

PIAO

PIANO
INTEGRATO DI
ATTIVITÀ E
ORGANIZZAZIONE

2025-2027



POLITECNICO
MILANO 1863

Sommario

Premessa.....	5
1. Scheda Anagrafica dell'Amministrazione.....	6
2. Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione.....	7
2.1. Valore Pubblico.....	7
2.1.1. Obiettivi generali e specifici: il Piano Strategico di Ateneo.....	7
2.1.2. Obiettivi generali e specifici: la Programmazione triennale 2024-2026.....	14
2.1.3. Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici: i Progetti Strategici dei Dipartimenti e i Piani di sviluppo dei Poli Territoriali.....	15
2.1.4. Il finanziamento del Piano Strategico di Ateneo e dei Dipartimenti.....	16
2.1.5. Modalità e azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale.....	18
2.1.6. Gli obiettivi di Valore Pubblico.....	24
2.2. Performance.....	26
2.2.1. La Performance Organizzativa.....	27
2.2.2. La performance individuale.....	32
2.3. Rischi Corruttivi e Trasparenza.....	34
2.3.1. Il Valore Pubblico della strategia di prevenzione della corruzione e trasparenza.....	34
2.3.2. Il contesto esterno al Politecnico di Milano.....	35
2.3.3. Il contesto interno.....	35
2.3.4. La mappatura dei processi, l'identificazione e valutazione dei rischi corruttivi e l'adozione delle misure di prevenzione.....	36
2.3.5. Le misure di prevenzione della corruzione generali.....	37
2.3.6. Le misure di prevenzione della corruzione programmate per il triennio 2025/2027.....	40
2.3.7. Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure per la mitigazione del rischio corruttivo.....	41
2.3.8. La programmazione dell'attuazione della trasparenza e il monitoraggio delle misure.....	42
3. Organizzazione e Capitale Umano.....	44
3.1. Struttura Organizzativa.....	44
3.2. Organizzazione del Lavoro Agile.....	45
3.2.1. Lo sviluppo attuale.....	45
3.2.2. L'assegnazione di obiettivi individuali e il loro monitoraggio.....	47
3.3. Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale.....	47
3.3.1. Il Modello professionale del Politecnico di Milano e la consistenza di personale.....	48
3.3.2. Le strategie di formazione del personale.....	49
4. Monitoraggio.....	51
4.1. Monitoraggio Valore Pubblico e Performance.....	51
4.2. Monitoraggio Rischi Corruttivi e Trasparenza.....	52
4.3. Monitoraggio Organizzazione e Capitale Umano.....	52

Allegati

Allegato 1 – Il finanziamento del Piano Strategico 2023-2025 - aggiornamento 2025

Allegato 2 - Piano d'azione per la parità di genere

Allegato 3 – Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo 2025

Allegato 4 – Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale 2025

Allegato 5 – Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree dirigenziali 2025

Allegato 6 – Gli Obiettivi di Performance Organizzativa di Dipartimenti e Poli Territoriali 2025

Allegato 7 – Il finanziamento degli obiettivi di Performance Organizzativa 2025 - Aree dirigenziali

Allegato 8 – La relazione tra obiettivi di Performance Organizzativa e gli obiettivi strategici

Allegato 9 - Le Tabelle delle aree di rischio

Allegato 10 – Le attività finalizzate alla mitigazione dei rischi corruttivi per il triennio 2025-2027

Allegato 11 – L'Organigramma del Politecnico di Milano

Allegato 12 - Piano triennale di programmazione del fabbisogno di Personale - triennio 2025-2027

Allegato 13 – Piano di Formazione del Personale

Acronimi principali

AgID	Agenzia per l'Italia Digitale
ANAC	Autorità Nazionale Anticorruzione
ANVUR	Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca
AQ	Assicurazione della Qualità
AVA	Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento
CCNL	Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro
CdA	Consiglio di Amministrazione
CINECA	Consorzio Interuniversitario per la Gestione del Centro di Calcolo
CPI	Corruption Perception Index
CRM	Customer Relationship Management
CUG	Comitato Unico di Garanzia
D.L., D.lgs.	Decreto Legge, Decreto Legislativo
DSA	Disturbi Specifici dell'Apprendimento
DSU	Diritto allo Studio Universitario
ERC	European Research Council
FFO	Fondo di Finanziamento Ordinario
GDPR	General Data Protection Regulation
HE	Horizon Europe
ICT	Information and Communication Technology
IRIS	Institutional Research Information System
ISTAT	Istituto Nazionale di Statistica
KPI	Key Performance Indicator
LM	Laurea Magistrale
LT	Laurea Triennale
MIUR	Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

MUR	Ministero dell'Università e della Ricerca
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione
PD	Personale Docente
PEBA	Piano di Eliminazione delle Barriere Architettoniche
PIAO	Piano Integrato di Attività e Organizzazione
PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
POP	Pari Opportunità Politecniche
PRIN	Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale
PRO3	Programmazione triennale
PSA	Piano Strategico di Ateneo
PSD	Progetto Strategico Dipartimentale
PST	Piani di Sviluppo dei Poli Territoriali
PTA	Personale Tecnico-Amministrativo
PTD	Piano Triennale di Trasformazione Digitale
PTPCT	Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
RPA	Responsabile del Procedimento Amministrativo
RPCT	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
RPD	Responsabile della Protezione dei Dati
RTDA, RTDB, RTT	Ricercatore a Tempo Determinato di Tipo A, B, Tenure Track
RUP	Responsabile Unico del Procedimento
SA	Senato Accademico
SDG	Sustainable Development Goals
SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
STEM	Science, Technology, Engineering, Mathematics

Acronimi delle Aree dell'Amministrazione, dei Poli Territoriali e dei Dipartimenti

AAGSS	Area Affari Generali e Supporto Strategico
AAF	Area Amministrazione e Finanza
ACL	Area Campus Life
ARES	Area Ricerca, Innovazione e Rapporti con le Imprese
ASICT	Area Servizi ICT
ASED	Area Didattica
APEC	Area Public Engagement e Comunicazione
AGIS	Area Gestione Infrastrutture e Servizi
ATE	Area Tecnico Edilizia
ARUO	Area Risorse Umane e Organizzazione

PCR	Polo Territoriale di Cremona
PLC	Polo Territoriale di Lecco
PMN	Polo Territoriale di Mantova
PCC	Polo Territoriale di Piacenza

DABC	Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito
DAER	Dipartimento di Scienze e Tecnologie Aerospaziali
DASTU	Dipartimento di Architettura e Studi Urbani
DCMC	Dipartimento di Chimica, Materiali e Ingegneria Chimica "Giulio Natta"
DEIB	Dipartimento di Elettronica, Informazione e Bioingegneria
DENG	Dipartimento di Energia
DESIGN	Dipartimento di Design
DFIS	Dipartimento di Fisica
DICA	Dipartimento di Ingegneria Civile e Ambientale
DIG	Dipartimento di Ingegneria Gestionale
DMAT	Dipartimento di Matematica
DMEC	Dipartimento di Meccanica

Premessa

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)¹ ha l'obiettivo di garantire qualità e trasparenza nell'attività amministrativa, migliorare i servizi offerti a cittadini e imprese e promuovere la semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.

Con il PIAO 2025-2027, il Politecnico di Milano illustra a tutti i propri stakeholder gli obiettivi che l'Ateneo, anche attraverso un'efficace gestione amministrativa, si impegna a perseguire per la creazione di Valore Pubblico, proseguendo quanto iniziato nei primi due anni del mandato rettorale 2023-2028.

In armonia con quanto previsto delle linee guida della Funzione Pubblica, il PIAO è articolato in tre sezioni principali, precedute dalla scheda anagrafica dell'Amministrazione:

- **Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione;**
- **Organizzazione e Capitale Umano;**
- **Monitoraggio.**

La sua elaborazione è frutto di una stretta collaborazione tra le componenti politiche e gestionali-amministrative dell'Ateneo, garantendo un'efficace integrazione tra i vari ambiti programmatori e un allineamento agli obiettivi definiti nel Piano Strategico di Ateneo 2023-2025, aggiornato per il 2025.

¹ D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito dalla Legge 7 agosto 2021, n. 113.

1. Scheda Anagrafica dell'Amministrazione

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

Il Politecnico di Milano è un'università pubblica a indirizzo scientifico-tecnologico, specializzata nella formazione di ingegneri, architetti e designer. Da sempre, l'Ateneo si distingue per la qualità e l'innovazione della didattica e della ricerca, coltivando un rapporto proficuo con le istituzioni, il territorio e il tessuto economico e produttivo attraverso la ricerca sperimentale e il trasferimento tecnologico.

Oggi, la sfida principale consiste nel proiettare questa solida tradizione di radicamento territoriale oltre i confini nazionali, promuovendo un confronto su scala europea e globale. L'impegno verso l'internazionalizzazione si concretizza nella partecipazione del Politecnico a reti accademiche europee e mondiali di prestigio, nell'offerta di numerosi programmi di scambio, doppia laurea e corsi di studio in lingua inglese.

