegnerizzazione e semplificazione assegnati alle aree dirigenziali

<i>Obiettivo</i>	<i>Descrizione</i>
Cruscotto di monitoraggio del Piano Strategico di Sostenibilità	Progettazione e implementazione cruscotto di monitoraggio del Piano Strategico di Sostenibilità
Implementazione di un nuovo modello di governance della didattica - aspetti regolamentari e ricadute tecniche	Innovare la gestione della didattica proponendo modelli che consentano di: <ul style="list-style-type: none"> • ottimizzare l'uso delle risorse • incrementare la qualità della didattica
Nuova gestione HR: modello professionale, pianificazione obiettivi e performance	Acquisto e integrazione nel sistema informativo di Ateneo di un nuovo software per la gestione e lo sviluppo delle Risorse Umane di Ateneo
Workflow gestione eventi	Analisi, progettazione e sviluppo dell'applicazione a supporto del workflow di gestione delle richieste di aule e risorse per eventi; la gestione deve includere la tempestiva notifica ai docenti degli eventi che interferiscono con le attività didattiche
Riprogettazione dell'applicativo di presentazione dei piani degli studi [progetto pluriennale 2024- 25]	A fronte dell'analisi effettuata nel 2023, si vuole reingegnerizzare l'applicativo di presentazione dei piani degli studi ai fini della sua semplificazione e della progettazione ottimizzata e condivisa della UX/UI
Sviluppo servizi per integrazione ANS e SDG	Analisi, progettazione e sviluppo dei servizi necessari per supportare l'alimentazione di ANIS e l'integrazione con il Single Digital Gateway. Intervento necessario per adeguamento normativo finanziato con Bando PNRR
Evolutiva IPRA (Intranet per la Ricerca e l'Autofinanziamento) – Gestione laboratori e sviluppo di ulteriori funzionalità	Progettazione ed implementazione di un applicativo di Ateneo che supporti la gestione dei laboratori; risulti integrato con i contesti applicativi correlati; sviluppi ulteriori funzionalità ritenute prioritarie
Analisi WHAT IF, implementazione ed utilizzo per analisi evolutive della spesa del personale e definizione del budget personale 2025-2027	Utilizzo di uno strumento di simulazione che consenta di effettuare analisi di scenario ed evoluzione della spesa del personale, in particolare per la realizzazione del budget triennale di spesa

2.1.6 Gli obiettivi di valore pubblico

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

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

Gli obiettivi di Valore Pubblico per il 2024 sono stati definiti in continuità con quelli previsti nell'esercizio precedentemente.

Più precisamente, sono stati confermati, prevedendo nuovi valori target da raggiungere, l'obiettivo finalizzato a mantenere elevati i valori di autofinanziamento della ricerca di Ateneo e del tasso di occupazione degli studenti a un anno dalla laurea (triennale e magistrale), l'obiettivo finalizzato a ridurre i consumi energetici e a garantire il rispetto delle tempistiche previste per l'implementazione dei progetti PNRR. Sono stati rimossi due obiettivi, completati entro il 2023: l'approvazione del primo Piano Strategico di Sostenibilità e il raggiungimento degli obiettivi di crescita prefissati nell'ambito della programmazione triennale MUR 21-23. È stato inserito un nuovo obiettivo legato alla sostenibilità e finalizzato alla prosecuzione dell'installazione massiva (iniziata nel 2023) di impianti fotovoltaici in Ateneo.

Il primo obiettivo esprime la capacità dell'Ateneo di essere polo di attrazione per la ricerca e per i servizi tecnologici: la capacità di attrarre finanziamenti dall'esterno vuole essere una misura del valore economico generato con le proprie attività di ricerca e trasferimento tecnologico. Tale obiettivo è correlato agli obiettivi strategici riguardanti la ricerca, internazionale e responsabile (R.3), le infrastrutture di ricerca (R.4) e il supporto all'imprenditorialità (RS.5), mentre l'SDG di riferimento è il 9: costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile. Gli stakeholders maggiormente interessati sono le imprese e il terzo settore, che spesso sono direttamente coinvolti nella produzione scientifica dell'Ateneo.

Il secondo obiettivo esprime la capacità di dare occupazione ai propri laureati, principale finalità dell'intero sistema universitario. Il Politecnico ambisce a mantenere elevati tassi di occupazione ad un anno dalla laurea grazie ad una commistione efficace tra il proprio sistema formativo, la ricerca e la relazione con le realtà imprenditoriali, sia nazionali

che internazionali. Gli obiettivi strategici maggiormente correlati sono tutti quelli presenti nel pillar formazione, mentre l'SDG di riferimento è il 4: fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti. Gli studenti sono i principali stakeholders interessati al raggiungimento di questo obiettivo, a cui si affiancano le imprese e il terzo settore, di fondamentale supporto nel percorso post laurea nel mondo del lavoro.

Vi sono poi due obiettivi correlati all'obiettivo strategico RS.1, Piano di sostenibilità, e al SDG 7: assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni. Il primo prevede la riduzione dei consumi energetici grazie all'adozione di stringenti misure organizzative e comportamentali, l'altro è finalizzato all'installazione di impianti fotovoltaici nelle due sedi di Leonardo e Bovisa, obiettivo avviato nel 2023, che prevede uno sviluppo importante nel 2024 con l'attuazione del secondo lotto di interventi in Leonardo e la realizzazione del primo lotto in Bovisa. La cittadinanza tutta è lo stakeholder di riferimento, in quanto la produzione di energia pulita produrrà benefici in termini di sostenibilità ambientale a favore non solo della comunità politecnica, ma dell'intera collettività.

Infine, correlato agli obiettivi strategici R.3, Ricerca di base, internazionale e responsabile e RS.4, Rapporti internazionali e di cooperazione allo sviluppo e al SDG9, è l'obiettivo relativo alla capacità di raggiungimento degli output previsti nell'ambito dei progetti PNRR, di forte impatto sul territorio nazionale, misurato attraverso lo stato di avanzamento della spesa prevista per l'anno 2024. Gli stakeholders principalmente interessati sono i docenti e il personale tecnico amministrativo rispetto alla produttività scientifica e alla gestione amministrativa dei progetti, le università e i centri di ricerca come cuore pulsante della ricerca.

La **Tabella 2.6** riporta gli obiettivi di Valore Pubblico, gli obiettivi strategici e gli SDGs assunti a riferimento, gli indicatori individuati, il valore iniziale e il valore obiettivo inteso come massimo livello di raggiungimento auspicato per il 2024.

Tabella 2.6: Gli obiettivi di Valore Pubblico definiti per il 2024

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO	INDICATORE	BASELINE	VALORE OBIETTIVO 2024	SDG
R.3 R.4 RS.5	Autofinanziamento ricerca ateneo*	Valore Autofinanziamento 2024 (€)	Valore medio autofinanziamento triennio 2021-2023	Valore medio autofinanziamento triennio 2021-2023 + 10%	SDG 9
F.1 F.2 F.3 F.4	Tasso di occupazione a un anno dalla laurea	Tasso di occupazione a un anno dalla LT Tasso di occupazione a un anno dalla LM (italiani e stranieri)	Tasso di occupazione LT (rilevazione 2023): 90,3% Tasso di occupazione LM (rilevazione 2023): 95,6%	Tasso di occupazione LT pari ad ultima rilevazione + 5%: 94,82% Tasso di occupazione LM pari ad ultima rilevazione + 3%: 98,5%	SDG 4
RS.1	Riduzione dei consumi energetici	Valore consumi elettrici e termici 2024 per l'Ateneo (residenze escluse) A) consumi elettrici al netto della quota climatizzazione B) rapporto tra i consumi dei mesi climatizzati (maggio-settembre) ed i gradi giorno estivi (GGE) C) rapporto tra consumi di gas al netto del consumo per trigenerazione e i gradi giorno invernali (GGI)	A) Valore 2023: B) Valore 2023: C) Valore 2023	A) Valore 2023 - 3% B) Valore 2023 - 3% C) Valore 2023 - 3%	SDG 7
RS.1	Realizzazione di impianti fotovoltaici in Leonardo e Bovisa*	1) Capacità degli impianti realizzati in Leonardo (Kw) 2) Capacità degli impianti realizzati in Bovisa La Masa, Candiani (Kw)	-	1) Realizzazione del secondo intervento in Leonardo (390 kW) 2) Realizzazione del primo Lotta di intervento in Bovisa La Masa (1.100 kW) + Candiani (400 kW):	SDG 7
R.3 RS.4	Contributo di Ateneo alle misure nazionali PNRR	Stato di avanzamento della spesa	-	'Stato avanzamento della spesa prevista per l'anno 2024 per tutti i progetti (CN-ECS-PE) - 100%	SDG 9

*la baseline sarà disponibile nei prossimi mesi, la scheda sarà quindi aggiornata in corso d'anno

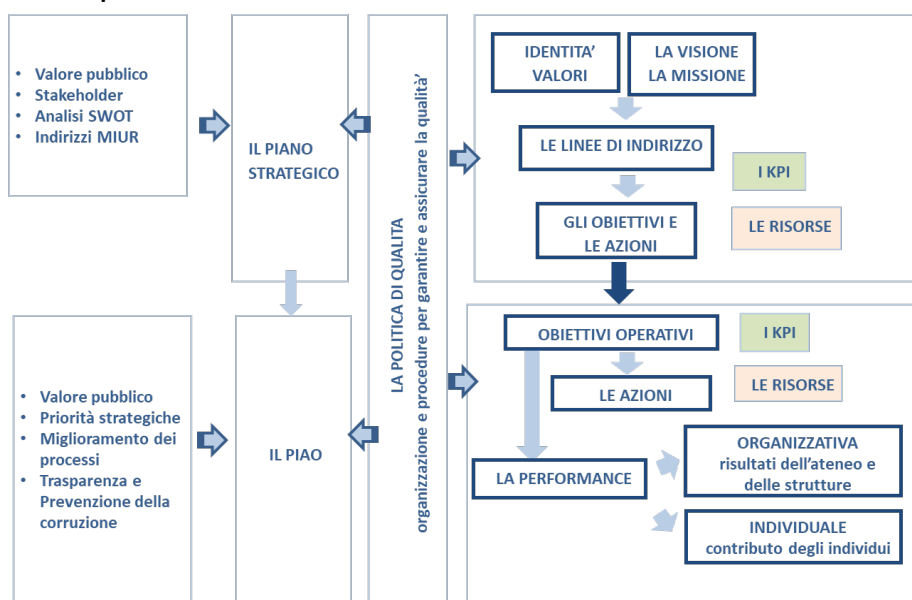
2.2 PERFORMANCE

Il processo di pianificazione operativa, finalizzato alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance dell'amministrazione, ha la sua genesi nel Piano Strategico di Ateneo. In funzione, infatti, degli obiettivi strategici, vengono definiti, per la componente tecnico-amministrativa, gli obiettivi delle singole strutture organizzative. Per garantire in modo continuativo un processo di pianificazione integrata, sono stati costanti il confronto e l'interazione tra il Vertice Politico (Rettore e Delegati), il Direttore Generale, i Dirigenti, il Presidio AVA e le strutture tecniche di supporto. Tale interazione, avvenuta principalmente attraverso incontri tematici tra Direttore Generale, dirigenti e delegati coinvolti, assicura che molti degli obiettivi individuati (alcuni in prosecuzione rispetto al 2023 e altri nuovi) siano direttamente correlati a supportare l'implementazione del Piano Strategico. Con i Vertici Politici, a completamento della pianificazione operativa, sono poi stati declinati alcuni obiettivi che, pur non essendo finalizzati a supportare l'implementazione del Piano Strategico, rispondono ad input esterni per il miglioramento dei servizi o ad esigenze di sviluppo organizzativo o di miglioramento dei processi di gestione interna.

Il processo di pianificazione quindi è stato messo in atto ponendo una forte attenzione alla coerenza complessiva di sistema.

Il legame tra il Piano Strategico di Ateneo e PIAO può essere rappresentato tramite il seguente modello (**Figura 2.2**):

Figura 2.2: L'albero della performance



La definizione degli obiettivi di performance prevede l'esplicitazione del risultato atteso secondo tre livelli (soglia, target ed eccellenza) che, come definito dal Sistema di Misura e Valutazione della Performance 2024, esprimono il diverso grado di raggiungimento atteso degli stessi.

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

Dal punto di vista della durata temporale, si possono distinguere:

- obiettivi annuali, la cui realizzazione è, o circoscritta all'anno in corso in quanto risponde ad una specifica e contingente esigenza, o nella maggior parte dei casi è tale da affermarsi, una volta avviato, come attività consolidata e non più assegnato come obiettivo di performance;
- obiettivi pluriennali, la cui realizzazione non si esaurisce nel corso dell'anno di attivazione ma richiede invece tempi più estesi (ed annualmente viene declinato l'output specifico atteso oggetto della valutazione annuale);
- obiettivi continuativi, e cioè riproposti ogni anno con regolarità, assegnando target specifici, in quanto rappresentano una dimensione da governare con costanza.

L'Ateneo promuove anche la cultura della qualità quale strumento organizzativo che, coinvolgendo tutto il personale docente, tecnico-amministrativo e gli studenti, diviene un modo di operare sulla base degli indirizzi politici forniti dagli Organi di Governo e in linea con il modello AVA.

Il sistema di programmazione di Ateneo, infatti, è esplicitato in coerenza con quanto previsto dal recente modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio approvato dal Consiglio direttivo ANVUR nel settembre 2022 che prevede la valutazione della capacità degli Atenei di definire, formalizzare e realizzare, attraverso politiche e strategie, una propria visione, chiara, coerente, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività istituzionali e gestionali. Come riportato nel documento "Politica per la qualità di Ateneo", viene posta particolare attenzione alla relazione tra il sistema di pianificazione strategica e la pianificazione della performance ai diversi livelli.

2.2.1 La performance organizzativa

Il sistema di pianificazione operativa prevede la definizione di obiettivi assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione (performance organizzativa), sino alla valutazione del contributo individuale (performance individuale), tramite un meccanismo "a cascata" puntualmente descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Tale approccio garantisce la coerenza tra le strategie dell'Ateneo, gli obiettivi delle strutture e le azioni individuali delle persone. Sono valutate, tramite la performance organizzativa, tutte le strutture dell'Ateneo e, tramite la performance individuale, tutto il personale tecnico amministrativo. La performance individuale tiene sempre conto degli esiti della performance organizzativa.

2.2.1.1 *Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo*

La Performance Organizzativa di Ateneo viene misurata attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico già descritti nel paragrafo 2.1.6 ed è direttamente collegata alla mission definita nel Piano Strategico. Come già precisato, è finalizzata a monitorare l'andamento dell'istituzione in relazione ad una serie di parametri ritenuti fondamentali per valutarne l'impatto complessivo e trasversale dell'operato dell'Ateneo sulla collettività e sugli studenti.

Rispetto al livello di raggiungimento atteso per gli obiettivi di Valore Pubblico, gli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo sono declinati su tre livelli di raggiungimento attesi, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, ossia soglia, target e eccellenza, dove soglia corrisponde al livello di raggiungimento minimo atteso, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione seppur ad un livello minimo, target corrisponde al livello per il quale l'obiettivo si considera raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile) e, infine, eccellenza che rappresenta il livello di raggiungimento dell'obiettivo superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile). Tale valore corrisponde a quello esplicitato come livello atteso per gli obiettivi di Valore Pubblico.

La Performance Organizzativa di Ateneo impatta con effetto circoscritto sulla valutazione individuale dei ruoli apicali (Direttore Generale 10% e i Dirigenti 5%).

L'**Allegato 3** riporta la scheda dettagliata, posta in approvazione al Consiglio di Amministrazione, con l'evidenza della finalità, della metrica utilizzata, degli obiettivi strategici di riferimento, del peso e dei valori soglia, target ed eccellenza.

2.2.1.2 *Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale*

Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale sono stati individuati, sulla base delle indicazioni espresse direttamente dal Rettore, in relazione alle priorità di intervento identificate nel Piano Strategico di Ateneo. Si tratta di obiettivi coerenti con quelli di impatto ed indirizzati a contribuire alla creazione di Valore Pubblico.

In relazione alla linea strategica *Persone*, con riferimento alla creazione di spazi per le nuove modalità di lavoro, di studio e socializzazione, e in continuità con il 2023, vi è il proseguimento dell'obiettivo legato allo sviluppo del Campus Bovisa Nord presso l'Area Bovisa la Goccia, progetto pluriennale che prevede, su un'area di circa 60.000 mq, la realizzazione di due residenze universitarie con diverse tipologie di alloggio, di utenza di destinazione, per un totale di 244 posti; la realizzazione di 3 edifici con 8 aule da 160 posti a sedere e 9 aule da 99 posti; la realizzazione di altri spazi di diversa natura (spazi ufficio, spazi chiusi, spazi prenotabili, spazi comuni) destinati ad ospitare innovazione e ricerca attraverso start up e incubatori di impresa e infine la Food Court, corte del cibo di circa 3.000 mq che ospiterà anche locali multietnici con

un'offerta articolata. Nel 2024 è stato, inoltre, assegnato l'obiettivo di completare i lavori di riassetto del Campus Bassini che ha previsto la costruzione di nuovi degli edifici destinati al Dipartimento di Chimica, Materiali e Ingegneria Chimica e al Dipartimento di Elettronica, Informazione e Bioingegneria, oltre ad un grande parcheggio interrato.