Il sistema di governo dell'Ateneo è descritto in dettaglio nello [Statuto](#), mentre le modalità di funzionamento sono illustrate nel documento "[Politiche per la qualità di Ateneo](#)", con una particolare attenzione ai ruoli degli Organi e delle strutture preposti all'Assicurazione della Qualità (AQ).

La Figura n. 1 riporta i principali numeri che caratterizzano l'Ateneo in termini di dimensioni e risultati.

Figura n. 1: l'Ateneo in cifre



2. Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione

2.1. Valore Pubblico

Il Politecnico di Milano contribuisce alla creazione di Valore Pubblico, inteso come l'insieme degli impatti positivi, duraturi e sostenibili a favore dei suoi principali stakeholders. Intende favorire il miglioramento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale e ambientale, valutato anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile delineate dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) dell'Agenda ONU 2030.

2.1.1. Obiettivi generali e specifici: il Piano Strategico di Ateneo

Affrontare grandi sfide intrecciando rigore scientifico e creatività, concretezza e visione è l'impegno del [Piano Strategico 2023-2025](#), che definisce gli obiettivi strategici del triennio volti a potenziare la capacità dell'Ateneo di generare impatti sociali positivi. Questo impegno coinvolge l'intera Comunità Politecnica, valorizzando i diversi ruoli, e si concretizza in una programmazione che armonizza visione strategica e implementazione operativa.

Il Piano Strategico rappresenta il riferimento per la programmazione di tutte le strutture dell'Ateneo, costituisce quindi il più importante input per la predisposizione dei Progetti Strategici di Dipartimento, dei Piani di Sviluppo dei Poli Territoriali e del PIAO, assicurando 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.

Gli obiettivi delineati 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 AVA³, e con le relative azioni che l'Ateneo ha selezionato per la propria Programmazione triennale 2021-2023 e 2024-2026 (brevemente descritte nel successivo paragrafo 2.1.2), definite secondo le linee di indirizzo del MUR emanate con cadenza triennale⁴.

Le linee di indirizzo strategico, sinteticamente riassunte nella Tabella n. 1, definiscono obiettivi che contribuiscono a creare Valore Pubblico inteso come impatto sociale, educativo, assistenziale ed ambientale duraturo nel tempo.

Tabella n. 1: linee di indirizzo strategico 2023-2024

Persone	Le persone sono il cuore pulsante del Politecnico e le attività di maggiore impatto verso l'esterno – ricerca, innovazione e formazione – si fondano su di esse. Serenità, benessere e senso di appartenenza verso l'istituzione sono elementi indispensabili affinché ciascuno possa esprimere al meglio il proprio potenziale. Le azioni di questa linea strategica si rivolgono a studenti, docenti, ricercatori, dottorandi e personale tecnico-amministrativo. L'Ateneo si impegna a valorizzare i talenti, a consentire a tutti di perseguire passioni e aspirazioni, promuovendo inclusione e diversità, all'interno di spazi innovativi e flessibili.
Formazione	La formazione di architetti, designer e ingegneri è una missione centrale nel Piano Strategico, che promuove modelli pedagogici innovativi per garantire qualità, inclusività e internazionalizzazione dei percorsi formativi. Gli stakeholder principali sono studenti e docenti, ma l'impatto si estende anche a imprese ed enti.
Ricerca	Il Piano Strategico sottolinea l'importanza della ricerca scientifica, considerata fondamentale per affrontare le sfide della società moderna. Le priorità del piano valorizzano la vocazione alla ricerca e il potenziale per l'innovazione, in un contesto multidisciplinare ed inclusivo, attrattivo per risorse e talenti capaci di produrre risultati di alta qualità. I principali stakeholders sono dottorandi, ricercatori e docenti, insieme alle aziende e all'intera collettività, che beneficiano direttamente della produzione scientifica dell'Ateneo.
Responsabilità sociale	Nel Piano Strategico, la Responsabilità Sociale assume un ruolo centrale, promuovendo iniziative di sostenibilità ambientale, mitigazione del cambiamento climatico e innovazione sociale in collaborazione con il terzo settore. L'Ateneo si impegna a sistematizzare tali azioni, coinvolgendo docenti, studenti, personale e stakeholder esterni, come imprese, enti culturali e cittadini. Il Piano Strategico di Sostenibilità 2023-2025 rafforza questa visione, integrandosi con il Piano Strategico di Ateneo. Il Rapporto di Sostenibilità documenta annualmente risultati e obiettivi, consolidando l'impegno del Politecnico verso il benessere collettivo.

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

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

⁴ "Linee generali di indirizzo per la programmazione delle università e indicatori per la valutazione periodica dei risultati", emanate dal MUR con i D.M. 289/2021 e 773/2024. La [programmazione triennale del MUR \(PRO3\)](#) è un processo di pianificazione che definisce, ogni tre anni, obiettivi di sviluppo per il sistema universitario italiano. È uno strumento importante per orientare e coordinare lo sviluppo del sistema, garantendo un miglioramento continuo della qualità dell'istruzione superiore nel Paese. Gli obiettivi della PRO3 offrono un quadro di riferimento, all'interno del quale le università statali possono pianificare autonomamente in aree come internazionalizzazione, offerta formativa, servizi agli studenti, politiche del personale e ricerca. I progetti sono finanziati a valere sul Fondo di Finanziamento Ordinario del sistema universitario.

Il Piano Strategico è un documento vivo e dinamico: non solo perché è il risultato di diverse consultazioni avvenute all'inizio del 2023 con le varie componenti dell'Ateneo⁵, ma anche perché è sottoposto ad un continuo monitoraggio e ad un aggiornamento periodico, fattori che permettono alla strategia e alla pianificazione operativa di adattarsi sinergicamente e continuativamente ai rapidi cambiamenti del contesto interno ed esterno.

Un primo monitoraggio degli obiettivi e dei KPI, svoltosi alla fine del 2023, ha portato ad un minimo aggiornamento del Piano nel 2024, con l'aggiunta di nuovi traguardi, tra cui target di responsabilità sociale come la riduzione dello spreco alimentare e l'implementazione di un modello sostenibile per l'innovazione sociale. Tale monitoraggio ha portato anche alla miglior definizione di alcune baseline. Nel 2024, sono stati effettuati altri due monitoraggi intermedi, uno a giugno e uno ad ottobre, oltre a quello finale di dicembre. Gli esiti di questi monitoraggi hanno permesso di mantenere aggiornato il Piano e di riorientare, in misura minima, il programma di azioni per il 2025.

Al termine del 2024, il **livello di raggiungimento dei 33 KPI** risulta il seguente:

- 9 target sono stati già raggiunti;
- 18 target sembrano in linea con le aspettative;
- 4 target potrebbero attestarsi al di sotto degli obiettivi definiti, ma la maggior parte di essi evidenzia comunque un andamento positivo ed in crescita;
- 2 target sono stati rimodulati a causa di variazione del contesto esterno e cambio di priorità.

Nel dettaglio, in Tabella n. 2 si riportano le modifiche apportate ai KPI del Piano Strategico per il 2025.

Tabella n. 2: variazioni al Piano Strategico 2023-2025 (anno 2025)

ID KPI	Indicatore	Modifica intercorsa (2025)	Motivazione
KPI-P1	Nuovi ricercatori (RTDB+RTT) reclutati	Target rimodulato (da 150 a 120)	<p>Variazione del contesto esterno.</p> <p>Il taglio del FFO 2024 e le forti incertezze sugli stanziamenti futuri, insieme all'annullamento dei piani straordinari da parte del MUR e alle limitazioni al turnover, hanno portato alla decisione di rimodulare il target dell'indicatore, pur rimanendo quello del reclutamento dei giovani ricercatori un impegno importante, che l'Ateneo continuerà a perseguire. Le azioni condotte nel 2023-2024 hanno portato comunque a risultati molto significativi. In tale periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 90 tra RTDB ed RTT hanno preso servizio; - 101 RTDB sono stati confermati in servizio come PA; - 2 RTDA sono stati chiamati come PA.
KPI-RS2A	Capacità di produzione di energia elettrica da fotovoltaico	Target rimodulato (da 4 MW a 3,25 MW)	<p>Cambio di priorità.</p> <p>In seguito ad una valutazione costi/ benefici, la Governance ha deciso di reindirizzare una parte degli investimenti inizialmente destinati ai nuovi impianti fotovoltaici verso altre iniziative di transizione energetica (illuminazione a LED, pompe di calore, sostituzione di macchinari ad alto consumo energetico, interventi edilizi per il risparmio energetico). Di conseguenza, il KPI è stato aggiornato in funzione della capacità produttiva installabile con i soli finanziamenti destinati (10 M€) da utile 2022.</p>

Il Piano Strategico aggiornato al 2025 conferma **4 linee strategiche** (Formazione, Ricerca, Responsabilità sociale), **17 obiettivi e 33 indicatori**.

Di seguito (Tabelle nn. 3-6) si riportano gli obiettivi, le azioni e gli indicatori definiti nel Piano Strategico, suddivisi secondo le quattro linee di indirizzo strategico, con gli aggiornamenti (in colore rosso) previsti per il 2025.

⁵ Per dettagli in merito alla genesi del Piano Strategico 2023-2025 si può fare riferimento al [PIAO 2023-2025 \(pag. 6\)](#) e al [PIAO 2024-2026 \(pag. 7\)](#).

Tabella n. 3: linea strategica PERSONE

Obiettivo	Azioni prioritarie	ID KPI	Indicatore	Baseline	Target 2025	Esito 2023	Esito 2024	SDGs
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	KPI-P1	Nuovi ricercatori (RTDB+RTT) reclutati	N.S.*	150 120 (triennio 23-25)	21 (anno 2023)	90 (2023-2024)	8
	P.1.2 Sviluppo delle competenze del personale attraverso percorsi di formazione continua	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)	59,00% PTA: 85,7% PD:39,4% (anno 2023)	77,95% [PTA 95,80% PD 64,53%] (2023-2024)	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)	2,97 h/pro capite (fine 2024)	16
P.3 - Inclusione, diversità e benessere organizzativo	P.3.1 Diversità e inclusione, con attenzione specifica alla parità di genere	KPI-P4	Rappresentanza femminile negli ingressi da ricercatore (RTDA+RTDB+RTT)	35% (fine 2022)	40% (fine 2025)	35% (fine 2023)	36% (fine 2024)	5
	P.3.2 Ambienti di lavoro più inclusivi per persone con condizioni di disabilità o DSA	KPI-P5	Piena accessibilità dei Campus	NO (fine 2022)	SI (fine 2025)	NO (fine 2023)	NO (fine 2024)	8 10
	P.3.3 Investimenti sul benessere e sul Welfare aziendale	KPI-P6	Adesioni alle iniziative di Welfare e Wellbeing	6.000 (fine 2022)	8.000 (fine 2025)	6.987 (fine 2023)	7.677 (fine 2024)	8
P.4 - Spazi e infrastrutture per le nuove modalità di lavoro, studio e socializzazione	P.4.1 Spazi di lavoro ridefiniti per favorire le nuove modalità di lavoro P.4.2 Spazi studio per favorire l'esperienza degli studenti in presenza	KPI-P7	Mq Spazi attrezzati per studio e lavoro collegiale	6.000 (fine 2023)	+50% (fine 2025)	0 (fine 2023)	+11,3% (+340 mq) (fine 2024)	8 11
		KPI-P8	Posti studio**	3.770 (fine 2023)	500 nuovi posti (triennio 23-25)	0 (anno-2023)	182 (fine 2024)	8 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)	0 (2023-2024)	8 11

* Si considera non significativa la baseline proponendo di reclutare 120 nuovi ricercatori nel triennio 23-25.

** Si fa riferimento alla creazione dei nuovi posti studio cablati alla rete elettrica e con accesso al Wi-fi.

Tabella n. 4: linea strategica FORMAZIONE

Obiettivo	Azioni prioritarie	ID KPI	Indicatore	Baseline	Target 2025	Esito 2023	Esito 2024	SDGs
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%* (A.A. 21/22)	25% (A.A. 24/25)	30% (A.A. 22/23)	32,25% (A.A. 23/24)	4 5
F.2 - Diritto allo studio e pari opportunità	F.2.1 Sostegno e valorizzazione della diversità in ogni sua forma	KPI-F2	Corsi di studio in equilibrio di genere (rapporto M/F compreso tra 40% e 60%)	20.5% (A.A. 22/23)	30% (A.A. 24/25)	22% (A.A. 23/24) 1° semestre	24% (A.A. 23/24)	4 5
	F.2.2 Aumento delle azioni e degli investimenti a favore degli studenti	KPI-F3	Interventi di supporto erogati -Borse di studio BS; -Attività di tutorato TA; -Contributo straordinario CS; -Premi studio PS; -Mobilità internaz. ME; -Attività part-time PT;	4.000 (A.A. 21/22)	5.000 (+25%) (A.A. 24/25)	4.239 (A.A. 22/23)	3.752 (A.A. 23/24)	4 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)	137 (fine 2024)	9
F.4 - Esperienza internazionale	F.4.1 Potenziamento delle opportunità di scambio internazionale	KPI-F5	Studenti in mobilità all'estero	1.937 (A.A. 21/22)	2.500 (A.A. 24/25)	2.284 (A.A. 22/23)	2.415 (A.A. 23/24)	4 17
	F.4.2 Sviluppo dell'Università Tecnica Europea	KPI-F6A	Sviluppo dell'Università Tecnica Europea	NO (fine 2022)	SI (fine 2025)	SI (fine 2023)	SI (fine 2023)	4 17
		KPI-F6B	Sviluppo e implementazione delle tipologie di European Education Pathways	NO (fine 2023)	SI (fine 2025)	NO (fine 2023)	NO (fine 2024)	4 17
	F.4.3 Aumento della mobilità internazionale dei docenti e dell'attrazione di docenti internazionali	KPI-F7	Insegnamenti erogati da docenti internazionali	208 (A.A. 21/22)	400 (+100%) (A.A. 24/25)	227 (A.A. 22/23)	387 (A.A. 24/25)	4 17

* Pur con interventi di selezione sulle graduatorie si prospetta di riuscire a mantenere il 25% degli studenti stranieri

Tabella n. 5: linea strategica RICERCA

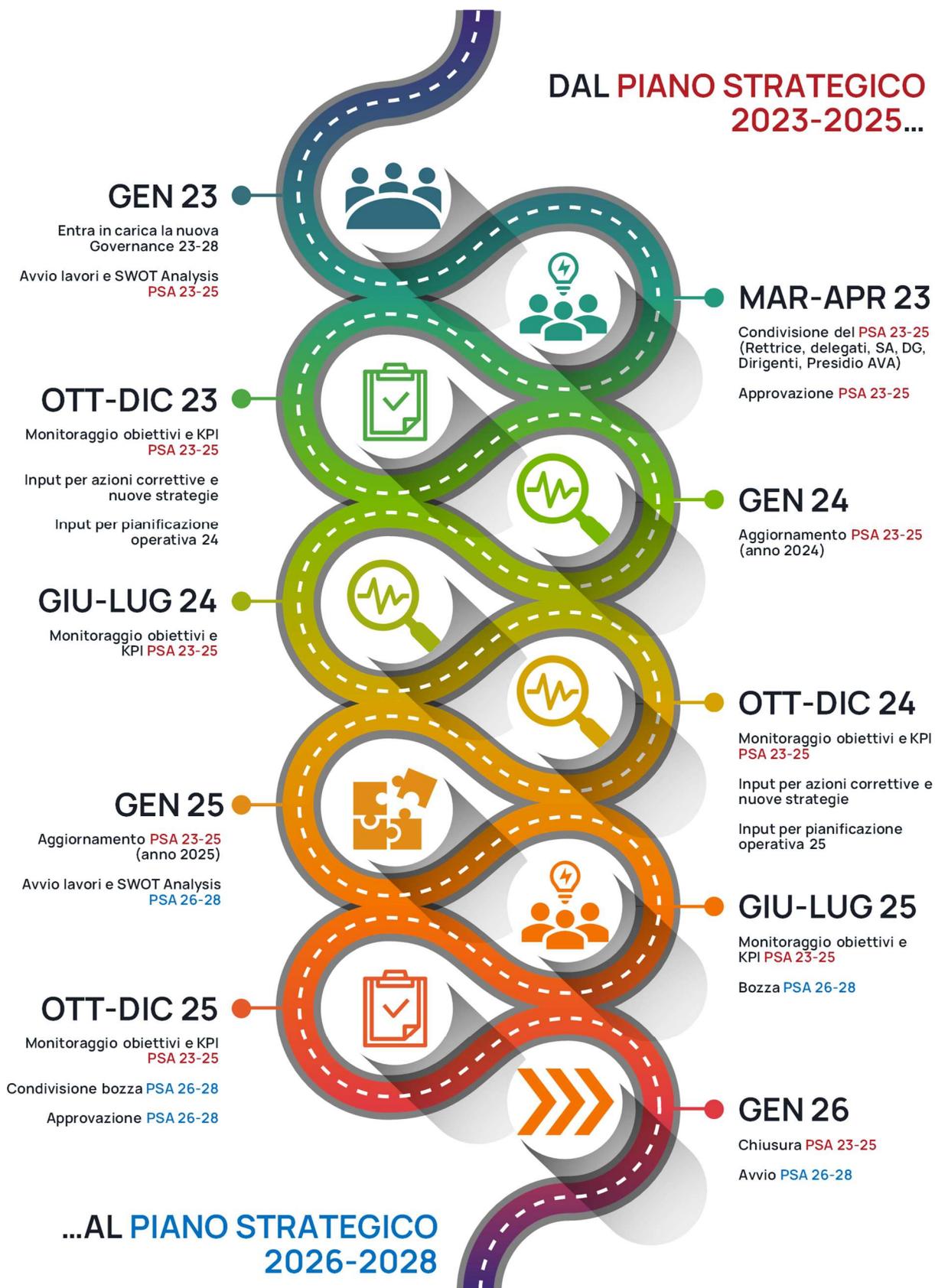
Obiettivo	Azioni prioritarie	ID KPI	Indicatore	Baseline	Target 2025	Esito 2023	Esito 2024	SDGs
R.1 - Dottorato di ricerca	R.1.1 Borse interdisciplinari connotate su SDGs R.1.2 Internazionalizzazione R.1.3 Supporto amministrativo R.1.4 Formazione di supervisor R.1.5 Competenze giovani ricercatori	KPI-R1	Numero dottorandi	1.600 (cicli 35-37) (Ott 2022)	2.000 (cicli 38-40) (Ott 2025)	1.390 (cicli 38°-39°) (fine 2023)	2.010 (cicli 38°-39°-40°) (fine 2024)	4 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)	71 (2023-2024)	9
R.3 - Ricerca di base, internazionale e responsabile	R.3.1 Tavoli interdisciplinari associati agli SDGs R.3.2 Criteri di valutazione della ricerca e sviluppo policy per ricerca responsabile R.3.3 Presenza nelle alleanze e reti strategiche di ricerca europee R.3.4 Attività di Technology Foresight	KPI-R3	Nuovi progetti ERC finanziati su bandi HEurope	17 (inizio programma - fine 2022)	39 (+22) (inizio programma - fine 2025)	27 (+10) (inizio programma - fine 2023)	35 (+18) (inizio del programma - fine 2024)	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)	153 M€ (+89 M€) (inizio programma - fine 2024)	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)	8 (+0) (fine 2024)	3