Sempre collegabili alla linea strategica Persone, con riferimento alla promozione di inclusione, diversità e benessere organizzativo, si pongono, come già negli scorsi anni, i due obiettivi di rilevazione della soddisfazione di docenti e studenti sui servizi ricevuti, al fine di mettere in atto le opportune azioni di miglioramento, ove necessarie.

Correlati alla linea strategica Formazione sono l'obiettivo di progettazione e implementazione di un piano di comunicazione e marketing nazionale e internazionale dell'offerta formativa dell'Ateneo, finalizzato alla promozione dei corsi di studio, e quello destinato all'implementazione, subordinata all'ottenimento del finanziamento, del progetto PNRR "Digital Education Hub", che mira a offrire un catalogo di corsi MOOC di alta qualità su competenze digitali avanzate (data literacy, intelligenza artificiale, digital sustainability, ecc.) a studenti universitari e professionisti, promuovendo la cultura del lifelong learning. Ciò attraverso un approccio blended, arricchito da micro-credential, e a cui il Politecnico partecipa in qualità di capofila, insieme ad altre 17 istituzioni (14 università e 4 AFAM).

Collegabile, invece, alla linea strategica Ricerca è l'obiettivo di definire, mettere in atto e presidiare un sistema di gestione che consenta di realizzare le attività previste ai fini della valutazione della qualità della ricerca 2020-2024, supportando la gestione dei prodotti da selezionare.

Infine, correlato alla linea strategica Responsabilità sociale e direttamente dipendente dall'obiettivo dello scorso anno che prevedeva la "Redazione del bilancio di sostenibilità 2022 e del Piano Strategico di Sostenibilità 2023-2025", è l'obiettivo di implementazione di un cruscotto di monitoraggio dei KPI definiti nel Piano Strategico di Sostenibilità stesso. Un ultimo obiettivo assegnato alla Direzione Generale, espressione dell'attenzione dell'Ateneo al costante miglioramento delle attività svolte, riguarda l'adeguamento dell'AQ di Ateneo ai requisiti AVA3. In particolare sarà oggetto di attenzione l'ambito B- Gestione delle Risorse, come previsto dal decreto ministeriale in materia di autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari e di valutazione periodica delle Università, al fine di preparare al meglio la nuova visita di accreditamento prevista nel 2026.

L'Allegato 4 riporta la scheda dettagliata degli obiettivi assegnati alla Direzione Generale, posta in approvazione al Consiglio di Amministrazione, con l'evidenza della finalità, della metrica utilizzata, degli obiettivi strategici di riferimento, del peso e dei valori soglia, target ed eccellenza individuati.

2.2.1.3 Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Struttura

La Performance Organizzativa delle Strutture si focalizza su obiettivi operativi specifici che discendono in gran parte dalle strategie definite dagli Organi di Vertice. Accanto a questi, vi sono, in misura ridotta, obiettivi dal carattere interno, ossia finalizzati all'incremento di efficacia ed efficienza di processi specifici presidiati dalla struttura o finalizzati alla prevenzione della corruzione. Tutte le strutture, inoltre, sono valutate rispetto al grado di soddisfazione degli utenti finali sui servizi di supporto ricevuti, parimenti a quanto accade per la Direzione Generale. Le indagini sono rivolte a diversi stakeholders (docenti, studenti, studenti internazionali, ospiti delle residenze, personale docente e tecnico amministrativo) e la valutazione complessiva espressa dai vari utenti ricade sulle diverse aree con peso differente a seconda del diretto coinvolgimento delle stesse nei servizi erogati, secondo quanto illustrato nella successiva **Tabella 2.7**.

Tabella 2.7: La ricaduta delle indagini di customer satisfaction sulla performance di struttura (Aree, Dipartimenti, Poli)

Aree ¹⁰	AAF	ACL	ADID	AGIS	APEC	ARES	ARUO	ASICT	ATE	DIP/POLI
Docenti, assegnisti/collaboratori, dottorandi	10%	5%		10%	10%	5%	10%	10%	5%	30%
Studenti ultimo anno		10%	10%	10%	5%	5%		10%	5%	
Studenti internazionali		5%	5%							
Ospiti Residenze		10%								
Personale TA	10%			5%	5%		10%	5%		

¹⁰ AAF: Area Amministrazione e Finanza, ACL: Area Campus Life, ADID: Area Didattica, AGIS: Area Gestione Infrastrutture e Servizi, APEC: Area Public Engagement e Comunicazione, ARES: Area Ricerca, Innovazione e Rapporti con le Imprese, ARUO: Area Risorse Umane e Organizzazione, ASICT: Area Servizi ICT, ATE: Area Tecnico Edilizia

LE AREE DIRIGENZIALI

Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali sono stati definiti attraverso un processo fortemente condiviso tra Direttore Generale e Dirigenti, con verifica diretta della parte politica, in particolare per gli obiettivi più propriamente funzionali alla realizzazione degli obiettivi definiti nel Piano Strategico di Ateneo, mediante incontri specifici con il Rettore e con i delegati competenti per le diverse aree tematiche.

Per la definizione degli obiettivi gestionali più specificatamente finalizzati al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa e dell'organizzazione interna, si è proceduto come di consueto, con incontri tra il Direttore Generale e i Dirigenti, in concomitanza con la predisposizione del budget.

Di seguito si fornisce una sintetica evidenza dei soli obiettivi più strettamente correlati alle finalità strategiche dell'Ateneo di cui non si è argomentato in altre parti del documento: per gli obiettivi correlati alle pari opportunità, ai temi della accessibilità e semplificazione delle procedure si è già relazionato in precedenza (paragrafi 2.1.4 e 2.1.5). Per quelli più propriamente gestionali, organizzativi e amministrativi si rimanda all'**Allegato 5** in cui si riporta il dettaglio di tutti gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree dirigenziali, evidenziando gli obiettivi strategici cui sono correlati, la finalità, le aree assegnatarie, il peso per ciascuna area, i valori soglia, target ed eccellenza individuati.

Correlati alla linea strategica **PERSONE** sono tutti quegli obiettivi funzionali alla valorizzazione professionale e agli interventi per il benessere, anche dal punto di vista degli spazi fisici di lavoro e di studio e per la socialità, delle persone che con ruoli diversi, appartengono alla comunità politecnica.

In relazione al tema della valorizzazione professionale sono previste iniziative di sviluppo delle competenze attraverso percorsi formativi destinati al personale docente e tecnico amministrativo, con un'attenzione particolare rivolta a docenti donne e ricercatrici al fine di creare un panel di esperte portatrici di testimonianze dirette del mondo dell'ingegneria riconoscibili dai media; tali iniziative si affiancano a percorsi formativi destinati alla comunità studentesca per incrementare la presenza femminile nei corso di studio.

In relazione a inclusione, diversità e benessere organizzativo, come già riportato al paragrafo 2.1.4, è prevista l'attivazione di nuove convenzioni per il personale e gli studenti, oltre all'avvio di un piano di interventi atti a garantire la piena accessibilità degli spazi, a seguito del completamento del piano di eliminazione delle barriere architettoniche (PEBA). Sarà inoltre intrapreso un percorso per il raggiungimento della certificazione della parità di genere, in linea con l'intervento previsto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza volto ad accompagnare ed incentivare le organizzazioni ad adottare policy adeguate a ridurre il divario di genere in tutte le aree maggiormente critiche. Infine, rispetto alla vivibilità degli spazi, in aggiunta agli obiettivi già assegnati alla Direzione Generale, sono previste diverse iniziative che vanno dal completamento di nuovi spazi sport, all'avanzamento di lavori di realizzazione di nuovi spazi laboratoriali e alla predisposizione e attuazione di un piano di manutenzione che garantisca, oltre ad un adeguato funzionamento degli spazi, un loro maggiore comfort.

Rispetto alla linea strategica **FORMAZIONE**, un obiettivo assegnato alle Aree competenti e alla Direzione Generale considerata la rilevanza, è finalizzato all'attrazione di studenti talentuosi, attraverso la progettazione e l'implementazione di un piano di comunicazione e marketing nazionale e internazionale dell'offerta formativa dell'Ateneo; diversi obiettivi sono finalizzati a garantire l'accesso agli studenti meritevoli e privi di mezzi, sia attraverso l'incremento delle donazioni per il finanziamento di borse di studio, sia attraverso la prosecuzione dei lavori di ristrutturazione di residenze dell'Ateneo. Inoltre, nell'ottica di una formazione di qualità, sostenibile e personalizzata, l'obiettivo strategico di implementazione di un nuovo modello di governance della didattica si tradurrà, da un punto di vista operativo, nella riorganizzazione dei processi a supporto, compresi aspetti regolamentari e di tipo applicativo. Si prevede, inoltre, lo sviluppo di iniziative congiunte con attori industriali allo scopo di sviluppare nuovi modelli di integrazione nella didattica. Sono poi previsti obiettivi relativi all'internazionalizzazione, in particolare operando una maggiore selezione sugli studenti in ingresso al fine di aumentarne la qualità, pur mantenendo invariato il flusso in entrata. Si vuole poi continuare ad incrementare il numero di studenti in mobilità in uscita.

Sarà inoltre implementato, in subordine alla concessione del finanziamento, il progetto "*Digital Education Hub*", già illustrato in relazione alla performance organizzativa della Direzione Generale (paragrafo 2.2.1.2), a cui è associato un obiettivo di carattere prettamente tecnico, finalizzato alla predisposizione delle infrastrutture necessarie (rafforzamento della struttura server MOOC, creazione del portale vetrina, attivazione delle micro credentiali).

Nell'ambito della linea strategica **RICERCA**, si evidenzia l'obiettivo già visto in relazione alla Performance Organizzativa di Ateneo, finalizzato a garantire per i progetti PNRR un avanzamento della spesa coerente con quanto progettato, a cui si affianca quello di monitoraggio continuo di azioni e budget in sinergia tra il servizio PNRR e i Dipartimenti. Alla Direzione Generale e a tutte le strutture coinvolte, compresi i Dipartimenti è stato assegnato l'obiettivo, di cui si è già argomentato, finalizzato a supportare al meglio il processo di gestione per la presentazione dei prodotti per la VQR 2020-2024. Alle aree competenti è stato assegnato un obiettivo finalizzato all'incremento dei dottorandi che fanno un'esperienza all'estero, uno destinato all'incremento dei rapporti e delle attività di ricerca con i JRP a sostegno dei giovani ricercatori e l'obiettivo di ricostruire un quadro completo ad aggiornato dei dati a supporto delle strategie politiche sulla ricerca.

Infine, in relazione alla linea strategica **RESPONSABILITÀ SOCIALE**, si richiamano gli obiettivi già visti in tema di Valore Pubblico e di performance Organizzativa della Direzione Generale, tutti legati alla sostenibilità ambientale propriamente intesa (politiche per il risparmio energetico e attivazione di interventi e iniziative specifiche da parte di Dipartimenti e Poli Territoriali; realizzazione degli impianti fotovoltaici; progettazione e implementazione di un cruscotto di monitoraggio dei KPI definiti nel Piano Strategico di Sostenibilità 2023-2025.

Oltre a questi, per l'anno in corso sono stati definiti obiettivi che hanno un valore strategico legato alla promozione della cultura scientifica e della società della conoscenza: tra questi un obiettivo specifico mirato all'identificazione di un palinsesto di eventi da promuovere sui canali di comunicazione di ateneo, successivo alla realizzazione di un piano editoriale digitale condiviso tra Amministrazione Centrale e Dipartimenti; uno orientato a rendere la *brand identity* del Politecnico omogenea e riconoscibile attraverso un progetto specifico di revisione di tutti i siti web: di ateneo, dei dipartimenti e delle scuole; uno finalizzato alla realizzazione di iniziative di divulgazione sulla Fondazione Renzo Piano, con sede presso l'Ateneo. Legato invece ad un ampliamento dei rapporti internazionali e di cooperazione allo sviluppo è l'obiettivo finalizzato ad accrescere la reputazione accademica a livello nazionale e internazionale tramite stampa, favorendo la divulgazione dei risultati della ricerca nella società. Infine, legati al supporto all'imprenditorialità, si evidenziano un obiettivo finalizzato all'erogazione a un numero crescente di studenti, dottorandi e ricercatori di percorsi di orientamento, consulenza individuale e formazione verso le carriere dell'innovazione, oltre ad un obiettivo dedicato al supporto ai ricercatori nella definizione delle strategie di valorizzazione delle invenzioni e all'incremento dell'efficacia delle strategie stesse.

Diversi obiettivi correlati ai quelli strategici sono stati assegnati direttamente ai servizi presenti nelle aree dirigenziali.

I DIPARTIMENTI E I POLI TERRITORIALI

In conformità a quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, gli obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali vengono definiti dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo in condivisione con il Direttore Generale e in accordo con i Responsabili Gestionali.

Sulla stessa linea del 2023, anche quest'anno, per dare maggiore concretezza ad alcuni obiettivi strategici ritenuti di forte impatto, il Direttore Generale e la Direzione Politica hanno convenuto, di concerto con la Direzione di Dipartimenti e Poli, che alcuni obiettivi di performance organizzativa dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali fossero uguali per tutti e coincidessero con gli obiettivi assegnati anche a livello di Ateneo. Agli "storici" obiettivi di soddisfazione degli utenti (docenti) sui servizi di supporto ricevuti e di mantenimento dell'autofinanziamento in linea con i risultati dell'ultimo triennio, si affiancano, quindi, per il secondo anno consecutivo, gli obiettivi riguardanti i progetti PNRR (per i soli dipartimenti) e l'obiettivo di riduzione dei consumi energetici.

In aggiunta agli obiettivi sopra citati, Dipartimenti e Poli Territoriali hanno proposto ulteriori obiettivi, in coerenza con quelli definiti nell'ambito dei loro progetti strategici/progetti di sviluppo, tracciando anche la relazione tra gli obiettivi di performance proposti e gli obiettivi proposti nei loro piani strategici. Due i temi che accomunano gran parte delle strutture, ossia gli spazi e la sostenibilità ambientale, in coerenza con gli orientamenti espressi nel Piano Strategico di Ateneo. Il primo ricomprende obiettivi di assegnazione e trasferimento nei nuovi spazi o miglioramento dell'ergonomia degli spazi comuni e delle postazioni di lavoro, congiuntamente all'ammodernamento della dotazione tecnologica degli stessi e al potenziamento delle infrastrutture destinate a ricerca, didattica e terza missione. Il secondo, invece, spazia da obiettivi destinati a verificare l'efficienza energetica dei laboratori al fine da implementare eventuali azioni di risparmio energetico, all'installazione di sistemi di monitoraggio continuo dei consumi elettrici e termici, ad attività di divulgazione/formazione in tema di sostenibilità.

Nell'**Allegato 6** si riporta il dettaglio degli obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali, con l'evidenza per ogni obiettivo, della dimensione a cui è correlato, della finalità, del dipartimento/polo territoriale assegnatario, del peso, dei valori soglia, target ed eccellenza individuati.

Per quanto riguarda, invece, gli obiettivi di Performance delle strutture gestionali dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali, gli obiettivi assegnati dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo sono peculiari alle esigenze di ogni struttura. Molti sono orientati a fornire supporto operativo ai Progetti strategici dipartimentali in termini di rilevazione periodica e analisi degli indicatori, altri sono finalizzati al miglioramento dei processi amministrativi, al supporto allo sviluppo di nuove attività e progetti, alla definizione e implementazione di iniziative di formazione a favore del personale tecnico amministrativo per colmare eventuali gap di competenze.

Gli obiettivi assegnati dal Direttore Generale sono molteplici, sia per i Dipartimenti che per i Poli Territoriali. Alcuni sono condivisi tra tutte le strutture di Dipartimento/Polo, in collaborazione con una o più Area dirigenziale (attivazione di interventi per il risparmio energetico; coinvolgimento attivo del network dei comunicatori a sostegno reciproco delle attività di comunicazione di Ateneo), altri sono specificamente destinati ai soli Dipartimenti o ai soli Poli Territoriali, sempre in collaborazione con le Aree dirigenziali (per i Dipartimenti sono il supporto gestionale al processo VQR 2020-2024; per i Poli il Piano di comunicazione e marketing dell'offerta formativa dell'Ateneo). Altri, invece, riguardano solo alcuni Dipartimenti/Poli con la creazione di specifici gruppi di lavoro e altri ancora riguardano gruppi di lavoro composti da soli responsabili gestionali di Dipartimento (Incasso dei sospesi e Implementazione di un nuovo modello di governance della didattica) o di Polo (Programma di eventi da sviluppare nei Poli territoriali). Infine, un obiettivo è assegnato a tutti i responsabili gestionali di Polo e ad un gruppo di lavoro per i responsabili gestionali di Dipartimento (Implementazione del progetto *brand identity* di Ateneo).

Al fine di fornire una lettura più immediata della relazione tra gli obiettivi di performance organizzativa prioritari (ovvero quelli assegnati a livello di Area Dirigenziale, di Dipartimento e Polo Territoriale) e quelli strategici è stato predisposto l'**Allegato 7** che riporta per ogni pillar del Piano Strategico l'elenco degli obiettivi di performance correlati.

2.2.2 La performance individuale

La performance individuale misura il contributo di ciascun individuo al raggiungimento dei risultati ottenuti da una certa struttura, in funzione del proprio ruolo, sia in termini di "partecipazione" agli obiettivi raggiunti (cosa è stato fatto) sia in relazione alle modalità con cui tali risultati sono stati ottenuti (come è stato fatto e cioè comportamenti organizzativi).

Al fine di mantenere la "relazione causale" con la performance organizzativa, la valutazione della performance individuale del singolo collaboratore tiene conto in parte della performance organizzativa della struttura di appartenenza e in parte dei risultati ottenuti sugli obiettivi individuali. Componente rilevante degli obiettivi individuali sono i comportamenti organizzativi agiti da ogni individuo e definiti in funzione del ruolo. A partire dal 2022, all'interno della sfera degli obiettivi individuali vi è anche la verifica delle modalità di attuazione del lavoro agile (come spiegato nel capitolo successivo) sia per comportamenti che per l'assegnazione di obiettivi individuali.

Il peso della performance organizzativa di struttura impatta sulla valutazione individuale di tutti i ruoli (Dirigenti, Responsabili Gestionali, Capi Servizio, Funzioni di staff, personale collaboratore) con peso decrescente man mano che diminuisce la responsabilità specifica.

La **Tabella 2.8** riporta in sintesi il sistema di valutazione per IL Direttore Generale, i Dirigenti, i capi servizio e il personale collaborante, mentre la **Tabella 2.9** riporta il sistema di valutazione per i Responsabili Gestionali di Dipartimenti e Poli Territoriali¹¹.

¹¹ Per maggiori dettagli si rinvia al Sistema di Misurazione e Valutazione della performance.

Tabella 2.8: il modello di valutazione per il Direttore Generale, i Dirigenti, Capi Servizio e personale collaborante

PESO DELLE SINGOLE DIMENSIONI DI PERFORMANCE NELLA VALUTAZIONE				
DIMENSIONI DI PERFORMANCE	DIRETTORE GENERALE	DIRIGENTI	CAPISERVIZIO/RESP. FUNZIONI DI STAFF	PERSONALE SERVIZIO/FUNZIONI
Performance Organizzativa di Ateneo	10%	5%	-	-
Performance Organizzativa Direzione Generale	90%	5%	3%	-
Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali	-	50%	17%	5%
Performance Organizzativa dei Servizi	-	-	30%	25%
Comportamenti organizzativi di ruolo	-	40%	50%	70%
TOTALE	100%	100%	100%	100%

Tabella 2.9: il modello di valutazione per i Responsabili gestionali di Dipartimenti e Poli Territoriali, I Referenti di unità organizzativa funzionale e il personale collaborante

PESO DELLE SINGOLE DIMENSIONI DI PERFORMANCE NELLA VALUTAZIONE			
DIMENSIONI DI PERFORMANCE	RESPONSABILE GESTIONALE DI DIPARTIMENTO/POLO	REFERENTE DI UNITA' ORGANIZZATIVA FUNZIONALE	PERSONALE DI DIPARTIMENTO/POLO TERRITORIALE
Performance Organizzativa Ateneo	-	-	-
Performance Organizzativa Direzione Generale	3%	-	-
Performance Organizzativa Dipartimento/Polo	17%	3%	-
Performance Organizzativa della Struttura Gestionale Dipartimento/Polo	40%	17%	5%
Performance Organizzativa dell'Unità	-	30%	25%
Comportamenti organizzativi di ruolo	40%	50%	70%
TOTALE	100%	100%	100%

Al personale possono essere attribuiti anche obiettivi individuali, ove ritenuti significativi; in tal caso viene ridotto il peso della performance organizzativa di struttura superiore e/o dei comportamenti organizzativi.

Per l'esercizio corrente, ai sensi della circolare n° 1 del 3 gennaio 2024 del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica, in attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023 n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, recante "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni", e secondo quanto previsto nel SMVP, la retribuzione di risultato del Direttore Generale e dei dirigenti è in ogni caso subordinata, nella misura del 30%, al raggiungimento di specifici target in termini di tempo medio di pagamento delle fatture commerciali e di tempo medio di ritardo, secondo quanto definito nella medesima circolare:

- Tempo medio di pagamento non superiore a 30 gg/tempo medio di ritardo non superiore a 0 gg.

Gli indicatori saranno rilevati sui dati registrati sulla Piattaforma di Certificazione Crediti relativi al 2024, calcolati sulla base dei dati osservati al 31 marzo dell'anno successivo e resi disponibili entro la metà del mese di aprile.

I suddetti indicatori vengono rilevati a livello di Ateneo e a livello di singola struttura organizzativa. Il Direttore Generale e il Direttore dell'Area Amministrazione e Finanza rispondono dell'esito rilevato a livello di Ateneo, i Dirigenti rispondono per il target rilevato per la struttura di competenza.

Ai Responsabili Gestionali di Dipartimento e Polo Territoriale, e ai Capi Servizio eventualmente individuati dal Dirigente responsabile, sono assegnati obiettivi di performance organizzativa/individuale relativi all'esito degli indicatori di tempo di pagamento delle fatture rilevati per le strutture di competenza.

Infine, tre obiettivi rilevanti dal punto di vista strategico, sono stati assegnati, oltre che a livello di performance organizzativa di struttura, anche come obiettivi individuali al personale tecnico amministrativo esperto in materia, con compito di coordinamento interno. Si tratta dell'obiettivo di supporto gestionale al processo VQR 2020-2024, del cruscotto di monitoraggio del Piano Strategico di Sostenibilità e dell'adeguamento dell'AQ di Ateneo ai requisiti AVA3 ambito B- Gestione delle Risorse.

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

2.3.1 Il Valore Pubblico della strategia di prevenzione della corruzione e trasparenza

Il Politecnico di Milano organizza le proprie attività istituzionali ed amministrative nel pieno rispetto della correttezza, della lealtà, della trasparenza, dell'integrità e dell'imparzialità. L'ateneo persegue i propri obiettivi strategici finalizzati alle Persone (la comunità politecnica composta dal personale docente, dal personale tecnico ed amministrativo, dalle studentesse e dagli studenti, da dottorandi, assegnisti e collaboratori a vario titolo), alla Formazione (accademica, professionale e continua), alla Ricerca (di base e applicata in quanto valore per la crescita ed il progresso), alla Responsabilità sociale (impegno sociale e attenzione verso temi e bisogni che nascono dal territorio) in un'ottica di integrazione con i principi di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità secondo quanto sancito dalla Legge 190/2012, che ha introdotto l'obbligo, per le pubbliche amministrazioni, di pianificare su base triennale interventi atti a definire misure preventive di malfunzionamenti derivanti da un uso distorto del potere pubblico o da un inquinamento *ab externo* dell'azione amministrativa.

La Legge 190/2012 dispone che ogni pubblica amministrazione definisca una propria strategia anti corruttiva predisponendo un Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza che contenga le misure abilitanti a prevenire fenomeni corruttivi nelle aree a maggior rischio, oltre a recepire le misure obbligatorie definite dalla norma stessa.

Il Piano Nazionale Anticorruzione, previsto sempre dalla Legge 190/2012, è l'atto di indirizzo adottato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) che ha valenza per le amministrazioni e per gli altri soggetti tenuti all'applicazione della normativa di prevenzione della corruzione, ha durata triennale ed è aggiornato, di norma, annualmente.

Nel corso degli anni, l'ANAC ha cercato di descrivere più compiutamente cosa si intenda per malfunzionamento corruttivo nella pubblica amministrazione, concetto che si è evoluto come *"l'assunzione di decisioni devianti dalla cura dell'interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari"*, sino ad affermare nel PNA 2017 che il malfunzionamento corruttivo è *"assunzione di decisioni devianti dalla cura dell'interesse generale a causa di condizionamenti impropri"* e che pertanto le strategie di prevenzione devono essere finalizzate ad *"identificare le misure organizzative volte a contenere il rischio di assunzione di decisioni non imparziali"*.

Di conseguenza, una corretta strategia di prevenzione della corruzione deve essere in grado di prevenire ed arginare i fenomeni che minacciano l'imparzialità dell'agire amministrativo, quali ad esempio i conflitti di interesse, le situazioni di inconferibilità e di incompatibilità riguardo il conferimento degli incarichi, il fenomeno del pantouflage.

La strategia di prevenzione alla corruzione posta in essere dal Politecnico di Milano, organizzata in coerenza con gli obiettivi strategici fissati dai Vertici politici dell'Ateneo, a tutt'oggi si è rivelata idonea ad inibire o perlomeno a prevenire i casi di cattiva gestione delle risorse pubbliche e private che sono alla base delle politiche di sviluppo dell'Ateneo. I nuovi Organi di Governo hanno rafforzato e determinato la mission dell'Ateneo che ha tra gli obiettivi primari la sostenibilità, che si fonda su tre pilastri collegati tra loro: la sostenibilità sociale, ossia il rispetto dell'uomo; quella ambientale, ossia la tutela delle risorse naturali; e la sostenibilità economica, intesa come crescita che migliori la qualità della vita nel rispetto dell'ambiente.

Conseguentemente, gli obiettivi finalizzati alla prevenzione della corruzione, unitamente alle misure ed alle azioni rappresentate nelle tabelle di rischio, tendono a finalizzare l'intera strategia dell'Ateneo, anche tenuto conto delle opportunità offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e dei rischi connessi, all'attuazione ad alla gestione dei progetti dell'Ateneo e della relativa gestione finanziaria. Su questo aspetto specifico, l'Amministrazione ha comunque definito alcune azioni di controllo e di monitoraggio che saranno indicate nell'apposito paragrafo a seguire.

2.3.2 Il contesto esterno

Come già illustrato nella scheda anagrafica, il Politecnico di Milano ha una organizzazione a rete, con diverse sedi distribuite nel territorio lombardo, in cui si svolgono attività di didattica e di ricerca. L'Ateneo ha quindi radicati legami con le attività industriali, culturali e produttive del territorio lombardo nonché una forte propensione alle collaborazioni internazionali con Paesi europei ed extra.

Nel Rapporto Lombardia 2023 "Attrattività è sostenibilità", elaborato da Polis Lombardia, si pone nuovamente l'attenzione sugli effetti negativi prodotti dalla pandemia da COVID-19, soffermandosi in particolare sulle modalità di erogazione degli aiuti pandemici e sulle spese sanitarie relative alle attività di contenimento pandemico, come evidenziato dai report dell'UIF – Banca d'Italia. Dal Rapporto Lombardia si evince che *".....Un aspetto significativo del rischio di infiltrazione della criminalità"*

organizzata nel tessuto produttivo è la capacità di accedere ai sussidi pubblici alle imprese.

La pandemia ha indotto sfide significative sia per la salute pubblica e sia per il sistema economico, determinando profonde turbolenze economiche: se, da un lato, le misure di contenimento erano indispensabili, dall'altro hanno innescato una profonda recessione, con la conseguente riduzione della domanda, calo della produzione e aumento della disoccupazione.

La Lombardia, nonostante fosse tra le regioni più colpite, ha manifestato resilienza, ritornando rapidamente ai livelli produttivi pre-pandemia, un recupero in parte reso possibile dagli aiuti statali concessi alle imprese. La Commissione Europea, di fronte all'eccezionalità della situazione, ha infatti consentito agli Stati Membri di introdurre misure di sostegno economico di ampia portata, tra cui sovvenzioni dirette, incentivi fiscali, garanzie statali sui prestiti, e tassi d'interesse agevolati."

Tuttavia, l'erogazione massiccia di fondi ha esposto il sistema a potenziali abusi, e la corsa a fornire sostegni rapidi e sostanziali alle imprese ha messo a dura prova i meccanismi di controllo e trasparenza. Alcune imprese hanno tentato di ottenere sostegni esagerando le perdite o fornendo documentazione falsa, o imprese "fantasma" hanno ottenuto finanziamenti nonostante fossero inattive o fossero state create poco prima della distribuzione degli aiuti. Inoltre, alcune aziende con passati ambigui hanno ottenuto finanziamenti, sollevando dubbi sulla legittimità dell'uso di questi fondi. Da qui la necessità di rafforzare e di rinnovare il sistema dei controlli pubblici al fine di assicurare la corretta allocazione delle risorse e recuperare somme eventualmente erogate in modo inappropriato e prevenire abusi.

Per quanto riguarda la questione della corruzione, sempre considerata una piaga diffusa in Italia e in altri Paesi, ferma è la volontà di arginarla ed il contrasto ad essa rappresenta una priorità a livello mondiale tanto da indurre l'ONU a includere la lotta alla corruzione nell'Agenda 2030 (Target 16.5). Complessivamente l'Italia occupa il 41° posto su 180 Paesi nella classifica di Transparency International; secondo i dati del Corruption Perception Index (CPI) 2022¹².

Il punteggio ottenuto dall'Italia nel 2022 è pari a 56, tre punti in più rispetto al 2020, ma stabile rispetto a quello del 2021. Il trend è positivo ma il fenomeno corruttivo risulta essere un problema che richiede costante attenzione da parte delle istituzioni, in ragione dei costi a cui espone le diverse economie e dell'impatto sociale che produce, incrementando la disuguaglianza e delegittimando le istituzioni (Dimant e Tosato 2016).

Definire univocamente il concetto di corruzione non è semplice così come individuare misurazioni certe del fenomeno non è immediato; un elemento utile è rappresentato dal numero di denunce e/o condanne per i reati di corruzione come identificati dall'ordinamento giuridico (ANAC 2013). Tuttavia, è necessario considerare che le informazioni in merito ai reati di corruzione, pervenuti all'autorità giudiziaria, sono misure parziali della reale dimensione del fenomeno.

A questo proposito, nel Rapporto Lombardia 2023 è stato dichiarato che i numeri delle denunce pervenute alle autorità giudiziarie in riferimento a delitti di corruzione, peculato e malversazione - di differenti tipologie - raccolte da ISTAT, indicano la rottura del patto tra corruttore e corrotto e pertanto, risultano essere un dato rappresentativo della corruzione nella sua componente emersa.

Negli ultimi cinque anni – dal 2017 al 2021 – si registra un tendenziale calo delle denunce, relativamente al territorio lombardo, in capo alla totalità delle fattispecie di delitto considerate.

La Lombardia si posiziona sempre al 19° e 18° posto nella classifica delle venti regioni come valore dell'indicatore composito; dunque, registra il rischio di corruzione tra i più bassi.

I valori dell'indicatore composito della Lombardia si dimostrano tendenzialmente bassi durante tutto il periodo oggetto di analisi (2011-2021) rispetto alle altre regioni e alla media nazionale. Tali risultati, dunque, rivelano una prospettiva favorevole nella riduzione del rischio corruttivo e un incentivo nella prosecuzione delle attività di prevenzione e controllo svolte dalla Regione in capo a tale fenomeno.

Lo strumento efficace per ridurre i fatti corruttivi è certamente la messa a punto di un sistema di prevenzione che in accordo con gli indirizzi indicati nel Piano Nazionale Anticorruzione, può favorire e generare valore pubblico oltre che orientare correttamente l'azione amministrativa e pertanto l'analisi del contesto esterno ed interno è lo strumento principale per definire e calibrare le misure idonee di prevenzione della corruzione.

¹² La presentazione del CPI 2023 è prevista per il 30 gennaio 2024.

2.3.3 Il contesto interno

Il sistema di governo dell'Ateneo, la sua articolazione organizzativa e funzionale e i principali numeri che caratterizzano l'Ateneo in termini di dimensioni e risultati sono già stati descritti nel capitolo 1. Nello statuto sono invece definiti gli Organi di Governo e la loro funzione.

Di seguito (**Tabella 2.10**) viene invece descritto il modello organizzativo adottato dall'Ateneo in materia di anticorruzione, inteso come soggetti che operano nel sistema di prevenzione della corruzione, secondo quanto prescritto dalla Legge 190/2012.