Tabella n. 6: linea strategica RESPONSABILITÀ SOCIALE

Obiettivo	Azioni prioritarie	ID KPI	Indicatore	Baseline	Target 2025	Esito 2023	Esito 2024	SDGs
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)	SI (fine 2023)	1 17
		KPI-RS2A	Capacità di produzione di energia elettrica da fotovoltaico	0,15 MW (fine 2022)	4 MW 3,25 MW (fine 2025)	1,5 MW (fine 2023)	1,5 MW (fine 2024)	7 13
		KPI-RS2B	Zero sprechi alimentari nella ristorazione e nei catering per eventi	NO (fine 2023)	SI (fine 2025)	NO (fine 2023)	NO (fine 2024)	2 12
RS.2 - Attività culturali e di divulgazione scientifica	RS.2.1 Palinsesto di iniziative e comunicazione intorno ai grandi eventi di Architettura, Design e Ingegneria RS.2.2 Ampio piano di comunicazione sui temi dello sviluppo sostenibile RS.2.3 Impatto socio-culturale del centro di Technology Foresight	KPI-RS3	Partecipanti in presenza e utenti digitali al palinsesto di eventi e video culturali / di divulgazione	300.000 30.000 in presenza 270.000 utenti digitali (triennio 20-22)	360.000 35.000 in presenza 325.000 utenti digitali (triennio 23-25)	140.200 20.000 in presenza 120.200 utenti digitali (anno 2023)	376.000 46.000 in presenza 330.000 utenti digitali (2023 - 2024)	4 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)	7.800 (2023-2024)	4 11
RS.3 - Relazioni con il territorio e le sue istituzioni	RS.3.1 Partecipazione autorevole sui tavoli istituzionali RS.3.2 Polisocial, Off-Campus e Living Lab come paradigmi di innovazione sociale RS.3.3 Nuova piattaforma di collaborazione reciproca "Polimi4non-profit"	KPI-RS5A	Organizzazioni ingaggiate da Off-Campus	40 (triennio 20-22)	200 (triennio 23-25)	72 (Anno 2023)	108 (2023-2024)	11 17
		KPI-RS5B	Un "modello sostenibile" di innovazione sociale di prossimità	NO (fine 2023)	SI (fine 2025)	NO (fine 2023)	NO (fine 2024)	11 17
		KPI-RS6	Piattaforma Polimi4NonProfit	NO (fine 2022)	SI (fine 2025)	NO (fine 2023)	NO (fine 2024)	1 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 ideale dell'ateneo RS.4.3 Studenti e docenti provenienti da aree a rischio	KPI-RS7	Numero di progetti di Science diplomacy	ND (fine 2022)	24 (triennio 23-25)	9 (anno 2023)	45 (2023-2024)	17
RS.5 - Supporto all'imprenditorialità	RS.5.1 Campus Bovisa come piattaforma di innovazione RS.5.2 Ciclo da proof of concept a start-up a scale-up RS.5.3 Formazione all'imprenditorialità	KPI-RS8	Start-up coinvolte dall'Ateneo nel loro percorso di crescita	204 (triennio 20-22)	450 (triennio 23-25)	257 [212 start-up; 45 idee] (Anno 2023)	482 (2023-2024)	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)	1.751 (2023 - 2024)	9

Il 2025 rappresenta un anno importante per la programmazione strategica dell'Ateneo, in quanto segna la conclusione del Piano Strategico 2023-2025 e l'avvio dei lavori per la preparazione del nuovo Piano Strategico 2026-2028, che ci si propone di approvare già nell'autunno del 2025, in tempo utile per la pianificazione operativa e del budget 2026-2028.

Figura n. 2: *roadmap* della strategia dell'Ateneo



2.1.2. Obiettivi generali e specifici: la Programmazione triennale 2024-2026

Nel 2024 si è conclusa la PRO3 2021-2023, in cui il Politecnico di Milano ha raggiunto tutti i target previsti⁶. Ha quindi preso avvio la PRO3 2024-2026, attraverso la quale l'Ateneo ha presentato un programma di azioni (riportate nella Tabella 7) in linea con il Piano Strategico e finalizzato a potenziare le infrastrutture di ricerca e il trasferimento tecnologico (obiettivo B della PRO3) e a migliorare il benessere degli studenti (obiettivo C della PRO3).

Tabella n. 7: obiettivi, azioni e risultati attesi della PRO3 2024-2026

Obiettivo PRO3	Azioni	Principali azioni 2024-2026
B - Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del paese	B.2 - Trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto ai ricercatori: reclutare Technology Transfer Manager per supportare le attività di imprenditorialità e brevetti. - Riconoscimento dell'innovazione: assegnare Proof of Concept Grants. - Formazione su Proprietà Intellettuale: rafforzare il percorso "Am I an Innovator". - Eventi culturali e educativi: organizzare eventi e iniziative didattiche e culturali negli Off Campus. - Reti e collaborazioni: rafforzare partnership strategiche e relazioni con istituzioni e organizzazioni. - Divulgazione della ricerca: promuovere seminari, dibattiti e focus group per coinvolgere la cittadinanza.
	B.3 - Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee	<ul style="list-style-type: none"> - EN:lab: attivazione nuovo edificio-laboratorio del Dipartimento di Energia (completato nel 2024). - Campus Bassini: completamento e attivazione dei nuovi spazi. - Rotor Tower: realizzazione e attivazione laboratori di ricerca aerospaziale. - Campus Cremona: attivazione del nuovo Campus. - Nuovi laboratori: creazione spazi specializzati cofinanziati da progetti PNRR.
C - Potenziare i servizi per il benessere degli studenti	C.1 - Accessibilità delle sedi, aule e spazi per lo sport e lo studio	<ul style="list-style-type: none"> - Palestra Bovisa (BV): realizzazione nuova palestra nell'edificio B9a. - Palestra Giurati: ampliamento complesso sportivo con nuovi impianti. - Parco dello Sport BV: creazione campi sportivi e riqualificazione area verde.
	C.3 - Ampliamento degli interventi per il benessere degli studenti, il diritto allo studio e la disabilità	<ul style="list-style-type: none"> - Tutorato e collaborazioni: incentivare partecipazione con bandi semplificati. - Borse internazionali: ampliare opportunità di mobilità e tesi all'estero. - Housing universitario: incrementare borse alloggio e supporto economico. - Meriti sportivi: aumentare borse per atleti eccellenti. - Nuovi posti nelle residenze (completamento nuove Residenze Marie Curie e Cremona; riqualificazione e ampliamento Casa dello Studente, avvio lavori nuova Residenza Gianluca Spina).

Per misurare gli obiettivi del programma, l'Ateneo ha selezionato, per ciascun obiettivo, due indicatori tra quelli proposti dal MUR a tutti gli Atenei (B_c, B_e, C_g e C_h) e ha definito autonomamente un indicatore specifico.

Tabella n. 8: Indicatori e target della PRO3 2024-2026 del Politecnico di Milano

Obiettivo PRO3	Indicatore	Situazione iniziale 2023	Target 2026	Δ Indicatore
B - Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del paese	B_c - Spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo	43,108	47,415	+10%
	B_e - Numero di spin off universitari, start up e/o attività di trasferimento della conoscenza e/o brevetti registrati rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo (*)	0,048	0,070	+46%
	Numero di attività di public engagement (Polisocial/Off Campus). Media anni 2024-2026 (**)	103	210	+104%
C - Potenziare i servizi per il benessere degli studenti	C_g - Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo	0,038	0,046	+21%
	C_h - Proporzione di studenti alloggiati in strutture messe a disposizione dall'Ateneo o dall'Ente per il DSU	0,032	0,043	+33%
	Spazi (Mq) disponibili per lo sport (impianti coperti) (**)	2.078,1	4.158,1	+100%

(*) Indicatore che ha richiesto la validazione del Nucleo di Valutazione, (**) Indicatore definito dall'Ateneo che ha richiesto la validazione dal Nucleo di Valutazione. Il Protocollo degli indicatori ministeriali è disponibile a questo [link](#).