Tabella 2.10: I soggetti che operano nel sistema di prevenzione della corruzione

SOGGETTI	FUNZIONI PROPRIE DEL SISTEMA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE
Consiglio di Amministrazione (CdA)	<ul style="list-style-type: none"> - designa il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e dà mandato al Direttore Generale di porre in essere eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare funzioni e poteri idonei per lo svolgimento dell'incarico, con piena autonomia ed effettività; - individua le finalità da perseguire per la prevenzione della corruzione e della trasparenza; - stabilisce gli obiettivi strategici per il contrasto alla corruzione e le misure organizzative per l'attuazione effettiva degli obblighi di trasparenza; - adotta il Piano Integrato di Attività e Organizzazione.
Direttore Generale	In base agli indirizzi forniti dal CdA, assicura la gestione ed organizzazione dei servizi, sovrintendendo anche all'attuazione delle disposizioni contenute nel PIAO da parte di tutte le Strutture dell'Amministrazione.
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> - concorrono all'analisi dei rischi e alla definizione di misure per la prevenzione della corruzione; - sono responsabili dell'attuazione delle misure previste nel Piano; - monitorano le attività a più elevato rischio corruttivo nel proprio ambito di competenza; - informano i dipendenti afferenti alla propria struttura sui contenuti del Piano; - relazionano all'RPCT sulle attività svolte annualmente.
Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)	<p>Gli sono attribuiti i compiti e gli adempimenti fissati dalla normativa vigente in materia, declinati anche nei Piani Nazionali Anticorruzione predisposti dall'ANAC ed è altresì responsabile della predisposizione della presente sezione del PIAO e di sovrintendere al monitoraggio previsto.</p> <p>Il CdA, con propria deliberazione adottata nella seduta del 31 gennaio 2023, ha conferito l'incarico di RPCT all'Ing. Graziano Dragoni, Dirigente di ruolo di prima fascia e Direttore Generale dell'Ateneo. L'incarico è stato formalizzato con Decreto del Rettore Prot. n. 24867 del 02 febbraio 2023, per il triennio 2023/2025.</p>
Segreteria di supporto al RPCT	La Segreteria, di cui si avvale il RPCT per l'espletamento delle attività connesse a tale funzione, è articolata in due sezioni: Anticorruzione e Trasparenza. Presso la sezione Anticorruzione, sono conservati agli atti tutti i documenti di accompagnamento alla Sezione del PIAO e delle dichiarazioni rese dai dirigenti.
Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	Costituito nel Politecnico di Milano in forma monocratica nell'ambito del Nucleo di Valutazione, verifica e valida che il PIAO sia coerente con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto anche degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. L'OIV ha inoltre istituito due momenti formali di incontro con il RPCT così da monitorare al meglio le attività messe in campo dall'amministrazione.
Internal Auditing per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	<p>Il Servizio Internal Auditing è stato istituito all'interno della Direzione Generale a decorrere dal 01.01.2021, anche in supporto al RPCT, affinché gli esiti delle attività di auditing possano coadiuvarlo nel monitoraggio inerente all'attuazione della sezione Anticorruzione del PIAO.</p> <p>Il Servizio presidia e gestisce operativamente, in totale autonomia, le attività di verifica (audit) per i processi definiti ad alto rischio nel PTPCT, a supporto di una migliore efficacia delle misure di prevenzione proposte dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e adottate dall'Ateneo, coordinandosi, a tal fine, anche con le altre funzioni precipue di audit già costituite per il presidio di processi ad hoc, quali, ad esempio, la rendicontazione dei finanziamenti alla ricerca.</p> <p>L'Internal Auditing effettua annualmente visite ispettive presso le Aree dirigenziali, Dipartimenti e Poli Territoriali dell'Ateneo secondo una programmazione definita nel Piano periodico delle attività, avendo particolare riguardo a quelle Strutture cui fanno capo processi individuati nel PTPCT di Ateneo come a rischio elevato.</p>
Responsabile dell'Anagrafe per la stazione appaltante (RASA)	Il Responsabile dell'Anagrafe del Politecnico di Milano è la Dott.ssa Rosalinda Saporito, Capo del Servizio Gare e Acquisti Servizi e Forniture dell'Area Gestione Infrastrutture e Servizi, nominata con Decreto del Direttore Generale n. 1504 del 08 febbraio 2023.

2.3.4 La gestione delle aree di rischio: la mappatura dei processi, l'identificazione e valutazione dei rischi corruttivi

La mappatura dei processi è un requisito indispensabile per la formulazione di adeguate misure di prevenzione della corruzione dal momento che incide sulla qualità complessiva della gestione del rischio. Per la mappatura è stato fondamentale il coinvolgimento dei responsabili delle strutture organizzative¹³.

L'elenco dei processi rinvenuti potrà essere aggregato nelle cosiddette "aree di rischio", intese come raggruppamenti omogenei di processi. Le aree di rischio possono essere distinte in generali e specifiche. Quelle generali sono comuni a tutte le amministrazioni (es. contratti pubblici, acquisizione e gestione del personale), mentre quelle specifiche riguardano la singola amministrazione e dipendono dalle caratteristiche peculiari delle attività da essa svolte. Con riferimento alla distinzione tra aree di rischio generali e specifiche, l'identificazione concreta delle stesse è rimessa all'autonomia e alla responsabilità di ogni amministrazione.

Alla luce della riorganizzazione delle Aree Dirigenziali attuata nel 2020, il Politecnico di Milano ha deciso di provvedere, nel 2021, all'aggiornamento dell'analisi del rischio per dar corso ad alcuni importanti cambiamenti organizzativi che permetteranno un miglioramento delle strategie di prevenzione della corruzione.

La metodologia implementata dal Politecnico di Milano è stata sviluppata in 4 fasi:

1) *Mappatura aree sensibili (macro processi - processi - ambiti d'azione)*

Con il coinvolgimento dei Dirigenti e dei Capi Servizio sono state avviate una serie di interviste di *self assessment* partendo dall'analisi delle determinate direttoriali con cui vengono attribuite le competenze gestionali delle diverse strutture. Sono state quindi evidenziate le strutture potenzialmente a rischio corruttivo, individuando il contributo di ciascuna di esse nel processo considerato.

Per ciascuna struttura interessata, è stato evidenziato il Servizio referente e il ruolo da questi esercitato nel processo:

- R = Responsabile (owner del processo)
- P = Partecipa
- C= Controlla

2) *Mappatura dei rischi, misure di trattamento e misure adottate*

Con il coinvolgimento dei Dirigenti e dei Capi Servizio sono stati individuati i potenziali eventi rischiosi collegabili a ciascun processo, le misure cogenti applicabili (se esistenti) e le misure già adottate dall'Ateneo alla data di rilevazione.

3) *Valutazione del rischio*

La valutazione del rischio è stata effettuata attraverso i seguenti fattori:

- la reale probabilità che un evento illecito accada (attraverso la valutazione della probabilità delle minacce che inducono o possono indurre l'evento illecito);
- il possibile danno derivante dalla realizzazione di un fatto di reato (tramite la valutazione degli Impatti).

La valutazione del rischio può essere espressa nella seguente formula: $\text{Rischio} = \text{Probabilità} \times \text{Impatto}$

4) *Trattamento del rischio*

A valle della valutazione del livello di rischio di ciascun processo, si è proceduto ad identificare le misure di trattamento pianificate per il triennio 2021/2023. L'indagine ha coinvolto il Direttore Generale e i Dirigenti dell'Ateneo.

La Mappatura dei Processi e la conseguente analisi del rischio condotta in Ateneo ha portato a identificare e valutare 117 processi a rischio, suddivisi in 2 tipologie di Processi, raggruppabili in:

- Processi Primari¹⁴: ovvero i processi che caratterizzano la mission principale del Politecnico;
- Processi di Supporto¹⁵: ovvero i processi che consentono il funzionamento dell'amministrazione del Politecnico.

¹³ Con riferimento ai rapporti tra RPCT e dirigenti dell'amministrazione, la legge indica che i dirigenti nonché i responsabili apicali dell'amministrazione sono tenuti a collaborare con il RPCT sia in sede di mappatura dei processi, sia in fase di stesura del PTPCT (art. 1, co. 9 lett. a) l. 190 del 2012).

¹⁴ Sono stati definiti Macro processi Primari: Gestione della ricerca; Gestione della didattica; Terza Missione; Gestione dell'internazionalizzazione dell'Ateneo.

¹⁵ Sono invece stati definiti Macro processi di Supporto: Gestione affari legali e istituzionali; Gestione del sistema di controllo; Gestione delle risorse umane; Gestione documentale; Gestione economica, finanziaria e patrimoniale; Gestione servizi rivolti agli studenti;

Nel corso dell'anno 2023 l'RPCT, con il supporto dei Dirigenti, ha compiuto il monitoraggio su tutte le misure/azioni di prevenzione anticorruzione definite per ciascuna delle aree più esposte e nell'**Allegato 8** sono riportate le tabelle delle aree di rischio con le relative misure/azioni di prevenzione relative al periodo 2021/2023.

Dal controllo effettuato è emerso che dette misure/azioni sono state in gran parte attuate lungo il triennio di riferimento ed è stato deciso di confermarle anche per il prossimo triennio 2024/2026, in quanto continuative e già introiettate nelle procedure amministrative di riferimento, riservandosi comunque di apporre modifiche/integrazioni derivanti dagli esiti del monitoraggio annuale o per abrogazioni legislative eventualmente sopraggiunte.

Inoltre le misure/azioni relative ai 12 processi ad altissimo rischio corruzione sono state ulteriormente implementate e rafforzate secondo le indicazioni suggerite dagli esiti degli audit interni effettuati nel corso del triennio 2021/2023.

Gli scostamenti delle misure/azioni definite e non attuate sono stati ampiamenti motivati nella relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza – anno 2023 - che sarà pubblicata sul sito istituzionale dell'Ateneo – Amministrazione Trasparente – altri contenuti.

Sempre nel corso dell'anno 2023, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ha affidato allo Studio Legale Associato Carnelutti di Milano, specializzato, tra l'altro, nello studio e nell'analisi del rischio nelle Pubbliche amministrazioni e negli Enti dalle stesse partecipate ai fini dell'applicazione del modello dettato dal D. Lgs. 231/2001, l'incarico di validare, in quanto soggetto esterno, sia i processi individuati come ad alto rischio di corruzione, sia la coerenza e la completezza complessiva della Sezione prevenzione della corruzione e della trasparenza. Al Servizio di internal auditing e alla Segreteria del RPCT, in staff alla Direzione Generale, è stato assegnato l'obiettivo condiviso di collaborare e supportare tale attività.

Lo Studio Legale Carnelutti ha restituito il report contenente i risultati dell'assessment effettuato che ha evidenziato la coerenza del sistema generale anticorruzione messo a punto dall'Amministrazione con le indicazioni fornite dai Piani Nazionali Anticorruzione predisposti dall'ANAC che si sono succeduti nel tempo. Ha inoltre rilevato la corretta individuazione delle aree a maggior rischio di corruzione e ha confermato l'esattezza e la caratterizzazione che hanno definito i 12 processi ad alto rischio, evidenziati nelle tabelle delle aree con colore rosso, riconducibili alle aree dei contratti ed appalti pubblici, concorsi e gestione dei fondi PNRR. Le azioni/misure che sono state definite per questi 12 processi sono state dichiarate congrue, fattibili e monitorabili ma resta alta l'attenzione dell'Amministrazione proprio su queste aree per la forte discrezionalità che le contraddistingue.

2.3.5 La progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio nel triennio 2024-2026

La programmazione delle attività finalizzate alla mitigazione dei rischi corruttivi per il triennio 2024-2026 è definita secondo quanto riportato nella tabella allegata (**Allegato 9**).

A garanzia della coerenza e dell'integrazione tra i diversi processi di pianificazione e ad ulteriore rafforzamento delle misure previste per il triennio 2024/2026 per la prevenzione della corruzione, sono stati definiti diversi obiettivi specifici per il 2024, tre dei quali assegnati a livello di performance organizzativa di area dirigenziale: uno al fine di migliorare i tempi di incasso dei sospesi con l'obiettivo di effettuare gli incassi entro il quindicesimo giorno successivo al mese di rilevazione della posta in riscossione, consentendo così una rilevazione mensile corretta e tempestiva delle entrate in conto terzi; uno finalizzato ad un aggiornamento dei beni inventariati ai sensi dell'art. 55 del RAFC, prevedendo una ricognizione di tali beni da parte di ciascuna struttura, con sottoscrizione del relativo verbale da parte dell'ultimo consegnatario cessante e di quello subentrante in modo da mantenere tracciati i beni stessi e, infine, un obiettivo che prevede un aggiornamento dei regolamenti di Ateneo riguardanti commissioni, acquisti sotto soglia e gli incentivi alle funzioni tecniche, al fine di adeguare la normativa interna al nuovo scenario normativo in ottica di prevenzione della corruzione, seguendo le indicazioni dettate da ANAC nel Piano Nazionale Anticorruzione – Aggiornamento 2023 – in tema di contratti pubblici.

Gestione servizi rivolti alla Community Politecnico; Gestione relazioni esterne con altri soggetti pubblici; Gestione dei Sistemi informativi; Gestione dei contratti pubblici.

A questi si affianca un obiettivo di carattere più generale in capo alle strutture di supporto al RPCT dell'Ateneo e tre obiettivi assegnati a livello di servizi.

Il primo consiste nell'esecuzione di audit su alcuni processi identificati a rischio alto, al fine di operare con eventuali azioni correttive, se necessarie, o con azioni di mitigazione dei rischi rilevati. Si rammenta, a tal proposito, che la Direzione Generale si è dotata, ormai da diverso tempo, di una struttura di internal auditing per la prevenzione della corruzione (Servizio partecipazioni di Ateneo e internal auditing per la prevenzione della corruzione e della trasparenza) destinata appositamente al presidio e alla gestione operativa, in totale autonomia, delle attività di verifica (audit) per i processi individuati come ad alto rischio, a supporto di una migliore efficacia delle misure di prevenzione proposte dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Gli obiettivi gestiti a livello di servizio, legati in qualche modo alla prevenzione dei rischi corruttivi, riguardano:

- la certificazione dei crediti, al fine di migliorare i dati presenti nella piattaforma dedicata, pur con un indicatore già positivo, riducendo le criticità attraverso la definizione di soglie di attenzione in base al numero di giorni di ritardo registrati da piattaforma;
- l'implementazione di un nuovo processo per il monitoraggio dei sub-appalti con la produzione di un report annuale;
- l'implementazione di un monitoraggio continuo sulla gestione dei progetti PNRR con particolare attenzione all'utilizzo del budget.

Riguardo invece le azioni specifiche per ciascuna delle aree di rischio, tra cui quelle più sensibili ed alle quali sono ricondotti i 12 processi ad altissimo rischio di corruzione, queste sono state definite tenendo conto dei seguenti fattori: fattibilità di attuazione e di gestione e di monitoraggio. Le misure relative alla gestione dei contratti pubblici, alla luce del D. Lgs. 36/2023 e dell'aggiornamento 2023 del PNA, dovranno essere ricalibrate e ridefinite nel corso dell'anno 2024.

2.3.6 Il monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure generali obbligatorie per la mitigazione del rischio

La finalità del monitoraggio è verificare lo stato di attuazione delle misure, i risultati prodotti e la necessità di eventuali azioni di miglioramento o correzione.

Di seguito sono indicate le azioni di monitoraggio intraprese nel corso dell'anno 2023 e quelle principali che sono state adottate dall'Ateneo.

Codice etico e di comportamento del Politecnico di Milano

Nel Codice sono definiti i valori comportamentali a cui le Componenti dell'Ateneo, ivi compresi i collaboratori a vario titolo, devono attenersi nell'esercizio delle proprie funzioni, valori che devono essere applicati soprattutto in caso di conflitti di interesse che possono insorgere nel corso dell'espletamento delle proprie attività.

Il Codice etico e di comportamento del Politecnico di Milano è stato emanato con Decreto Rettorale n. 3183 del 19.04.2019, e parzialmente modificato (Sezione IV - Le norme attuative, Raccolta delle segnalazioni) con Decreto Rettorale n. 2852 del 31.3.2021. Per il triennio 2024/2026 si prevede di avviare la revisione del Codice etico e di comportamento dell'Ateneo anche per adeguarlo ai recenti provvedimenti normativi che hanno innovato il DPR 62/2013 (Codice di comportamento dei dipendenti pubblici), tra cui il D.P.R. del 13 giugno 2023, n. 81 Regolamento concernente modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante: «Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165».

Formazione

Nel triennio 2021/2023 è stata pianificata la formazione a tutto il personale tecnico-amministrativo sul Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e sui contenuti del Codice Etico e di comportamento; detti corsi sono rinnovati annualmente.

Moduli specifici sui processi relativi alle risorse umane e sull'acquisizione di beni e servizi sono organizzati per il personale che opera principalmente nelle strutture dipartimentali e dei Poli territoriali, così come sono stati avviati percorsi formativi dedicati principalmente ai Dirigenti, al personale di supporto al RPCT e ai Responsabili delle Unità organizzative

a più elevato rischio di corruzione. I Responsabili dei procedimenti delle aree appalti e acquisizione dei beni e servizi, su indicazione dei relativi Dirigenti, hanno seguito specifiche sessioni formative sulle tematiche di riferimento.

Rotazione ordinaria

A seguito della riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale del 2020, sono state costituite nove Aree dirigenziali dirette, da otto dirigenti ed una ad interim da dirigente titolare di altra area, fino a metà 2023 in cui è avvenuta la nomina del nono dirigente; questo non consente al momento la programmazione a breve di una rotazione dei dirigenti; la Direzione si farà comunque carico di mettere in atto le azioni propedeutiche per una rotazione ordinaria.

La formazione specifica offerta al personale tecnico ed amministrativo in questi anni sui temi dei contratti pubblici e sul diritto amministrativo, in particolare sulla legge 240/1991, ha consentito di ampliare la platea dei RUP e dei RPA con una frequente rotazione.

Rotazione straordinaria

L'istituto della rotazione "straordinaria" è disciplinato dall'art. 16 – comma 1 -lett. I-quater del D.Lgs. 165/2001, secondo cui "I dirigenti di uffici dirigenziali generali provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva".

La rotazione straordinaria è una misura di carattere cautelare e preventivo, e non punitivo, ed è tesa a garantire che, nell'area ove si sono verificati i fatti oggetto del procedimento penale o disciplinare, siano attivate idonee misure di prevenzione del rischio corruttivo.

L'Ateneo non ha emanato direttive specifiche sull'istituto in questione in quanto applica le norme di legge.

Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito

A seguito delle disposizioni di cui al D. Lgs. del 10 marzo 2023, n. 24 che ha recepito la Direttiva UE 2019/1937 del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone (whistleblower) che segnalano violazioni del diritto dell'Unione, l'Amministrazione ha proceduto all'emanazione del nuovo Regolamento per la protezione dei soggetti che segnalano illeciti e per la gestione delle segnalazioni, con decreto rettorale n. 183943 del 31 luglio 2023 e con contestuale attivazione dell'applicazione informatica per la gestione delle segnalazioni, raccomandata dall'Autorità Nazionale Anticorruzione, dotata di tutti i requisiti di affidabilità, riservatezza, garanzia di anonimato del segnalante, richiesti dalla normativa in parola.

Divieto di svolgere attività incompatibili a seguito della cessazione del rapporto (pantouflage)

L'art. 53 comma 16-ter del D.Lgs. 165/2001, introdotto dalla Legge 190/2012, prevede che "I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, c. 2, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal comma in oggetto sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti".

L'Amministrazione ha introdotto come misura l'acquisizione di apposite dichiarazioni che tutto il personale tecnico-amministrativo in assunzione e in cessazione del rapporto di lavoro deve sottoscrivere e che riguarda la conoscenza delle disposizioni di legge sul pantouflage e delle relative conseguenze.

Analoga dichiarazione è richiesta agli operatori economici nell'ambito delle procedure di acquisizione di beni e servizi che sono controllate sistematicamente dal Servizio competente di Ateneo.

Nell'ambito dell'attuazione dei Progetti PNRR da parte delle amministrazioni pubbliche che ne hanno la titolarità, tra cui il Politecnico di Milano, la nuova normativa dettata dal D.L. 30 aprile 2022, n. 36 recante "Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)", convertito con modificazioni dalla Legge 29 giugno 2022, n. 79, prevede che sino al 31 dicembre 2026 possano essere conferiti incarichi retribuiti di consulenza alle persone collocate in quiescenza da almeno due anni, ai sensi dell'articolo 7, comma 6, del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

Riguardo invece l'incarico di responsabile unico del procedimento (Rup), questo può essere conferito al personale in quiescenza soltanto per particolari esigenze alle quali non è possibile far fronte con il personale in servizio, e comunque

soltanto per il tempo strettamente necessario all'espletamento delle procedure di reclutamento del personale dipendente. La facoltà di avvalersi di personale in quiescenza è estesa a tutti gli interventi previsti dal Fondo complementare, ai programmi di utilizzo dei Fondi per lo sviluppo e la coesione e a quelli derivanti dagli altri piani di investimento finanziati con fondi nazionali o regionali.

L'Amministrazione ha incrementato i controlli su queste tipologie di contratti con particolare riguardo alla durata degli stessi.

Conflitti di interesse

Il legislatore ha approntato un composito quadro normativo allo scopo di prevenire ed eliminare i conflitti di interessi nello svolgimento di incarichi amministrativi. Numerose sono le disposizioni contenute in svariate fonti normative, tra cui il D. Lgs. 19 agosto 2016, n. 175 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica" che, tra i vari aspetti, disciplina anche il conflitto di interessi degli organi amministrativi e di controllo delle società pubbliche.

Una diversa prospettiva sulla regolamentazione e sulla qualificazione del conflitto di interesse si è aperta con l'introduzione dell'Art. 6-bis "Conflitto di interessi" nella Legge 241/1990 sul procedimento amministrativo e diritto di accesso ai documenti amministrativi. Ad opera dell'art. 1, comma 41 della Legge 190/2012 (c.d. legge anticorruzione), infatti, l'art. 6-bis prevede un generale obbligo di astensione del dipendente pubblico, nell'ambito del procedimento amministrativo, al ricorrere di una situazione di conflitto di interessi che possa interessarlo; pertanto l'articolo in questione rappresenta una norma di ampia portata che può essere considerata a tutti gli effetti come un punto di riferimento del sistema di prevenzione dei conflitti di interessi. Completa il quadro normativo di riferimento l'introduzione di una disciplina dedicata in via diretta ed esclusiva al conflitto di interessi nello svolgimento di incarichi amministrativi, ovvero quella di cui al D. Lgs. n. 39 del 2013. Tale decreto, a differenza di altre fonti normative, si occupa organicamente e specificatamente dei casi di inconferibilità e di incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico e conseguentemente del conflitto di interessi che può interessare i titolari di detti incarichi amministrativi.

Nel Piano Nazionale Anticorruzione 2022, l'ANAC ha nuovamente posto l'attenzione sul tema della gestione dei conflitti di interessi e la tipizzazione degli stessi, sottolineando che "la tutela anticipatoria di fenomeni corruttivi si realizza anche attraverso l'individuazione e la gestione del conflitto di interessi. La situazione di conflitto di interessi si configura laddove la cura dell'interesse pubblico cui è preposto il funzionario potrebbe essere deviata per favorire il soddisfacimento di interessi contrapposti di cui sia titolare il medesimo funzionario direttamente o indirettamente. Si tratta dunque di una condizione che determina il rischio di comportamenti dannosi per l'amministrazione, a prescindere che ad essa segua o meno una condotta impropria."

Le misure di rafforzamento e di prevenzione del rischio corruttivo in materia di conflitto di interesse da indirizzare sia al personale interno sia ai soggetti esterni destinatari di incarichi nelle amministrazioni/enti, che attengono a diversi profili, già indicati dalla Legge 190/2012, devono riguardare principalmente:

- l'astensione del dipendente in caso di conflitto di interessi;
- le ipotesi di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso enti privati in controllo pubblico, disciplinate dal d.lgs. 8 aprile 2013, n. 39;
- le disposizioni contenute nei codici di comportamento riguardo i doveri comportamentali;
- il divieto di pantouflage;
- l'autorizzazione a svolgere incarichi extra istituzionali;
- l'affidamento di incarichi a soggetti esterni in qualità di consulenti ai sensi dell'art. 53 "Incompatibilità, cumulo di impieghi e incarichi" del d.lgs. n. 165 del 2001.

L'obbligo di astensione nel caso di conflitto di interessi

L'obbligo di astensione del dipendente in caso di conflitto di interessi è disciplinato, con riferimento al responsabile del procedimento, dall'art. 6-bis della Legge sul procedimento amministrativo (L. 241/1990), e più in generale dal Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (D.P.R. 62/2013), art. 65 e 76.

La norma persegue una finalità di prevenzione che si realizza mediante l'astensione dalla partecipazione alla decisione (sia essa procedimentale o meno) del titolare dell'interesse, che potrebbe porsi in conflitto con l'interesse perseguito mediante l'esercizio della funzione e/o con l'interesse di cui sono portatori il destinatario del provvedimento, gli altri interessati e i contro interessati. Sull'astensione decide il responsabile dell'ufficio di appartenenza.

La disposizione di cui all'art. 6bis della Legge 241/1990 è stata recepita dal Politecnico di Milano nel Regolamento in materia di procedimenti amministrativi, accesso documentale, civico e generalizzato.

Il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici di cui al DPR 62/2013, e specificatamente l'art. 7, richiama gli obblighi a cui è tenuto il dipendente che deve astenersi dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere interessi propri, ovvero di suoi parenti, affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi, oppure di persone con le quali abbia rapporti di frequentazione abituale, ovvero, di soggetti od organizzazioni con cui egli o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito significativi, ovvero di soggetti o organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente, ovvero di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui sia amministratore o gerente o dirigente. Il dipendente si astiene in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza. Sull'astensione decide il responsabile dell'ufficio di appartenenza. Anche in questo caso la norma è stata recepita nel Regolamento in materia di procedimenti amministrativi, accesso documentale, civico e generalizzato anche se si rende necessario esplicitare più compiutamente la portata della disposizione citata.

Il conflitto di interessi nel codice dei contratti pubblici

Il Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36 "Codice dei contratti pubblici" ha riscritto l'intera disciplina sui contratti pubblici e per quanto riguarda la questione del conflitto di interessi, regolata dall'Articolo 16, la fattispecie si verifica solo nel caso in cui *"...in coerenza con il principio della fiducia e per preservare la funzionalità dell'azione amministrativa, la percepita minaccia all'imparzialità e indipendenza deve essere provata da chi invoca il conflitto sulla base di presupposti specifici e documentati e deve riferirsi a interessi effettivi, la cui soddisfazione sia conseguibile solo subordinando un interesse all'altro."* Resta comunque inteso che spetta alle Pubbliche amministrazioni/stazioni appaltanti adottare misure adeguate per individuare, prevenire e risolvere in modo efficace ogni ipotesi di conflitto di interesse nello svolgimento delle procedure di aggiudicazione ed esecuzione degli appalti e delle concessioni nonché vigilare che il proprio personale si astenga dal partecipare alla procedura di aggiudicazione e all'esecuzione qualora versi nelle condizioni previste nell'articolo 16.

La normativa del Politecnico di Milano

L'Ateneo ha già disciplinato nella propria legislazione la tematica sul conflitto di interessi e sulle incompatibilità previste dalle disposizioni di legge; in particolare si evidenziano:

- Regolamento Generale di Ateneo – Art. 17 "Validità delle sedute" con cui è istituito l'obbligo di astensione da parte dei componenti che non possono prendere parte alla seduta (di organi collegiali) o a parte di seduta in cui si trattano argomenti che riguardano direttamente la sua persona o suoi parenti o affini entro il 4° grado o il coniuge.
- Codice Etico e di Comportamento del Politecnico di Milano – che ha definito i valori comportamentali a cui le Componenti dell'Ateneo, ivi compresi i collaboratori a vario titolo, devono attenersi nell'esercizio delle proprie funzioni, da applicarsi anche in caso di conflitti di interesse che possono insorgere nel corso dell'espletamento delle proprie attività.
- Regolamento sugli incarichi esterni di professori e ricercatori – che ha definito gli incarichi autorizzati, quelli vietati, i casi di incompatibilità e conflitti di interesse che potrebbero verificarsi tra la funzione di docente ed un qualsiasi incarico extra istituzionale in Enti pubblici e/o privati; è stato inoltre definito il processo autorizzatorio ed i soggetti preposti a rilasciare l'autorizzazione allo svolgimento di detti incarichi.
- Regolamento per la disciplina delle procedure comparative per il conferimento di incarichi individuali di collaborazione di natura autonoma, in attuazione del disposto dell'art. 7, commi 6 e 6 bis del D. L.gs. 30.03.2001, n. 165 – che disciplina le modalità di conferimento degli incarichi di natura autonoma e professionale conferiti ai sensi della normativa di riferimento.
- Regolamento per l'autorizzazione a svolgere incarichi retribuiti al personale dirigente e tecnico-amministrativo del Politecnico di Milano – che definisce le attività incompatibili, quelle compatibili non soggette ad autorizzazione e quelle autorizzabili, la procedura per la richiesta di autorizzazione, sanzioni e controlli.

- Regolamenti disciplinanti il reclutamento del personale docente, ivi compresi gli assegnisti di ricerca, e del personale tecnico-amministrativo, sia a tempo determinato che indeterminato, che negli articoli dedicati alla composizione delle Commissioni giudicatrici hanno introdotto specifiche clausole riguardanti le cause di incompatibilità e di conflitto di interesse dei commissari tra loro stessi e con i candidati.

Riguardo la tematica dei contratti pubblici, l'Ateneo ha emanato i seguenti Regolamenti:

- Modalità di acquisizione delle autocertificazioni attestanti il possesso dei requisiti di cui all'art. 80 D. Lgs.50/2016 (Nuovo Codice dei contratti);
- Regolamento per la formazione e la gestione dell'Elenco Telematico di operatori economici di cui all'Art. 36 del D. Lgs. 18 aprile 2016, n. 50 (nuovo Codice dei Contratti);
- Regolamento per la definizione dei criteri e delle modalità di nomina delle Commissioni giudicatrici di cui al Codice dei contratti, aggiornato con D.R. n. 2859 del 31 marzo 2021, azione correttamente attuata nell'anno 2021 così come indicato nell'area di rischio "Contratti pubblici" delle tabelle di rischio;
- Regolamento per l'affidamento contratti per l'acquisto di beni e servizi sotto soglia di rilevanza comunitaria o tramite procedura negoziata senza previa pubblicazione di un bando di gara, aggiornato con D.R. n. 2490 del 09.03.2021;

che dovranno essere adeguati alle nuove disposizioni di cui al D. Lgs. 36/2023 nell'anno 2024.

Dichiarazioni di assenza di condizioni di inconfiribilità e di incompatibilità di incarichi

Il Politecnico di Milano, al fine di recepire le indicazioni fornite dal Piano Nazionale Anticorruzione 2019, e ribadite nel Piano 2022, in materia di conflitti di interesse, nel corso dell'anno 2021 ha costituito un gruppo di lavoro dedicato alla tematica e con il compito di:

- individuare una procedura di rilevazione e analisi delle situazioni di conflitto di interessi, potenziale o reale;
- predisporre conseguentemente una modulistica dedicata per le dichiarazioni di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi da parte dei dipendenti per ciascuno dei settori di interesse e che deve essere aggiornata e/o modificata almeno con cadenza annuale;
- predisporre un piano di monitoraggio sulle dichiarazioni presentate.

Il Gruppo di lavoro ha predisposto le azioni sotto indicate, avviate nel 2022 e completate nel 2023:

1. Implementazione dell'applicativo RDA (Richiesta d'Acquisto) per integrarvi le funzionalità necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro relativamente agli aspetti legati alla:
 - individuazione di una procedura di rilevazione e analisi delle situazioni di conflitto di interessi, potenziale o reale;
 - predisposizione di una modulistica dedicata per le dichiarazioni di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi da parte dei dipendenti per ciascuno dei settori di interesse e che deve essere aggiornata e/o modificata almeno con cadenza annuale.

Sono stati quindi definiti i testi delle dichiarazioni compilatorie sulla sussistenza o meno di casi di conflitto di interesse, da rendersi al primo accesso all'applicativo ed una finale a consuntivo annuale.

2. Incarichi e incompatibilità, per cui sono state effettuate le seguenti attività:
 - Conflitto di interessi nelle procedure concorsuali - obblighi di astensione: è generata informaticamente una apposita dichiarazione, una per il Responsabile amministrativo del procedimento e una per il firmatario finale del provvedimento, contenente i nominativi dei candidati alla procedura concorsuale. Tale dichiarazione è generata alla scadenza del termine fissato per la presentazione delle domande.
 - Sono state predisposte le dichiarazioni di insussistenza di casi di inconfiribilità ed incompatibilità per l'assunzione di incarichi dirigenziali che seguono la disciplina dettata dal Disciplinare relativo ai controlli sulle dichiarazioni rese dai Dirigenti ai sensi dell'art. 20 del D. Lgs. 39/2013 (**Allegato 10**). L'onere dell'acquisizione delle autocertificazioni è in capo all'Area Risorse Umane e Organizzazione, unitamente alla verifica della veridicità delle stesse.
 - Il Presidente, i Componenti ed i Segretari delle commissioni di gara e di concorso di qualsiasi tipologia sono tenuti all'obbligo di compilazione e sottoscrizione dei moduli all'uopo predisposti attestanti il possesso dei requisiti di conferibilità e di compatibilità e di assenza di conflitti di interesse per svolgere le funzioni conferite. Riguardo le Commissioni di concorso per il reclutamento del personale accademico sono state introdotte misure specifiche riguardanti il limite numerico annuale di componente di Commissioni per i professori ordinari e associati per

ciascuna fascia concorsuale, la composizione delle Commissioni secondo la parità di genere ove i settori concorsuali lo consentano nonché la predisposizione di apposita dichiarazione resa dal singolo commissario su eventuali conflitti di interesse con i candidati in merito alle pubblicazioni scientifiche.