⁶ Maggiori dettagli sono contenuti nella Relazione sulla Performance 2023 (obiettivo di Valore Pubblico n. 3, pag. 18 e Allegato 1).

Per la realizzazione degli interventi è stato richiesto al MUR un cofinanziamento di circa 12,3 milioni. L'ammontare effettivo del cofinanziamento dipenderà dalla valutazione del Programma da parte del MUR, attualmente in corso⁷, e potrà essere confermato nel suo ammontare solo al raggiungimento, totale o parziale, dei target a fine 2026⁸.

Data l'importante impatto previsto per la collettività e la comunità internazionale dalla realizzazione degli obiettivi e delle azioni delineate nel PRO3 2024-2026, questi sono stati inclusi tra gli obiettivi di Valore Pubblico del presente PIAO e figurano anche tra gli obiettivi di performance per il 2025, secondo le modalità descritte nei paragrafi successivi⁹.

2.1.3. Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici: i Progetti Strategici dei Dipartimenti e i Piani di sviluppo dei Poli Territoriali

Con l'approvazione del Piano Strategico di Ateneo (PSA) 2023-2025, si è avviata la fase di definizione dei **Progetti Strategici dei Dipartimenti (PSD) 2023-2025**, secondo un nuovo modello approvato dal Senato Accademico (SA) nella seduta del 20 marzo 2023.

Per garantire una strategia comune finalizzata al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo, i PSD dei dodici Dipartimenti sono stati organizzati secondo le quattro linee guida strategiche del PSA. Il nuovo modello, integra elementi rappresentativi del contesto attuale dell'Ateneo, come il PNRR, e tiene conto dei nuovi requisiti previsti dal 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 PSD 2023-25 dei Dipartimenti sono stati approvati dal SA 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** degli obiettivi e un **riesame finale complessivo**. La nuova procedura 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.

Anche i **Piani di Sviluppo 2023-25 dei Poli Territoriali (PST)** sono stati elaborati secondo le quattro linee di indirizzo strategico e in coerenza con i PSD coinvolti e con le attività didattiche dei Corsi di Studio erogati presso i Poli.

Il PST 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 PSA è garantita dall'approvazione del PST in CdA (19 dicembre 2023), previo parere positivo del SA (18 dicembre 2023).

Il primo monitoraggio dei PSD e dei PST si è concluso a dicembre 2024, al termine del quale è stata effettuata anche una revisione di alcuni indicatori, ridefinendone la declinazione e i target per garantire un maggiore allineamento con il PSA. I risultati ottenuti sono stati presentati e approvati nei consigli di dipartimento e successivamente restituiti alla Governance e al Presidio AVA.

Per il 2025 è già stato pianificato il termine per il riesame finale dei PSD 2023-2025 e la definizione dell'iter di approvazione dei nuovi PSD 2026-2028. Il processo è stato coordinato con quello di elaborazione del nuovo Piano Strategico di Ateneo per garantire un allineamento ottimale tra le linee strategiche dell'Ateneo e l'insediamento dei nuovi direttori di dipartimento, assicurando coerenza e continuità nel perseguimento degli obiettivi istituzionali.

⁷ L'ammontare del finanziamento MUR disponibile è sensibilmente inferiore alle somme potenzialmente richiedibili dagli Atenei ed è quindi attesa una assegnazione inferiore rispetto a quella richiesta.

⁸ Per maggiori dettagli si può consultare il [D.M. 773/2024](#).

⁹ Qualora la valutazione del Programma PRO3 da parte del MUR preveda una rimodulazione degli obiettivi o degli indicatori, la Performance Organizzativa dell'Ateneo sarà adeguata di conseguenza durante il monitoraggio intermedio della performance previsto a luglio 2025.

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

Il **finanziamento degli obiettivi del Piano Strategico 2023-2025** è previsto in maniera graduale nell'intero triennio, coniugando le esigenze di gestione corrente e le opportunità di investimento. Le attività previste nel Piano Strategico vengono finanziate, in funzione delle priorità stabilite e delle disponibilità contingenti, attraverso:

- la **destinazione dell'utile** dell'esercizio precedente;
- Il **monitoraggio infra-annuale del budget annuale** approvato;
- la **predisposizione del budget triennale**.

Le politiche strategiche che richiedono una progettualità circoscritta nel tempo sono finanziate tramite la destinazione dell'utile di esercizio nel mese di aprile, subordinandole quindi ad un esito positivo della gestione dell'esercizio precedente e all'approvazione del bilancio da parte degli Organi di Governo.

Un ulteriore momento che può portare a rivedere i fabbisogni destinati al Piano Strategico è il monitoraggio infra-annuale del budget, il cui esito viene riportato agli Organi di Governo nel mese di luglio insieme al monitoraggio della performance. In tale occasione, il budget viene sottoposto ad un riesame completo dalle strutture competenti per verificare l'allineamento della spesa con le previsioni. In questa occasione, gli Organi di Governo valutano se modificare gli stanziamenti di budget per le spese correnti o per supportare gli obiettivi del Piano Strategico¹⁰.

Con la predisposizione del budget triennale approvato degli Organi di Governo nel mese di dicembre, vengono garantite alle strutture le disponibilità di spesa per la gestione corrente e per l'implementazione delle politiche strategiche che richiedono continuità di spesa¹¹.

2.1.4.1. Destinazione dell'utile 2023

Nel mese di aprile 2024, con la destinazione dell'Utile 2023¹², pari a 32,95 M€, sono stati individuati i finanziamenti per il Piano Strategico, sia per sostenere alcune azioni già parzialmente finanziate ed avviate, sia per avviare nuove iniziative. La Tabella 9 presenta una sintesi dei finanziamenti, descritti con maggiore dettaglio nell'Allegato 1.

Tabella n. 9: il finanziamento del Piano Strategico 2023-2025 (destinazione utile 2023)

Linea Strategica	Finanziamenti (utile 2023)
Persone	7,6 M€: <ul style="list-style-type: none">- 300 K€ per incremento del portale welfare PTA da 300 € a 500 € pro-capite già dal 2024 (azione P.3.3)- 4 M€ per interventi sugli spazi studio e di lavoro collegiale: (azioni P.4.1 e P.4.2)- 3,2 M€ per l'avvio del nuovo Campus di Cremona Bissolati (azione P.4.2)- 100 K€ per la messa in sicurezza della Caserma della Neve del Polo di Piacenza (azione P.4.2)
Formazione	6,61 M€: <ul style="list-style-type: none">- 100 K€ per incrementare numero e importo delle borse per merito sportivo per l'a.a. 24/25 (azione F.2.2)- 100 K€ per tornei sportivi internazionali (azione F.2.2)- 1,07 M€ per interventi sulle aule didattiche (azione F.2.2)- 3,54 M€ per interventi sulle residenze (azione F.2.2)- 50 K€ per attività delle associazioni studentesche (azione F.2.2)- 1 M€ per sostenere la transizione al nuovo modello di didattica (azione F.3.1)- 750 K€ per iniziative dell'Alta Scuola Politecnica (azione F.3.2)
Ricerca	11,97 M€: <ul style="list-style-type: none">- 770 K€ per aumento stipendi dei dottorandi a 1.300 €/mese per i cicli attivi (azione R.1.1)- 4,5 M€ per 20 borse PHD interdisciplinari per 3 cicli (azione R.1.1)- 500 K€ per garantire un contratto a giovani ricercatori vincitori di Seal Of Excellence (azione R.2.3)- 6,2 M€ per investimenti in laboratori e infrastrutture tecniche (azione R.4.3)
Responsabilità Sociale	6,77 M€ <ul style="list-style-type: none">- 4,7 M€ per interventi di transizione energetica (azione RS.1.2)- 500 K€ per edilizia verde (azione RS.1.2)- 870 K€ per economia circolare e 50 K€ per tecnologie per la gestione dei rifiuti (azione RS.1.2)- 650 K€ per mobilità sostenibile (azione RS.1.2)

¹⁰ 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 della pianificazione, rilevare scostamenti e intervenire tempestivamente con azioni correttive.

¹¹ 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.

¹² Delibera SA del 22.04.2024 N. 202404220152.

2.1.4.2. Monitoraggio del budget 2024

Nel mese di luglio 2024¹³, durante la fase di monitoraggio infrannuale, è emerso che le spese di gestione erano in linea con le previsioni. Tuttavia, si è notato un generale trend di crescita, dovuto all'incremento generalizzato dei prezzi e all'aumento significativo della spesa per il personale docente dovuto all'adeguamento stipendiale ISTAT 2024 (4,8%), superiore alle attese ma ancora contenuto entro le previsioni di budget. Anche la spesa per il personale tecnico-amministrativo è cresciuta in relazione alla chiusura del CCNL 2019-2021.