3. Tipizzazione di casi di conflitti di interesse nei contratti di acquisizione di beni e servizi: il Gruppo di lavoro ha individuato alcuni casi tipici di conflitto di interesse nei contratti di acquisto che si indicano nel seguito:

- qualora i beni o i servizi oggetto della procedura di affidamento siano effettivamente contendibili sul mercato e non sussista alcuna condizione di unicità, non è possibile ricorrere all'affidamento diretto nei confronti di società spin off del Politecnico di Milano. Pertanto, dovrà essere pubblicata una procedura di gara aperta al mercato.
 - qualora il richiedente l'acquisto e/o il titolare del progetto su cui imputare la spesa:
 - a. rivestano incarichi di rappresentanza legale
 - b. siano soci e titolari di diritti su azioni e quote societarieall'interno di società che presentino offerta in risposta a procedure di gara aperte al mercato, dovranno segnalarlo al RPCT per l'adozione delle misure di prevenzione, quali a titolo esemplificativo e non esaustivo: nomina di una commissione giudicatrice per la valutazione delle offerte composta da commissari esperti nel settore oggetto dell'affidamento, non afferenti al dipartimento a cui afferisce il richiedente l'acquisto e/o il titolare del progetto, di cui almeno due esterni all'Ateneo.
- Nel caso in cui il richiedente l'acquisto o il titolare del fondo rivestano anche il ruolo di RUP dovranno astenersi dal porre in essere l'attività inerente al procedimento di aggiudicazione e l'esecuzione del contratto.
- qualora il richiedente l'acquisto/RUP/il titolare del progetto su cui imputare la spesa abbiano sottoscritto un contratto di ricerca con l'operatore economico che presenta candidatura in risposta ad un avviso di manifestazione di interesse o offerta in risposta ad una procedura di gara avente ad oggetto le medesime attività del contratto di ricerca, seppur rese nella forma dell'esclusivo trasferimento tecnologico, si suggerisce di attuare misure di prevenzione quali a titolo esemplificativo e non esaustivo, la sostituzione del RUP e la valutazione delle offerte da parte di una commissione giudicatrice, se ricorre il criterio di aggiudicazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa.

2.3.7 La programmazione dell'attuazione della trasparenza e il monitoraggio delle misure

La trasparenza amministrativa, intesa come "accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche", è disciplinata dal D. Lgs. 33/2013 e successive integrazioni.

I dati richiesti ai fini della trasparenza sono pubblicati nell'apposita sezione del sito "Amministrazione trasparente", la cui albertura rispecchia quanto indicato nella Delibera n. 1310 del 28/12/2016 di ANAC. Si considera responsabile del dato il Dirigente della/e Struttura/e competente a fornirlo per il singolo obbligo di pubblicazione.

Negli anni passati si è portato a compimento il processo di aggiornamento dei referenti per la trasparenza, in seguito al cambiamento organizzativo avvenuto ad inizio 2020. Le pubblicazioni della sezione "Amministrazione trasparente" del sito di Ateneo sono ormai stabili: sia gli aggiornamenti periodici sia quelli in tempo reale sono consolidati.

Le attività in corso negli ultimi anni sono dunque principalmente di consolidamento e/o di migliore esposizione dei dati e delle informazioni raccolte, ed è in corso un'attività finalizzata a rendere più facilmente fruibili i contenuti relativi ai bandi di gara e contratti e consulenti e collaboratori.

Prosegue la campagna di sensibilizzazione sulle tematiche di accessibilità come indicato nella sezione del sito dell'Ateneo "altri contenuti - accessibilità e catalogo di dati, metadati e banche dati".

Alla pagina <https://www.polimi.it/footer/policy/amministrazione-trasparente/provvedimenti/provvedimenti-organi-indirizzo-politico> sono disponibili le delibere del CDA e del Senato Accademico a partire da gennaio 2023.

Entro il 2024 è prevista la prosecuzione del perfezionamento della pubblicazione di sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici.

Si segnala, infine, la particolare attenzione rivestita nei confronti dei bandi di gara e contratti in seguito alle disposizioni di legge in materia di acquisti, in particolare relativi al PNRR, per i quali si stanno effettuando nuovi aggiornamenti e pubblicazioni.

Accesso civico semplice

L'accesso civico, introdotto dall'art. 5 comma 1 del D. Lgs. 33/2013, è riferito ai soli atti, documenti e informazioni oggetto di obblighi di pubblicazione e costituisce un rimedio alla mancata osservanza degli obblighi di pubblicazione imposti dalla legge, sovrapponendo al dovere di pubblicazione, il diritto del privato di accedere ai documenti, dati e informazioni interessati dall'inadempienza. Con richiesta diretta al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, il cittadino può richiedere i dati e ottenere in risposta il link alla sezione "Amministrazione trasparente in cui è stata effettuata la pubblicazione.

Il modulo per la presentazione della richiesta è scaricabile al link:

<https://www.normativa.polimi.it/strumenti/dettaglio-regolamento/regolamento-in-materia-diprocedimenti-amministrativi-accesso-documentale-civico-e-generalizzato>.

Accesso civico generalizzato

L'Art. 5 - comma 2 del D. Lgs. 33/2013 come sostituito dall'articolo 6 del D. Lgs. 97/2016, ha disposto che "Allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione al dibattito pubblico, chiunque ha diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione ai sensi del presente decreto, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti secondo quanto previsto dall'articolo 5-bis."

Il modulo per la presentazione della richiesta è scaricabile al link:

<https://www.normativa.polimi.it/strumenti/dettaglio-regolamento/regolamento-in-materia-di-procedimenti-amministrativi-accesso-documentale-civico-e-generalizzato>

Garante della trasparenza

L'art. 36 dello Statuto del Politecnico prevede la figura del Garante della trasparenza che ha tra i propri compiti quello di promuovere e verificare la circolazione delle informazioni, la pubblicità e la trasparenza dei processi decisionali dell'Ateneo e formulare eventuali proposte di miglioramento. È nominato dal Rettore, su proposta del Senato accademico, tra i docenti dell'Ateneo, resta in carica 3 anni, con mandato rinnovabile una sola volta. Il Garante della Trasparenza fino al 31 dicembre 2025 è il professore Roberto Ottoboni.

Il Politecnico di Milano, in attuazione delle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 sul trattamento dei dati, con Decreto del Rettore n. 8269 del 20 dicembre 2017, ha nominato quale Responsabile dei dati personali (RPD) per il Politecnico di Milano il Dr. Vincenzo Del Core, che provvede agli adempimenti previsti dal Regolamento UE 679/2016 sulla protezione dei dati. I dati richiesti ai fini della trasparenza sono pubblicati nell'apposita sezione del sito "Amministrazione trasparente "

Dopo aver provveduto, nel 2022, a diverse sessioni di formazione in materia di informative privacy, trattamento dei dati e soggetti responsabili in materia di protezione dei dati personali, oltre che a una revisione dei contenuti dell'applicativo privacy, nel 2023 sono state realizzate molteplici attività formative destinate al personale tecnico amministrativo in materia di protezione dati personali, DPIA, data breach e trasferimento all'estero, protezione dati personali e siti web. È stata effettuata la manutenzione e la razionalizzazione del registro dei trattamenti, rendendolo più omogeneo e armonizzando i contenuti oltre che per struttura emittente (Ateneo, Aree, Dipartimenti/Poli), per macro ambiti di interesse (didattica, ricerca, servizi di supporto e terza missione). Sono stati messi a disposizione delle linee guida per i trasferimenti extra UE, un disciplinare per l'infrastruttura di videosorveglianza gestita da AGIS e una linea guida per l'uso delle immagini e per i trattamenti audio video nell'ambito di eventi e iniziative di promozione.

Per il 2024 è prevista formazione in ambito di ricerca scientifica e protezione dati personali rivolta al personale docente, attività di audit su un dipartimento, un polo e due servizi dell'amministrazione centrale. Infine, in collaborazione con altre strutture, sarà supportato l'adeguamento dell'AQ di Ateneo ai requisiti AVA3.

Open Access

Prosegue la politica di Open Access aggiungendo annualmente nuovi prodotti e attuando un attento monitoraggio dei diritti di copyright dei prodotti inseriti nel catalogo di ricerca IRIS RE.PUBLIC.

SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'Ateneo è distribuito su 6 Campus (Milano Leonardo, Milano Bovisa, Lecco, Piacenza, Cremona, Mantova) cui si aggiunge il Campus italo-cinese con sedi a Shanghai e Xi'an e sviluppa le proprie attività di ricerca e di didattica attraverso 12 Dipartimenti e 4 Scuole, oltre alla Scuola di Dottorato.

I Campus lombardi al di fuori della provincia di Milano sono denominati Poli Territoriali e 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 con le esigenze e le opportunità offerte dal territorio.

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

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

La struttura tecnico-amministrativa, il cui funzionamento è coordinato dal Direttore Generale, al quale compete la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa, è strutturata in:

- Amministrazione di ateneo (743 persone) che comprende 9 Aree dirigenziali, dirette dai Dirigenti e articolate in Servizi: ogni Servizio prevede la copertura di un Capo Servizio, primo riporto del Dirigente, con incarico di responsabilità gerarchica e funzionale del personale afferente (all'interno dei servizi si possono individuare processi prioritari rispetto ai quali può essere identificato un Referente di processo, priori di responsabilità gerarchica); i Servizi di staff della Direzione Generale che svolgono funzioni di integrazione trasversali a tutto l'Ateneo e tre Task Force, che hanno previsto l'immissione di nuove competenze, per l'innovazione didattica, per l'applicazione della metodologia e dei modelli BIM nella gestione degli spazi e per la gestione dei progetti in ambito Sostenibilità.
- Strutture gestionali dei Dipartimenti (521 risorse) presidiate da un Responsabile Gestionale, riporto diretto del Direttore Generale e del Direttore di Dipartimento, che ha, attraverso la gestione del personale afferente, il compito di assicurare la gestione delle attività funzionalmente alle strategie del Dipartimento. Il Responsabile Gestionale può articolare l'organizzazione del personale in Unità Organizzative Funzionali (UOF), coordinate da un referente funzionale privo di responsabilità gerarchica.
- Strutture gestionali dei Poli Territoriali (71 risorse) presidiate da un Responsabile Gestionale, riporto diretto del Direttore Generale e del Pro Rettore di Polo, che ha, attraverso la gestione del personale afferente, il compito di assicurare la gestione delle attività funzionalmente alle strategie del Polo.

La macrostruttura del Politecnico Milano ha prediletto il presidio dei processi di sviluppo e di funzionamento secondo una logica di specificità tecnica relativa alle tematiche trattate. Tale verticalizzazione è accompagnata tuttavia dal presidio trasversale di alcuni processi quali: internazionalizzazione, comunicazione, sicurezza, sostenibilità.

Nel 2020 è nata l'Area Campus Life, in cui si sono sviluppati nuovi ambiti di servizio per l'intera Comunità Politecnica che vanno dalle residenze alla ristorazione, allo sport, al diritto allo studio, all'inclusività e al merchandising.

Il tema della digitalizzazione e semplificazione delle procedure è lasciato all'Area Sistemi ICT che governa tutti i processi di dematerializzazione e digitalizzazione dei processi, nonché, dal punto di vista tecnico, le tematiche di *data analysis*.

I cruscotti gestionali sono invece coordinati a livello di Direzione Generale.

La gestione dei processi di funzionamento, che si basano su procedure altamente standardizzate e digitalizzate, è concepita come Service di Ateneo (biblioteche, missioni, fatturazioni e acquisti, guardiania, portierato, helpdesk e supporto alle postazioni ICT). Per la realizzazione di tali processi viene impegnato in parte personale strutturato, in parte vengono sottoscritti contratti in outsourcing. Questa soluzione organizzativa consente di fare economia di scala, rendere l'organizzazione flessibile, rispondere in maniera più rapida a esigenze organizzative.

Nell'**Allegato 11** si riporta l'organigramma generale dell'Amministrazione di Ateneo, quello completo è consultabile sul sito di ateneo (<https://www.organigramma.polimi.it/Politecnico.htm>)

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

3.2.1 Lo sviluppo attuale

L'organizzazione del Lavoro Agile in Ateneo è iniziata a marzo 2021 con una *prima fase* di analisi organizzativa guidata dall'Area Risorse Umane e Organizzazione con il coinvolgimento di tutte le strutture di Ateneo, prevedendo una mappatura dei processi per struttura; l'analisi della percentuale di "smartabilità" degli stessi e l'analisi delle condizioni abilitanti (livelli di digitalizzazione delle procedure; fabbisogno tecnologico; fabbisogno formativo; maturità professionale delle persone coinvolte sui processi analizzati).

Questa prima fase ha consentito di individuare ambiti di sviluppo da includere nel piano di semplificazione e innovazione digitale e nel Piano formativo.

La *seconda fase* del progetto si è conclusa a Luglio 2021 ed è consistita nella condivisione delle policy di Ateneo sul Lavoro Agile con il Consiglio dei Dirigenti e il Senato accademico. Alla luce dell'evoluzione normativa è stato consolidato il regolamento di Ateneo in materia e la modulistica relativa alla definizione di accordi individuali di lavoro agile (procedura già digitalizzata). E' stato inoltre redatto un vademecum comportamentale per supportare il personale nel passaggio alla nuova forma di lavoro agile (ibrida).

Con la fine di settembre 2021 sono stati fatti i passaggi di condivisione con OIV, CUG e RSU. Sono state avviate due sperimentazioni su due strutture di Ateneo: il Dipartimento di Chimica e il Servizio Acquisti dell'Area Gestione Infrastrutture e Servizi. La sperimentazione è durata due mesi e si è conclusa con un monitoraggio dell'esperienza tramite questionario somministrato ai colleghi che avevano firmato gli accordi. È stato anche dato inizio alla stipula dei singoli accordi di lavoro agile previsti all'interno del Pola (Piano Organizzativo del Lavoro Agile) di Struttura, accordi entrati in vigore dal 1° gennaio 2022.

La terza fase è stata portata avanti nel corso del 2022 e in particolare:

- sono state consolidate le linee guida per il lavoro agile;
- sono stati rivisti, attraverso un progetto partecipato, i comportamenti previsti per i lavoratori agili, da valutare in performance;
- sono stati somministrati due questionari di monitoraggio, uno ai collaboratori e uno ai responsabili, per il monitoraggio dei primi sei mesi di attivazione dell'accordo;
- si è dato avvio ad un progetto sperimentale di analisi organizzativa per la riprogettazione degli spazi in ottica *hybrid workplace*, con avvio della sperimentazione presso l'area Risorse umane e Organizzazione dell'ateneo.

Attualmente hanno attivo un accordo di lavoro agile, che tendenzialmente prevede due giorni la settimana in remoto e tre in presenza, 802 persone ovvero il 60,1% del totale. Considerando anche le 109 persone con autorizzazione al telelavoro, il tasso di persone che fruisce di una modalità di lavoro flessibile arriva al 68,2%.

Nel complesso, tra nuove attivazioni e proroghe, per gli accordi del 2023 sono state gestite 718 richieste di lavoro agile, per il 2024 sono già programmati 542 rinnovi. e 15 nuove attivazioni.

Nel 2023 è stata portata avanti una *quarta fase* di progettazione, finalizzata alla costruzione di una metodologia per il disegno di Hybrid Workplace. L'obiettivo è nato dalla consapevolezza che quello a cui assisteremo nei prossimi anni non sarà una semplice mediazione nel numero di giorni in ufficio o da remoto, bensì un cambiamento di ben più ampio respiro, che rimetterà in discussione il lavoro nella sua stessa natura e porterà innovazione in ogni suo aspetto:

- processi;
- network;
- spazi;
- tecnologie;
- policy;
- comportamenti;
- dinamiche di socializzazione;
- modelli di leadership;
- cultura aziendale.

L'intento dell'Ateneo è quello di introdurre radicali innovazioni nell'organizzazione del lavoro che prevedano una combinazione di fasi di lavoro da remoto con fasi in presenza e che di fatto presuppongono un cambio di paradigma

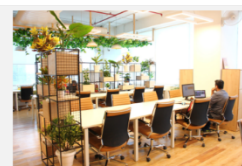
lavorativo (che la pandemia sembrava aver innescato). La riprogettazione degli spazi di lavoro è assolutamente funzionale al cambio di paradigma, nonché una necessità di valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo in ottica di maggior sostenibilità. La figura successiva riporta le principali caratteristiche della metodologia sviluppata.



Elementi per la progettazione

CARATTERISTICHE DIMENSIONALI

- Numero personale afferente
- Numero stagisti
- Numero accordi di lavoro agile
- Tempo medio settimanale lavoro da remoto



MODALITÀ DI LAVORO per collaboratore o gruppo interno al servizio

- % lavoro individuale (elaborazione, ricerca, analisi, imputazione...)
- % riunioni di progetto
- % gestione contatti telefonici



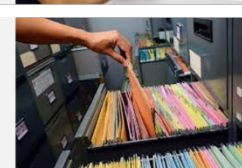
UTENZA

- Ricezione su appuntamento
- Sportelli
- Frequenza



DOCUMENTAZIONE CARTACEA:

- Volumi
- Sensibilità
- Tempi di lavorazione
- Spazi di dematerializzazione (No Paper)



Oltre alla costruzione e alla sperimentazione metodologica sopra riportata, nel 2023 sono state consolidate approfondite analisi sulle attuali modalità di implementazione dello smart working e di utilizzo degli spazi, funzionali al proseguo delle attività di riprogettazione che verranno sviluppate nel 2024 e in particolare:

- revisione allocazione persone/vani su Polimaps (aplicativo di ateneo);
- analisi dell'attuale impatto del lavoro agile in termini di occupazione in presenza della postazione;
- analisi dei dati di occupazione degli edifici;
- analisi dei dati di utilizzo dello smart working in Italia;
- approfondimento sui modelli di remote working.

A fine 2023 all'interno dell'indagine sul benessere organizzativo, reso disponibile per la compilazione dal 19 dicembre fino a metà di gennaio 2024, è stata previsto un set di domande finalizzate a raccogliere feedback sulle attuali modalità di funzionamento e spunti per il miglioramento.