Infine si era già soffermata l'attenzione sulla possibile riduzione del FFO 2024, poi diventata effettiva con l'assegnazione avvenuta nel mese di settembre, con una riduzione nominale delle risorse al sistema universitario di circa 170 M€ rispetto all'esercizio precedente.

In tale sede si è deciso di non modificare quanto destinato con il budget 2024 alle spese correnti e all'implementazione del Piano Strategico, ritenendo quanto previsto compatibile con gli impegni finanziari programmati per l'esercizio in corso, nonostante gli incrementi di spesa e le riduzioni di finanziamento prospettate.

2.1.4.3. Predisposizione del budget triennale 2025-2027

La redazione del Budget 2025-2027, approvato nel mese di dicembre 2024, si è rivelata particolarmente complessa a causa della riduzione del FFO 2024 e delle prospettive incerte sui futuri finanziamenti nazionali ed europei. Le previsioni hanno portato ad una stima in pareggio per il 2025, mentre per la chiusura del biennio 2026-2027 si è deciso di impegnare parte degli utili di gestione e degli accantonamenti passati non ancora destinati¹⁴.

La predisposizione del budget è stata effettuata prestando particolare attenzione agli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo. Questi sono finanziati sia attraverso gli stanziamenti degli Organi di Governo centrali, sia grazie alle risorse messe a disposizione dalle strutture decentrate, derivanti dalla loro capacità di autofinanziamento. Allo stesso modo, gli stanziamenti degli Organi di Governo centrali contribuiscono alla realizzazione delle azioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi definiti nei PSD.

La Tabella 10 (a pagina seguente) sintetizza gli stanziamenti di budget assegnati dagli Organi di Governo centrali per il raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo, rimandando per maggiori dettagli all'Allegato 1. Si sottolinea, tuttavia, come le strutture dipartimentali contribuiscano in modo significativo al finanziamento di tutti gli obiettivi, in particolare di quelli legati al pillar della ricerca e sostenibilità sociale¹⁵.

È importante precisare che le principali azioni per il reclutamento del personale, programmate per il triennio 2023-2025 e integrate nel budget 2023-2025 e in quelli successivi, sono state definite grazie ai significativi finanziamenti ottenuti attraverso i Piani Straordinari di reclutamento del personale (D.M. 445/2022 e D.M. 795/2023). Questi piani hanno assegnato all'Ateneo 164 punti organico (tra piano A e piano B), destinati prioritariamente, in linea con gli obiettivi del Piano Strategico (azione P.1.) al reclutamento di giovani ricercatori e all'acquisizione di personale tecnico-amministrativo con competenze innovative.

In relazione alla riduzione delle risorse del FFO per il 2024, il D.L. 71/2024 ha previsto che le risorse assegnate con i D.M. 445/2022 e 795/2023 (piano A e piano B), ancora non utilizzate, possano essere impiegate per coprire i maggiori oneri stipendiali del personale. Per il nostro Ateneo, il reclutamento del piano A è ormai terminato, e si intende mantenere la destinazione delle risorse originariamente assegnate per il piano B al reclutamento del personale.

Con tale prospettiva è stato predisposto il budget triennale 2025-2027 ed è stato coerentemente redatto il documento di pianificazione triennale dei fabbisogni¹⁶. Nel caso in cui le recenti disposizioni normative in termini di reclutamento e di limitazioni al turn over¹⁷ non rendessero possibile l'attuazione di quanto pianificato, si procederà con una rettifica dei suddetti documenti programmatori.

¹³ Delibera SA del 30.07.2024, N. 202407300881.

¹⁴ Per ulteriori dettagli si rimanda alla delibera SA del 16.12.2024, N. 202412160039 del e alla delibera CDA del 17.12.2024, N. 202412170063.

¹⁵ Questo processo si riflette nella predisposizione del budget triennale, che riporta anche i proventi di autofinanziamento e delle relative allocazioni di spesa disposte dalle strutture dipartimentali.

¹⁶ Delibera n. 202412170099 del CdA del 17.12.14.

¹⁷ Decreto Legge 27 dicembre 2024, n. 202; Legge 30 dicembre 2024, n. 207

Tabella n. 10: il finanziamento del Piano Strategico 2023-2025 (Budget 2025-2027)

Linea Strategica	Finanziamenti (Budget 2025-2027)
Persone	63 M€ nel triennio , tra cui le principali riguardano: <ul style="list-style-type: none"> - 8,2 M€ annui per sostenere lo sviluppo dell'Area Bovisa Nord, a seguito dell'estinzione del mutuo contratto nel 2005 (azione P.4.2)¹⁸ - 6,7 M€ per il 2025 e 7,6 M€ per il 2026 e il 2027 per reclutamento dei Piani Straordinari di personale (azione P.1.1) - 3,4 M€/anno in media per il welfare aziendale: incremento dal budget 2025 per rendere strutturale la manovra di incremento del portale welfare PTA da 300 € a 500 € pro-capite e per ampliare l'offerta dei servizi di asilo nido (azione P.3.3) - 780 K€ nel 2025 e 911 K€ nel 2026 e 2027 per potenziamento dei servizi per le pari opportunità - Polipsi, parità di genere, multichance (azione P.3.1) - 362 K€/anno stanziati in continuità con il 2024 per la formazione del personale tecnico-amministrativo (azione P.1.2)
Formazione	67,7 M€ nel triennio , tra cui le principali riguardano: <ul style="list-style-type: none"> - 14,1 M€/anno circa per vari interventi di supporto agli studenti finanziati con risorse di Ateneo (azione F.2.2) - 900 K€/anno circa per sostenere le attività di orientamento, marketing digitale e per la promozione internazionale anche in relazione all'attivazione delle nuove LT in inglese (azione F.1.1) - 5,9 M€/anno per la didattica integrativa per favorire la qualità dei percorsi formativi (F.3.2) - 1 M€/anno confermati per sostenere la Faculty internazionale della didattica (azione F.4.3)
Ricerca	12 M€ nel triennio , tra cui le principali riguardano: <ul style="list-style-type: none"> - 2 M€/anno per supportare trasversalmente diverse attività di ricerca dipartimentali (obiettivo R.1) - 860 K€/anno per le borse PHD in aggiunta alle borse finanziate dal MUR, da enti esterni o da progetti dipartimentali (azione R.1.1) - 400 K€/anno a sostegno dello sviluppo dei giovani talenti (azione R.2.1) - 300 K€/anno per garantire un contratto a giovani ricercatori vincitori di Seal Of Excellence (azione R.2.3)
Responsabilità Sociale	3,6 M€ nel triennio , tra cui le principali riguardano: <ul style="list-style-type: none"> - 320 K€/anno per la comunicazione su temi strategici - 100 K€/anno per sostenere l'attività del Centro Technology Foresight - 200 K€/anno Grant Switch 2 Product: stanziamento confermato per il ciclo da proof of concept a start-up a scale-up

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

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

2.1.5.1. L'inclusione, l'equità di genere e le pari opportunità

Dopo il lancio nel 2018 e il successo del Piano Strategico POP-Pari Opportunità Politecniche, strutturato intorno a cinque linee di azione¹⁹, l'Ateneo ha rafforzato le proprie iniziative in ambito Diversity, Equity e Inclusion (DEI). Dal 2020 è attiva l'unità amministrativa *Equal Opportunities - Pari Opportunità*, interamente dedicata agli ambiti DEI che, insieme ad altre strutture dell'Ateneo, in particolare dell'Area Risorse Umane e Organizzazione, collabora per la creazione di ambienti sempre più inclusivi.

Le principali aree di intervento, cui concorrono gli Organi di Governo, i delegati e le delegate di riferimento, le diverse strutture amministrative e il Comitato Unico di Garanzia (CUG), sono sinteticamente riportate nella Tabella seguente.

¹⁸ A partire dal 2025 è previsto un accantonamento specifico nel budget (a seguito dell'esaurimento del mutuo contratto nel 2005) per lo sviluppo dell'area di Bovisa La Goccia a supporto delle azioni P.4 - Spazi e infrastrutture per le nuove modalità di lavoro, studio e socializzazione. Per ulteriori dettagli si rimanda alla delibera del CDA n.202407300887 del 30/07/2024.

¹⁹ Identità di genere (*Gender Pop - Polipop*); Cultura, nazionalità e religione (*Multicultural Pop - Polipop*); Sostegno LGBTQ+ (*Pride Pop - Polipop*); Disabilità (*Multi chance Pop - Polipop*), Sostegno psicologico (*Wellbeing Pop - Polipop*).