3.2.2 L'assegnazione di obiettivi individuali e il loro monitoraggio

L'assegnazione del lavoro agile prevede la realizzazione di obiettivi individuali, inseriti all'interno degli accordi individuali e momenti di verifica periodica (settimanale/mensile/bimensile) con il Responsabile di struttura. In ogni caso, il colloquio annuale di Valutazione della performance è il momento strutturato in cui avviene anche il monitoraggio degli obiettivi e degli accordi di lavoro agile, oltre che una valutazione della sua efficacia.

In fase di valutazione dei comportamenti organizzativi, che si rammenta essere una componente rilevante della performance individuale, si tiene inoltre conto di alcuni fattori legati alle nuove modalità di lavoro, ad esempio:

- capacità di auto organizzare i tempi di lavoro;

- flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati e nelle modalità di rapportarsi ai colleghi;
- rispetto delle regole/procedure previste;
- disponibilità a condividere frequentemente lo stato avanzamento di lavori relativi a obiettivi assegnati;
- disponibilità a condividere le informazioni necessarie con tutti i membri del gruppo;
- comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, grado di partecipazione);
- comunicazione scritta non ambigua, concisa, corretta;
- comunicazione orale chiara e comprensibile.

Alla valutazione dei comportamenti si aggiungono anche obiettivi individuali come prevede l'accordo di Lavoro Agile, tra i quali:

- efficacia quantitativa: n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di task portati a termine, sia con riferimento ad attività ordinaria che a progetti specifici che possono o meno essere collegati a obiettivi di performance organizzativa; n. di pratiche in lavoro agile/n. pratiche totali, n. utenti serviti in lavoro agile/ n. utenti serviti, n. task portati a termine in lavoro agile/ n. task totali;
- efficacia qualitativa: qualità del lavoro svolto con valutazione da parte del superiore o rilevazioni di customer satisfaction (sia esterne che interne, nel complesso e con riferimento anche agli output del lavoro agile);
- efficienza temporale (tempi di completamento pratiche/servizi/task, rispetto scadenze; tempi di completamento pratiche/servizi in lavoro agile).

Inoltre, come già evidenziato, l'Ateneo ha un sistema capillare di analisi della customer satisfaction su tutti i processi di Ateneo, collegato alla valutazione della performance di struttura, cui partecipano Studenti (nazionali e internazionali), Personale Docente e Tecnico Amministrativo, ospiti delle residenze. Come ulteriore elemento di verifica e monitoraggio l'Ateneo si avvale infine dell'Indagine di Clima realizzata con cadenza biennale.

3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE

La pianificazione triennale dei fabbisogni di personale, realizzata in termini prudenziali e costantemente verificata nel corso del triennio rispetto all'assegnazione annuale delle facoltà assunzionali riconosciute dal MIUR, rappresenta un'importante leva strategica di pianificazione di medio-lungo periodo per le strutture.

Il Piano triennale del fabbisogno del personale docente e tecnico amministrativo viene elaborato nel rispetto della normativa vigente ed in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo.

Il Piano in oggetto viene redatto annualmente, per il triennio successivo, e presentato agli Organi nel mese di dicembre in sede di approvazione del bilancio di previsione, al fine di verificare la coerenza della programmazione delle risorse assegnate con la disponibilità di budget¹⁶.

Con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 202312190541 di dicembre 2023, è stato approvato il documento di Pianificazione dei fabbisogni del personale per il triennio 2024-2026 (**Allegato 12**), che definisce le linee di programmazione per il personale docente e tecnico amministrativo per il prossimo triennio evidenziando le nuove competenze e figure professionali necessarie emerse dall'analisi del fabbisogno ed in relazione alle risorse rese disponibili per il reclutamento, ai criteri di assegnazione deliberati dagli Organi di Governo, alla pianificazione degli ingressi in coerenza con le stime di budget.

Esso, come ribadito dal relatore in seduta di approvazione, costituisce parte integrante del presente PIAO.

Nel corso del 2023, l'Area Risorse Umane e Organizzazione ha avviato il processo di Employer branding. In particolare si è formalizzata la *value proposition* dell'Ateneo in qualità di "Datore di lavoro" e si è definito un piano di promozione della stessa sia in ambito digital (costruzione di un digital marketing plan) che con la partecipazione a fiere del lavoro e Career day Universitari.

¹⁶ Attualmente si è preferito anticipare tale documento in sede di approvazione del bilancio di previsione, al fine di fornire agli Organi una documentazione esaustiva a corredo della predisposizione del budget, nonostante l'indicazione normativa di assorbire tale documento nel presente PIAO, di cui costituisce parte integrante.

3.3.1 Il Modello professionale del Politecnico di Milano e la consistenza di personale

Il Politecnico di Milano ha ormai da tempo adottato un proprio modello di gestione e sviluppo delle risorse umane che ha l'obiettivo di porre il personale dell'Ateneo al centro di una serie di politiche ed iniziative mirate ad incentivarne la valorizzazione e lo sviluppo professionale. Si basa su tre elementi tra loro integrati in modo funzionale alla strategia e agli obiettivi dell'Ateneo: *Organizzazione; Selezione; Riconoscimento e sviluppo dei sistemi di ricompensa*.

La coerenza di base tra tutti questi elementi, nonché verso fattori esterni quali il CCNL, è garantita dal modello professionale dell'Ateneo. Su di esso si innestano gli strumenti a supporto dei processi di gestione e sviluppo.

Il modello professionale è un modello generale di analisi dell'organizzazione, in grado di garantire da un lato le coerenze di base rispetto alle logiche di equità collegate al CCNL, ed allo stesso tempo supportare e indirizzare le scelte strategiche dell'Ateneo relativamente ai processi di sviluppo organizzativo e di politica retributiva. Esso rappresenta l'infrastruttura di base attraverso cui è possibile operare una lettura trasversale dell'organizzazione, "collocando" qualsiasi posizione dell'Ateneo in uno schema di ruoli di riferimento. Tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo è stato collocato all'interno del modello professionale, attraverso incontri individuali con i responsabili delle strutture (Aree dirigenziali, Dipartimenti, Poli Territoriali). La collocazione del personale nel modello è aggiornata mediante revisioni periodiche e si basa sul modello delle competenze che permette di mantenere coerenza tra organizzazione e sviluppo professionale. Attraverso di esso, l'inserimento e la crescita all'interno del Politecnico di Milano si basano sul riconoscimento e la valorizzazione delle capacità e delle professionalità (selezione/sviluppo professionale) in coerenza con gli obiettivi e le esigenze dell'organizzazione (sviluppo organizzativo). Il driver per assicurare la coerenza tra organizzazione e persone è il "ruolo", inteso come insieme di aspettative rispetto ad un sistema di comportamenti richiesti. Il comportamento organizzativo è l'elemento osservabile attraverso il quale l'individuo mette in atto le competenze richieste al ruolo.

Per quanto riguarda la consistenza di personale al 31 dicembre 2023, suddiviso per inquadramento, l'Ateneo conta, oltre al Direttore Generale, 9 Dirigenti, 16 Tecnologi, 85 EP, 617 D, 567 C e 40 B, per un totale di 1.335 persone. Con riferimento al Modello Professionale, le stesse persone sono così suddivise nei ruoli previsti (**Tabella 3.1**):

Tabella 3.1: Suddivisione del personale nei ruoli previsti dal modello professionale

PROFILO DI RUOLO	POS_STD 2023/Tecnici 2023	Totale
Gestionale/Amministrativo	Direttore Generale	1
	Dirigente	9
	Capo Servizio/Capo Progetto/Resp. Staff/Resp. Gestionale	92
	Spec. Esperto/Professional	2
	Referente di Processo/UOF	93
	Specialista Senior	75
	Specialista	173
	Operatore Esperto	307
	Operatore Senior	206
	Operatore	69
Gestionale/Amministrativo Totale		1.028
Tecnico LAB/ICT	Referente di Laboratorio	6
	Spec. Esperto/Professional di laboratorio	7
	Specialista Sr di laboratorio	61
	Specialista di Laboratorio	76
	Operatore Esperto di laboratorio	19
	Operatore Sr di laboratorio	28
	Operatore di laboratorio	15
	Specialista Esperto ICT	2
	Specialista Sr ICT	33
	Specialista ICT	37
	Operatore Esperto ICT	3
	Operatore Sr ICT	3
Tecnico LAB/ICT Totale		290
Neoassunti in fase di definizione		17
Totale complessivo		1.335

3.3.2 Le strategie di formazione del personale

Le strategie di formazione del personale per l'anno 2024 sono state fortemente influenzate da due fattori fondamentali: il Piano Strategico di Ateneo e il Piano Strategico di Sostenibilità 2023-2025.

Quanto al primo, come già visto in precedenza, il Piano Strategico conferisce una forte spinta alla formazione come elemento di educazione, consapevolezza e responsabilità, come grande opportunità di crescita, sia individuale che collettiva, e come strumento di potenziamento delle competenze e delle capacità delle persone, iniziando proprio dal personale docente e dal personale tecnico-amministrativo per garantire adeguate opportunità di crescita per uno sviluppo professionale e umano completo e soddisfacente. Sempre nel Piano Strategico di Ateneo è stato posto un obiettivo, molto ambizioso, in termini di personale da formare nel triennio.

Per quanto riguarda, invece, il Piano Strategico di Sostenibilità, sono state identificate sei priorità legate alle missioni istituzionali dell'università: Inclusione e pari opportunità, Ricerca sostenibile, Sostenibilità nella didattica, Diritto allo studio, Innovazione e responsabilità sociale, Ambiente. Ad ogni obiettivo sono associate specifiche azioni e iniziative di formazione a supporto, che possano contribuire al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Inoltre, la Direttiva sulla formazione del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023 promuove la pianificazione della formazione e lo sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Secondo questa Direttiva, le Pubbliche Amministrazioni dovranno garantire a ciascun dipendente almeno 24 ore di formazione all'anno, arrivando quindi a circa tre giornate lavorative su base annua da dedicare all'accrescimento delle competenze.

Il budget a disposizione per il triennio 2024-2026 è di circa 350.000 € annui (cui si aggiunge un budget specifico di ulteriori 60.000 € per la formazione sui temi della sicurezza). A supporto della formazione per personale docente, tecnico amministrativo e studenti, in sede di destinazione dell'avanzo di bilancio 2022 sono stati stanziati 500.000 € per il triennio 2023-2025 a sostegno di specifiche progettualità, in particolare relative ai temi di innovazione e sostenibilità e sull'imprenditorialità.

Vengono di seguito illustrate le principali attività sulle quali si interverrà a livello formativo e di sviluppo nel corso del 2024, suddivise per macro progetti.

FORMAZIONE PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

La programmazione del piano di formazione triennale del Personale Tecnico Amministrativo prevede un processo in tre fasi a valle di input da parte della componente politica in merito all'individuazione di alcune priorità: ad una prima fase di rilevazione del fabbisogno da parte dei Capi Servizio e dei Responsabili Gestionali, effettuata tramite specifiche schede, segue un confronto con i Dirigenti/Responsabili delle Strutture tramite interviste. Il processo si conclude con la fase di definizione delle necessità e delle priorità, nel rispetto del budget a disposizione, con il Direttore Generale.

Con queste modalità viene predisposto il piano triennale, le proposte vengono arricchite e meglio definite in corso d'anno mediante la pubblicazione sulla intranet, nella pagina dedicata alla formazione, di programmi di dettaglio specifici. Ogni anno vengono predisposti piani formativi puntuali per ciascuna struttura di Ateneo (Aree, Dipartimenti, Poli). La diffusione di tali piani è di competenza del responsabile di struttura. Le attività di formazione tecnico-specialistica dedicate ai singoli vengono definite con i Responsabili di struttura sulla base del fabbisogno organizzativo. I piani di formazione per i singoli sono definiti tra l'Area Risorse Umane e Organizzazione e le Strutture di Ateneo e la loro diffusione è a carico dei Responsabili.

FORMAZIONE AL RUOLO

È prevista un'attività specifica per ruoli o famiglie di ruoli secondo quanto sinteticamente riportato:

Dirigenti, Responsabili Gestionali, Capi Servizio e Responsabili di Staff, Capi Progetto

Nel corso del 2024 per il management sono state programmate le seguenti iniziative:

- i Capi Servizio saranno coinvolti in una iniziativa di sostegno al ruolo nella gestione del personale attraverso un evento organizzato in una sede esterna;
- per Dirigenti e Responsabili gestionali verranno organizzate attività di team building per rafforzare la dimensione del gruppo oltre alle competenze distintive del ruolo;

- infine tutto il management parteciperà ad un corso di formazione in diritto antidiscriminatorio, nato dall'esigenza di proporre alla comunità universitaria le criticità e la casistica nell'ambiente di lavoro, in attuazione e riferimento al Codice Etico dell'Ateneo.

Responsabili Gestionali

Proseguono anche quest'anno le attività di formazione tecnico-specialistica in tema di ricerca e amministrazione, nelle quali ai Responsabili Gestionali verranno affiancati i RUOF di riferimento.

Referenti UOF amministrazione

Nel corso del 2022 per i RUOF amministrazione è stato avviato un piano di interventi di accompagnamento su temi specifici che è proseguito anche nel 2023 e che proseguirà anche nel corso del 2024 con l'obiettivo di fare il punto rispetto al livello di conoscenza diffuso nelle differenti strutture e definire un piano di interventi formativi e informativi per l'allineamento.

Comunità di pratica dei "Comunicatori"

Continueranno le riunioni periodiche tra il network dei comunicatori e l'Area Public Engagement e Comunicazione, sospese lo scorso anno. La tematica oggetto di progetti di sviluppo per il 2024 sarà il *Public Engagement*. Inoltre verranno previsti alcuni momenti di approfondimento delle conoscenze di gestione dei contenuti e tecniche di comunicazione, in particolare sull'utilizzo dei social media, sempre gestiti in collaborazione con l'Area Public Engagement e Comunicazione.

Referenti sostenibilità

Nel corso del 2024 verranno individuati all'interno delle singole strutture dei referenti sostenibilità che parteciperanno ad un percorso di formazione specifico per disegnare un profilo e aiutarli nel ruolo che avranno all'interno dei cantieri sostenibilità.

Personale selezionato per il progetto Politalent

Il progetto "*Poli Talent*" è nato con l'obiettivo di individuare persone interessate ad accrescere le loro competenze professionali attraverso la partecipazione ad un percorso di formazione ad hoc, in vista di possibili futuri ruoli di coordinamento assegnabili, in relazione alle esigenze dell'Ateneo e alle sue necessità organizzative. A settembre 2022 è stata avviata la prima edizione del percorso terminata a fine 2023. Nel corso del 2023 è stata avviata anche una seconda edizione destinata a chi ha già un ruolo di coordinamento che terminerà a dicembre 2024.

Personale selezionato per il progetto Awesome

Il progetto "*Awsome*" ha l'obiettivo di sensibilizzare il personale dell'Ateneo ai temi dell'interculturalità e dell'internazionalizzazione e favorire la possibilità di confronto con gli atenei partner, per instaurare rapporti di scambio di buone pratiche/collaborazione in ambito progettuale e amministrativo. A novembre 2023 sono state aperte le candidature per partecipare al percorso la cui prima edizione verrà avviata all'inizio del 2024.

ADDESTRAMENTO E AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE

Per quanto riguarda l'addestramento e l'aggiornamento professionale sono previsti numerosi interventi specifici, fra i principali si ricordano quelli sui seguenti ambiti:

Ricerca

Anche per 2024 sono pianificate attività formative su gestione e rendicontazione di progetti di ricerca, in particolare:

- corso base sugli elementi costitutivi del Grant Agreement e Consortium Agreement;
- aggiornamenti legislativi in materia di trattamento dei dati e impatto sui contratti;
- principi di rendicontazione e di gestione budget in Horizon Europe, ERC, Cariplo e Nazionali.

Formazione sulla sicurezza

I corsi on line base e specifici sono sempre accessibili sui servizi on line. Inoltre, in collaborazione con il Servizio Prevenzione e Protezione, sarà erogata la formazione Base per la figura del Preposto a circa 800 persone. In linea con quanto richiesto dalla normativa, continua anche la formazione relativa al primo soccorso e all'utilizzo del defibrillatore.

Formazione linguistica

Per perfezionare, aumentare e consolidare la conoscenza della lingua inglese, saranno organizzati anche nel 2024 corsi di inglese che vedranno coinvolte circa 300 persone in 3 modalità.

- percorsi di gruppo tematizzati per livello di conoscenza della lingua e ambito lavorativo;
- formazione *general english* rivolta a chi possiede una conoscenza base della lingua;
- per le persone che invece posseggono un livello di conoscenza della lingua più alto e con delle esigenze specifiche e puntuali, saranno attivati dei percorsi individuali in modalità sincrona e a distanza.

Formazione informatica

Nel corso del triennio 2023-2025 verrà riproposta la formazione di base sul pacchetto office. I corsi saranno customizzati sulla base delle esigenze specifiche delle singole strutture che ne hanno fatto richiesta. Inoltre, in risposta alla crescente esigenza di elaborazione dei dati e di reportistiche sempre più sofisticate, saranno organizzati dei corsi interni ed esterni relativi a Power Bi. Restano disponibili sui servizi on line di Ateneo alla sezione dati/corsi di formazione/Pillole formative i corsi base di Excel e PowerPoint, ai quali tutto il personale può accedere autonomamente in qualsiasi momento

Formazione in tema di Anticorruzione, Trasparenza, Privacy

Nel corso del 2024 verranno organizzati corsi sul trattamento dei dati personali presso le singole strutture, coinvolgendo anche il personale docente.