Tabella n. 11: principali aree di intervento nell'ambito delle pari opportunità

Riduzione del gender gap	Eventi di sensibilizzazione e percorsi di empowerment per studentesse, formazione su tematiche DEI e azioni mirate per ridurre il gender gap in ingresso ai corsi di laurea segregati.
Promozione di una cultura di equità e inclusione	Organizzazione di attività e iniziative per valorizzare l'unicità di tutti i membri della comunità Politecnica, iniziative ed eventi in collaborazione con l'associazione studentesca Poliedro per promuovere i diritti e l'inclusione in particolare della comunità LGBTQI+.
Contrasto alla violenza di genere	Percorsi formativi (MOOC), iniziative di sensibilizzazione, gestione della casella stalkingsos@polimi.it per le segnalazioni e il supporto immediato.
Supporto agli studenti e dipendenti con disabilità e DSA	Servizi dedicati all'orientamento, accoglienza e supporto durante il percorso accademico (affiancamento di tutor, disponibilità di specifici strumenti informatici, supporto nell'inserimento lavorativo, formazione del corpo docente sui temi di didattica inclusiva).
Supporto psicologico e psicoterapeutico	Servizi gratuiti (PoliPsi) per la comunità studentesca e di dottorandi/e (sedute individuali, laboratori, corsi esperienziali, consulenza psichiatrica (Benessere psicologico - polimi)).
Sviluppo di servizi di welfare per la comunità politecnica	Supporto alla conciliazione vita-lavoro: asili nido convenzionati, centri estivi e misure economiche per la genitorialità.
Raccordo sul territorio	Raccordo con i principali stakeholder legati alle tematiche DEI e 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 DEI.

Nel 2024 l'Ateneo ha rinforzato il suo impegno nella **riduzione del gender gap**, definendo un documento strategico di [Politiche per la Parità di Genere](#), che funge da guida per gli altri documenti strategici relativi a queste tematiche, quali il Piano Strategico di Ateneo, il Piano Strategico di Sostenibilità, il Bilancio di Genere, il GEP. Il documento illustra gli impegni e le linee guida per promuovere l'uguaglianza di genere all'interno della comunità accademica, amministrativa e di ricerca. Per l'efficace attuazione delle politiche descritte, è stato definito il **Piano d'Azione per la Parità di Genere 2024-2026** (Allegato 2, a cui si rimanda per i dettagli), strutturato in sei tematiche: Recruitment, Gestione della carriera, Equità salariale, Genitorialità e cura, Work-life balance, Prevenzione delle molestie.

Il 16 dicembre 2024 il Politecnico di Milano ha ricevuto la **certificazione per la parità di genere ai sensi della UNI/PdR 125:2022**. All'Ateneo è stata riconosciuta la qualità del Piano d'Azione per la Parità di Genere 2024-2026 e del sistema di gestione della parità di genere da RINA, gruppo multinazionale di certificazione attivo in oltre 70 Paesi, che ha valutato il lavoro di promozione e tutela della diversità e le pari opportunità sul luogo di lavoro, misurandone gli stati di avanzamento e i risultati ottenuti.

La certificazione per la parità di genere è stata assegnata dopo un processo di valutazione basato su 31 parametri a loro volta costruiti sulla rilevazione di diversi KPI qualitativi e quantitativi che riguardano aspetti come la cultura e la strategia aziendale, le opportunità di formazione, crescita e inclusione delle donne, l'equità sul piano delle retribuzioni, oltre a iniziative a tutela della genitorialità e della conciliazione vita privata-vita lavorativa.

Al fine di garantire l'attuazione delle azioni necessarie per perseguire gli obiettivi di continuo miglioramento e, prima ancora, per l'efficace attuazione della presente politica sulla parità di genere, è stato nominato un Comitato Guida, a presidio dell'impostazione strategica, e un Comitato Esecutivo per la realizzazione del Piano d'Azione per la Parità di Genere 2024-2026, che sarà soggetto di valutazione da parte di RINA a fine 2025.

Inoltre, nel 2024 sono proseguite diverse iniziative previste nel quadro delineato dal secondo Gender Equality Plan 2024-26, che sono oggetto di monitoraggio annuale attraverso il Bilancio di Genere²⁰. Tra queste, l'ampliamento delle attività di orientamento nelle scuole superiori, con un focus sull'attrazione di talenti femminili nei settori STEM, e il lancio della prima indagine di clima e di valutazione del benessere per il corpo studentesco e i dottorandi.

Per quanto riguarda la **Promozione di una cultura di equità e inclusione**, in collaborazione con il CUG, si è lavorato in particolare all'ampliamento e consolidamento del protocollo per l'attivazione di carriera Alias al personale docente e tecnico-amministrativo.

Relativamente al **Supporto agli studenti e ai dipendenti con disabilità e DSA**, nel corso del 2024 sono stati seguiti oltre 1.700 studenti e studentesse: per il 75% la diagnosi è di DSA, per il 25% di disabilità.

²⁰ Entrambi i documenti sono disponibili all'indirizzo <https://www.polimi.it/il-politecnico/chi-siamo/documenti-strategici/bilancio-di-genere>.

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.

Sul tema **del supporto psicologico e psicoterapeutico**, il CUG ha collaborato con lo Sportello di Ascolto del Disagio Lavorativo e con la Consigliera di Fiducia, assicurando un supporto integrato per il personale e la comunità universitaria, con la realizzazione di un'iniziativa dedicata al Diritto Discriminatorio per l'intera comunità politecnica a cura della Consigliera di Fiducia.

Per migliorare il **Raccordo sul territorio**, il CUG ha lavorato attivamente alla partecipazione a reti 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.

Per quanto concerne lo **Sviluppo di servizi di welfare per la comunità politecnica**, nel corso del 2024 è stato portato a compimento il progetto Polimi people care 2.0²¹, una piattaforma con una rete di servizi, integrati e complementari a quelli già presenti nel piano Polimi People Care, in diversi ambiti: supporto alla genitorialità, *caregiving*, conciliazione vita-lavoro, benessere psicofisico. I servizi potranno ampliarsi o ridursi sulla base dei bisogni del personale e si potrà massimizzare la possibilità di utilizzare i servizi di People Care nella logica mutualistica del Fondo.

Per il 2025 sulle tematiche relative alla **parità di genere e all'inclusione** sono stati assegnati specifici obiettivi di performance per il 2025 ai diversi livelli dell'organizzazione. Quelli assegnati a livello di Area dirigenziale si trovano nell'Allegato 5 e includono i seguenti obiettivi: "Revisione del processo di accoglienza degli studenti internazionali", che prevede l'implementazione di opportune azioni e di uno specifico piano di comunicazione per facilitare l'integrazione degli studenti e la loro soddisfazione; "Orientamento rivolto alle studentesse delle scuole secondarie di primo e secondo grado" per incrementare le iscrizioni ai corsi di studio STEM.

Altre iniziative finalizzate alla **creazione di benessere e di ambienti inclusivi ed accessibili**, che hanno previsto la definizione di obiettivi di performance a livello di servizio in primo luogo all'interno dell'Are Campus Life, riguardano la proposta di nuove tecnologie per l'inclusione, l'implementazione di app e funzioni semplificate per la presentazione delle domande per i benefici del diritto allo studio, la proposta di nuovi servizi e interventi all'interno delle residenze per migliorare il benessere degli ospiti, il miglioramento della gestione e della fruizione di eventi e attività organizzate dall'Ateneo per l'intera comunità con lo sviluppo di un applicativo dedicato.

Come già rilevato nella sezione relativa al Valore Pubblico, nell'ambito del progetto PRO3 2024-2026, che vede la collaborazione di diverse Aree e servizi dell'Ateneo, cui sono stati assegnati specifici obiettivi di performance, sono previste diverse azioni per incrementare gli **interventi di supporto per gli studenti** finanziati dall'Ateneo per favorire il diritto allo studio e le pari opportunità, come, ad esempio, attività di collaborazione part-time, borse e contributi alloggio, borse per meriti sportivi, borse di mobilità e per tesi all'estero, competizioni internazionali.

2.1.5.2. L'accessibilità fisica e digitale

Il tema dell'**accessibilità fisica** rimane prioritario tra gli ambiti monitorati nel Piano Strategico di Sostenibilità, nell'ambito del quale nel corso del 2024:

- è proseguito il monitoraggio puntuale e l'aggiornamento della documentazione relativa;
- è stato avviato il Piano di eliminazione delle barriere architettoniche (PEBA);
- sono stati portati a termine i lavori di adeguamento per l'accessibilità di tutti i servizi igienici dell'Ateneo e degli spazi ristoro;
- è stato pianificato l'adeguamento delle aule didattiche (banchi ergonomici e cattedre accessibili);
- sono stati avviati i rilievi per la manutenzione di tutti gli impianti di collegamento verticale.

Nel 2025 il servizio *Equal Opportunity* (Campus Life) ha ricevuto l'obiettivo di proseguire le attività del PEBA, implementando quelle già programmate e identificando ulteriori interventi per il triennio 2026-2028. Completato il

²¹ È stata data informativa dettagliata al personale in data 15 gennaio 2025.