Restano sempre disponibili all'interno della sezione Dati > corsi di formazione dei servizi online i corsi:

- privacy e GDPR (formazione di base per personale docente e tecnico amministrativo);
- il trattamento dei dati personali nella ricerca statistica e scientifica (obbligatorio per tutte le persone autorizzate al trattamento dei dati in ambito ricerca scientifica).

In ambito etica e anticorruzione è invece disponibile il corso online obbligatorio per tutto il personale tecnico amministrativo. Un percorso della durata di 2 ore in cui sono ripercorsi i principali cardini della normativa e del PTPCT.

Cyber security

La necessità di organizzare presso il nostro Ateneo un corso sulla cybersecurity nasce dal Piano Triennale AGID che prevede l'obbligo di aggiornamento in merito alla cybersecurity awareness nella PA. Nel 2021 è stato implementato un servizio di e-learning incentrato sulla Cyber Security Awareness la cui conclusione è prevista per la fine del 2024. Il corso punta ad aumentare i livelli di consapevolezza del personale in merito a sicurezza, frodi informatiche e phishing.

Syllabus

Tutto il PTA è coinvolto nel progetto Syllabus, piattaforma resa disponibile dal Dipartimento della funzione pubblica, che prevede una formazione personalizzata, in modalità e-learning, per migliorare le competenze dei dipendenti pubblici e per supportare i processi di innovazione delle amministrazioni, a partire da quelli relativi alla transizione digitale, ecologica e amministrativa.

Formazione in ambito amministrativo

Proseguono i corsi dedicati a diverse tematiche tenuti da colleghi competenti delle diverse aree dell'amministrazione. Per il 2024 continuerà la formazione specifica destinata a RUP e DEC, la formazione destinata al personale afferente alle SOS per mantenere il ruolo del Politecnico come Stazione appaltante e verranno programmate iniziative su import/export, gestione compensi.

INTERVENTI A SUPPORTO DELLE COMPETENZE RELAZIONALI E ORGANIZZATIVE E DI TEMATICHE SPECIFICHE

A supporto delle competenze relazionali e organizzative e di tematiche di interesse specifico verranno proposte diverse iniziative tra le quali:

Pillole formative

A supporto delle competenze relazionali e organizzative e della gestione del front-office sono disponibili, all'interno dei servizi on line, le Pillole formative dedicate agli strumenti del project management, alla gestione delle relazioni; al saper comunicare; all'assertività; al saper ascoltare; al front line.

Le pillole sono fruibili da tutto il personale in modalità asincrona e sono sempre disponibili.

Seminari sul *Diversity*

In collaborazione con il servizio Equal Opportunities, verranno organizzati durante il 2024 corsi di leadership inclusiva per il management e seminari rivolti a tutto il PTA sui temi di inclusione e in particolare sulle competenze relazionali per il PD e PTA, in linea con quanto previsto dal progetto sostenibilità.

Corsi di *Public speaking*

Il personale che si relaziona con gli studenti stranieri (in particolare il personale dell'Area Education) è stato coinvolto in un corso sul *Public Speaking* in lingua inglese, con l'obiettivo di agevolare il rapporto con questa specifica categoria di studenti che rappresentano una percentuale sempre più elevata della popolazione del Politecnico. Le edizioni termineranno nel primo semestre del 2024.

Formazione Inps Valore PA

Attraverso l'adesione al bando Valore PA promosso da Inps, il personale tecnico amministrativo ha accesso ad alcuni percorsi formativi gratuiti. Le iniziative formative sono rivolte a personale già professionalizzato che intende sviluppare o potenziare competenze strategiche utili per la propria crescita professionale o ad approfondire tematiche specifiche.

Formazione – Valore D

Valore D è la prima associazione di imprese in Italia che da più di dieci anni si impegna per l'equilibrio di genere e per una cultura inclusiva nelle organizzazioni e nel nostro Paese.

Grazie alla partnership con il network Valore D, il Politecnico di Milano ha la possibilità di coinvolgere il personale in attività di formazione volte all'empowerment delle risorse coinvolte. I corsi inizialmente rivolti a donne, sono ora estesi anche a uomini per promuovere ulteriormente il concetto di inclusività.

Formazione *Coursera*

È stato stipulato un accordo con *Coursera* per l'accesso gratuito alla piattaforma per il personale per tutto il flusso del 2024, prorogabile di anno in anno.

Formazione *Smart Working*

In seguito all'adesione da parte del Politecnico al POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile), è stato predisposto un piano formativo e di accompagnamento al cambiamento culturale atteso, organizzando per tutto il personale dei seminari che proseguiranno anche nel corso del 2024. Quest'anno il tema centrale sarà un focus sui comportamenti attesi che verranno inseriti anche nelle schede di performance delle persone interessate dallo *Smart Working*.

FORMAZIONE PERSONALE DOCENTE

Il Politecnico di Milano stila ogni anno un piano formativo sulla base delle richieste che arrivano dai docenti stessi e dagli input del Piano Strategico di Ateneo e del rettorato.

L'obiettivo è quello di proporre percorsi di formazione permanente volti a garantire un continuo aggiornamento professionale sia per seguire i cambiamenti normativi che per supportare il ruolo del docente.

In particolare gli interventi riguardano:

- formazione al ruolo;
- interventi su didattica e ricerca;
- interventi a supporto delle competenze relazionali/organizzative.

Pari opportunità

In collaborazione con il servizio Equal Opportunities ed in linea con il Piano Strategico di Sostenibilità, verranno organizzati durante il 2024 seminari sui temi di inclusione e in particolare sulle competenze relazionali per il personale docente, soffermandosi sui seguenti temi:

- unconscious bias;
- empowerment al femminile;
- didattica inclusiva;
- mindfulness;
- benessere psicologico.

Ricerca ed etica

In collaborazione con il Servizio Ricerca e in continuità con l'attività formativa proposta negli scorsi anni, verranno riproposti i percorsi: Talent development, seminari erogati dallo sportello erc e msca e la European talent academy. Altri corsi verranno attivati nel corso dell'anno sulla base delle richieste pervenute dalle singole strutture.

Soft skills

A supporto delle competenze relazionali e organizzative e di tematiche di interesse specifico verranno proposte diverse iniziative tra le quali:

- progetto inserimento RTD per accogliere i nuovi ingressi di RTD e favorire lo scambio tra le diverse strutture;
- public speaking: corso rivolto a tutto il PD, già proposto in anni passati, che mira a migliorare le competenze comunicative con l'utilizzo delle tecniche teatrali;
- gestione di classi multiculturali: il corso mira ad approfondire le tecniche per gestire aule sempre più multiculturali, con esercitazioni pratiche;
- divulgazione scientifica;
- supervisor: attività di formazione per la supervisione dei dottorandi, specificamente dedicate ai nuovi Ricercatori.

Innovazione didattica

In collaborazione con la task force "learning Innovation" - METID e in continuità con le iniziative degli scorsi anni, verranno proposti i seguenti percorsi di formazione:

- innovazione didattica per RTD: il corso mira a fornire ai ricercatori strumenti logici e metodologici a supporto della progettazione didattica e della gestione di lezioni efficaci e attive. Durante il corso si toccheranno i seguenti argomenti: progettazione efficace della didattica, modelli di "active learning", strategie di valutazione formativa, l'implementazione di strategie di supporto all'apprendimento, la gestione dell'aula e di classi numerose, strumenti di AI generativa a supporto della progettazione didattica;
- AI generativa nella didattica: incontri, aperti a tutti i docenti, che approfondiscono strumenti e tecniche di utilizzo dell'Intelligenza Artificiale generativa a supporto dei docenti;
- incontri metodologici e tool per la classe attiva (Wooclap, FeedbackFruits, ...): incontri tematici su aspetti specifici della didattica e momenti laboratoriali per guidare alla creazione di attività veloci con strumenti a disposizione in WeBeep, per una didattica più attiva ed efficace;
- appuntamento con la pedagogia: seminari pedagogici organizzati da METID per raccontare i grandi maestri della storia della pedagogia e per confrontarsi sulle possibili applicazioni nella vita professionale e relazionale.

Comportamento organizzativo

Nel corso del 2024 verrà avviato un progetto pilota di formazione sul dual use delle tecnologie, in collaborazione con il ministero.

Proseguirà poi, come gli scorsi anni, l'aggiornamento ai docenti interessati sui temi VQR, anticorruzione e sicurezza.

SEZIONE 4: MONITORAGGIO

In questa sezione vengono illustrati gli strumenti e le modalità di monitoraggio delle sezioni precedenti e i rispettivi soggetti responsabili. La normativa indica espressamente le modalità di monitoraggio che vengono recepite dall'Ateneo secondo quanto sintetizzato nella tabella sottostante (**Tabella 4.1**).

Tabella 4.1: Criteri di programmazione per l'inserimento dei PO a valere sul Piano Straordinario

SEZIONE PIAO SOGGETTA A MONITORAGGIO	OGGETTO DEL MONITORAGGIO	MODALITA' DI MONITORAGGIO	RESPONSABILI DEL MONITORAGGIO	FREQUENZA MONITORAGGIO
Valore Pubblico	Monitoraggio dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi e monitoraggio dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse	articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150	<ul style="list-style-type: none"> - Obiettivi del Piano Strategico: <i>Delegati, Servizio Pianificazione e Controllo</i> - Obiettivi di Valore Pubblico, di Ateneo e della Direzione Generale: <i>Direttore Generale, Servizio Pianificazione e Controllo</i> - Obiettivi delle Aree Dirigenziali: <i>Dirigenti, Servizio Pianificazione e Controllo</i> - Obiettivi di performance organizzativa di dipartimento/polo: <i>Responsabile Gestionali, Servizio Pianificazione e Controllo</i> 	1-2 volte l'anno
Performance				
Rischi corruttivi e trasparenza	Monitoraggio sull'attuazione delle misure di trattamento del rischio e sulla loro idoneità	Indicazioni ANAC	RPCT	Annuale
Organizzazione e capitale umano	Coerenza con gli obiettivi di performance	articolo 147 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267	OIV	Triennale

4.1 IL MONITORAGGIO DELLA SOTTOSEZIONE VALORE PUBBLICO E PERFORMANCE

Il Piano Strategico di Ateneo, con relativi indicatori, è soggetto a monitoraggio, riesame e aggiornamento su base annuale allo scopo di misurare l'avanzamento degli obiettivi e delle azioni a supporto, nonché la loro efficacia, tenendo in considerazione anche le eventuali variazioni di contesto nazionale e internazionale.

La responsabilità del monitoraggio del Piano Strategico è affidata al board di indirizzo cui partecipano i delegati responsabili delle diverse linee di azione ed il Direttore Generale, con l'ausilio operativo del Servizio Pianificazione e Controllo che raccoglie i dati tramite cruscotto appositamente implementato. Per ogni obiettivo strategico sono stati definiti indicatori, metodologia di rilevazione, baseline, fonte dati e valore target atteso a fine 2025.

Il riesame del Piano Strategico è parte del "Riesame di Ateneo", il cui scopo è valutare annualmente il funzionamento del Sistema di Governo, ovvero della Governance di Ateneo e dell'Assicurazione Qualità, per favorire il miglioramento della sua efficacia a supporto della pianificazione strategica. La Governance di Ateneo è intesa come l'insieme di Organi di Governo (Rettore, Senato Accademico, Consiglio di amministrazione, Collegio dei Revisori dei Conti, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale), di organi accademici (tra i quali i Prorettori, i Delegati del Rettore, i Direttori di Dipartimento, i Presidi delle Scuole, ...) e altri gruppi di coordinamento (tra i quali il Board di Indirizzo, le Commissioni Istruttorie, il Presidio AVA, ...), che contribuiscono alla realizzazione delle politiche e delle strategie di Ateneo, ciascuno per le proprie competenze. Il funzionamento dell'Assicurazione Qualità fa invece riferimento alla capacità di autovalutazione dell'Ateneo relativa ai processi e alle attività di didattica, ricerca e responsabilità sociale, e alla valutazione da parte del Nucleo di Valutazione.

Gli obiettivi di performance organizzativa sono oggetto di monitoraggio periodico da parte del Direttore Generale e dei Dirigenti. Vi è inoltre un momento formale di monitoraggio infrannuale che prevede l'invio di un report di monitoraggio all'Organismo Indipendente di Valutazione che evidenzia stato di avanzamento, eventuali criticità rilevate e azioni correttive da intraprendere per garantire il buon esito degli obiettivi programmati. In tale occasione viene anche formalizzata l'eventuale revisione degli obiettivi, accolta in caso di cambio di priorità e per l'insorgere di fenomeni esterni non prevedibili.

Il secondo momento formale di monitoraggio è quello finale, che avviene tramite la Relazione Performance che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti nell'anno precedente rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse utilizzate. La relazione viene validata dall'OIV e approvata ogni anno dal CdA entro il mese di giugno. Per gli obiettivi di Valore Pubblico il sistema di monitoraggio adottato è il medesimo ed è quindi allineato con il monitoraggio degli obiettivi di performance.

Il monitoraggio della soddisfazione degli utenti sui servizi di supporto ricevuti avviene con frequenza annuale: i questionari sono erogati generalmente tra dicembre dell'anno indagato e febbraio dell'anno successivo. Unica eccezione la soddisfazione degli studenti internazionali, rilevata al termine sia del primo semestre che del secondo.

4.2 IL MONITORAGGIO DELLA SOTTOSEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

Il monitoraggio e il riesame periodico rappresentano la fase fondamentale del processo di gestione del rischio. Il sistema di monitoraggio implementato dall'Amministrazione è strutturato su più livelli:

- il monitoraggio di primo livello è attuato in autovalutazione da parte dei Dirigenti e dei Responsabili di Struttura, indicati nelle tabelle di rischio come "Responsabili di processo". L'autovalutazione è finalizzata alla verifica dello stato di attuazione delle misure definite per ciascuna area di rischio di diretta competenza.
- il monitoraggio di secondo livello è effettuato dal RPCT, con il supporto della Segreteria tecnica, e consiste nel verificare lo stato di attuazione di tutte le misure/azioni di prevenzione del rischio previste nel PTPCT per ciascuna area di rischio. Il RPCT potrà verificare la veridicità delle informazioni rese in autovalutazione attraverso anche la richiesta di documenti, informazioni e/o qualsiasi "prova" dell'effettiva azione svolta. Il resoconto sull'autovalutazione e sugli obiettivi specifici anticorruzione è richiesto annualmente.
- il monitoraggio di terzo livello è effettuato dall'apposita unità di *Internal Auditing* per la prevenzione della corruzione e della trasparenza che presidia e gestisce operativamente, in totale autonomia, le attività di verifica (audit) per i processi definiti ad alto rischio nel PTPCT, a supporto di una migliore efficacia delle misure di prevenzione proposte dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza. Gli esiti conseguiti dalle verifiche sono comunicati al Consiglio di Amministrazione e al Direttore Generale per gli eventuali adempimenti conseguenti.

I vari livelli di monitoraggio definiti, oltre a verificare lo stato di attuazione delle misure, sono finalizzati alla valutazione da parte del RPCT dell'idoneità delle misure di mitigazione e prevenzione del rischio corruttivo (riesame) che in relazione a situazioni di contesto esterne o cambio di priorità nell'implementazione delle misure può portare ad una revisione degli obiettivi assegnati.

Annualmente è presentata all'OIV un'apposita informativa sui risultati del monitoraggio e sulle eventuali proposte di aggiornamento/modifica delle misure di prevenzione, anche ai fini dell'aggiornamento della sezione prevenzione della corruzione.

4.3 IL MONITORAGGIO DELLA SOTTOSEZIONE ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Il modello organizzativo adottato e la sua coerenza con gli obiettivi di performance è oggetto di monitoraggio attraverso strumenti differenziati. Come già evidenziato, vengono somministrati ai diversi utenti i questionari sulla soddisfazione dei servizi di supporto ricevuti, prevedendo anche un benchmark con gli altri atenei che partecipano insieme al Politecnico di Milano al progetto *Good Practice*, i cui esiti forniscono importanti spunti sia per la revisione di alcuni processi, sia per la messa a punto del modello organizzativo. Inoltre, l'Ateneo somministra, con cadenza variabile, il questionario di rilevazione del clima e del benessere organizzativo destinato al personale tecnico amministrativo (giunto, nel 2023 alla quinta edizione), che rileva le opinioni del personale rispetto ad alcune dimensioni organizzative quali la relazione con il capo diretto, con i colleghi e con la direzione generale, il contesto di lavoro, l'engagement nel lavoro e la percezione degli aspetti riguardanti il lavoro da remoto al fine di identificare quali variabili incidono maggiormente sul benessere e, di conseguenza, gli ambiti per possibili azioni di miglioramento sull'assetto organizzativo.

È attualmente in corso la prima rilevazione del clima e del benessere organizzativo destinata al personale docente.