PEBA, saranno aggiornate le risorse online esistenti (PoliMaps) per fornire dettagli sui percorsi accessibili. Inoltre, sarà sperimentata una nuova applicazione interna, MEP (Map for Easy Paths), per segnalare in tempo reale ostacoli o percorsi non accessibili, creando un database condiviso per agevolare i collegamenti tra l'Ateneo, le residenze universitarie e le fermate dei mezzi di trasporto.

Inoltre, sono stati previsti diversi obiettivi sul tema dell'accessibilità degli spazi, sia a livello dipartimentale che dei Poli Territoriali, con l'elaborazione di linee guida condivise, per la progettazione dei nuovi edifici e per la ristrutturazione di quelli esistenti in ottica di piena accessibilità. Sono stati anche assegnati diversi obiettivi per rendere maggiormente fruibili le strutture sportive, prevedendo, in particolare, l'apertura del nuovo Fit Center Giuriati entro il 2025.

Il principale strumento di **accessibilità digitale** dell'Ateneo è rappresentato dal sito web di Ateneo, che si articola in un sito principale, in siti satellite e applicazioni. Il Politecnico si impegna a garantire un accesso ai siti universale e indipendente dalle tecnologie in possesso dell'utente. Negli sviluppi web e applicativi, l'Ateneo si pone come obiettivo il soddisfacimento dei requisiti di conformità dalle linee guida di accessibilità per il contenuto web 2.0 del W3C-WAI, al livello AA, come individuati dalle Linee guida sull'accessibilità degli strumenti informatici elaborate da AgID²².

Per garantire l'ascolto degli utenti su questo tema, è stata istituita un'apposita casella di posta elettronica (accessibilita@polimi.it) per raccogliere segnalazioni di 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 2024 è stato implementato il **progetto di brand identity di Ateneo** su tutti i touchpoint comunicativi, sia analogici che digitali di Ateneo, inclusa la messa online del nuovo sito istituzionale polimi.it e dei siti delle Scuole e dei Poli Territoriali sulla base della medesima design library, in completa conformità agli obiettivi prefissati. I siti dipartimentali si sono adeguati già in parte a quanto previsto dal manuale di brand identity (header e font).

Nel 2025 è previsto lo sviluppo di alcune sezioni del sito polimi.it e l'integrazione di vari siti satelliti nel portale di Ateneo, seguendo gli standard della brand identity. I siti dei dipartimenti saranno allineati alla brand identity e alla design library per garantire un'immagine coordinata. A tal fine, è stato assegnato un obiettivo di performance alle strutture dipartimentali e all'Area APEC, nell'ambito di un progetto più ampio per potenziare le attività di comunicazione²³.

2.1.5.3. Procedure da semplificare e reingegnerizzare

Il Politecnico di Milano ritiene fondamentale semplificare e reingegnerizzare i processi per migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi offerti, promuovendo l'innovazione e la trasparenza nelle attività amministrative.

La semplificazione e la reingegnerizzazione dei processi passano soprattutto attraverso la trasformazione digitale, la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie innovative. L'Ateneo ha definito le linee strategiche per la trasformazione digitale nel **Piano triennale di trasformazione digitale (PTD) 2024-2026**, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo e il [Piano triennale per l'informatica nella PA](#). Il documento si propone come una guida strategica e operativa per affrontare le sfide della digitalizzazione e cogliere le opportunità future, consolidando il ruolo dell'Ateneo come motore di innovazione e crescita.

Come riportato nel PTD 2024-2026, cui si rimanda per un'analisi esaustiva, l'Ateneo ha definito sei linee strategiche di trasformazione digitale, sintetizzate nella Tabella seguente.

Tabella n. 12: linee strategiche di trasformazione digitale del Politecnico di Milano

Linea Strategica PTD 2024-2026	Sintesi obiettivi e azioni chiave
1. Applicazione dei "Principi Guida AgID"	Garantire la corretta evoluzione dei servizi ICT in linea con le normative AgID, promuovendo interoperabilità, apertura dei sistemi e design orientato all'utente. Adozione di un approccio "cloud first" per efficienza e scalabilità.
2. Coordinamento centralizzato delle infrastrutture e delle risorse in ambito ICT	Centralizzare la gestione delle infrastrutture ICT per ottimizzare risorse, migliorare sicurezza e servizi, ed evitare rigidità operative. Coinvolgere i referenti ICT nei dipartimenti per garantire coordinamento, con focus su connettività, storage, produttività e assistenza.

²² https://trasparenza.polimi.it/pagina771_accessibilit-e-catalogo-dei-dati-metadati-e-banche-dati.html.

²³ Si veda l'obiettivo riportato nell'Allegato 5 "Coinvolgimento attivo del network dei comunicatori a sostegno reciproco delle attività di comunicazione di Ateneo".

Linea Strategica PTD 2024-2026	Sintesi obiettivi e azioni chiave
3. Integrazione ed armonizzazione dei servizi e miglioramento dell'esperienza digitale	Realizzare un ecosistema ICT integrato, armonico e orientato all'utente. Evoluzione dell'identità digitale, supporto a facility management e preparazione per l'integrazione con l'EU Digital Wallet e la European Student Card.
4. Trasformazione digitale ed efficientamento dei processi anche attraverso l'innovazione e la condivisione delle esperienze	Digitalizzare e ottimizzare i processi con workflow automatizzati, piattaforme avanzate e data analysis. Promuovere innovazione tramite AI e collaborazioni con altre realtà, mantenendo un approccio iterativo per migliorare i processi e adattarli alle nuove tecnologie.
5. Rafforzamento della cybersicurezza delle infrastrutture e dei servizi ICT	Garantire la sicurezza proattiva delle infrastrutture ICT, conformandosi alle normative e rafforzando difese contro le minacce. Aggiornamento continuo di tecnologie e competenze per garantire reattività ed efficacia.
6. Sostenibilità del processo di trasformazione digitale	Promuovere un approccio sostenibile alla trasformazione digitale, riducendo impatti ambientali e migliorando l'efficienza operativa. Adozione di pratiche green e integrazione di metriche di sostenibilità per monitorare e migliorare le performance ambientali.

Le linee strategiche definite mirano a garantire un'evoluzione tecnologica sostenibile, sicura e inclusiva, in linea con gli obiettivi dell'Ateneo e le linee guida nazionali. Sono quindi stati definiti diversi obiettivi operativi per il 2025, con il coinvolgimento in particolare dell'Area ICT e dei diversi servizi, e che prevedono il contributo di molte strutture dell'Ateneo (Aree, Servizi, Dipartimenti e Poli Territoriali).

Nella Tabella 13 si riportano gli obiettivi del Piano di trasformazione digitale (PTD) che prevedono il coinvolgimento diretto dell'Area ICT e che sono stati assegnati come obiettivi di Performance Organizzativa di struttura (considerati quindi prioritari)²⁴. Nella Tabella 14 si riportano diversi obiettivi principalmente finalizzati al miglioramento della gestione di processi interni, assegnati ad altre Aree dell'Amministrazione, funzionali all'evoluzione applicativa o allo snellimento di procedure in specifici ambiti, oltre alla prosecuzione degli obiettivi pluriennali già in essere²⁵.

Tabella n. 13: obiettivi del Piano triennale di trasformazione digitale (PTD) 2024-2026 pianificati per il 2025

ID Ob. Strategico	Ambito AgID	Linea strategica PTD	Obiettivo 2025	Strutture coinvolte	Finalità
P.1	3. Servizi 5. Dati e Intelligenza Artificiale	3 - 4	Applicazione di tecnologie AI a supporto dei processi amministrativi - redazione e revisione di documenti contrattuali [2025 - 2026]	ASICT, ARES	Il progetto avrà un'articolazione pluriennale. Nel corso di tale sperimentazione si valuterà la possibilità di realizzare uno strumento basato su AI che supporti la redazione e la revisione dei documenti contrattuali.
P.1	3. Servizi 5. Dati e Intelligenza Artificiale	3 - 4	Applicazione di tecnologie AI a supporto dei processi amministrativi - chatbot conversazionali basati su AI generativa [2025-2026]	ASICT, ASED,	Sperimentare l'integrazione e l'uso di tecnologie di intelligenza artificiale a supporto dell'interazione con l'utenza.
P.4	3. Servizi	2 - 3	Definizione di un modello di gestione degli spazi di Ateneo - Campus Bovisa Nord	DIRGEN AGIS, AAF ASICT, ATE, ACL	Definizione di un modello di gestione degli spazi di Ateneo di Bovisa Nord e relativa valorizzazione economica, funzionale al budget 2026-2028.
P.1	3. Servizi	3	Portale vetrina dell'offerta formativa al personale	ASICT, ARUO,	Adattare il portale costruito per il progetto EDVANCE come vetrina e veicolo di iscrizione ai diversi corsi in palinsesto, adeguandolo al nostro contesto e integrandolo con il modulo CINECA.
F.1 - RS.2 - RS.5	3. Servizi 5. Dati e Intelligenza Artificiale	3 - 4	Sistema CRM a supporto di molteplici processi [2025 - 2026]	ASICT, ACRE, ASED, ARES	Analisi dei contesti d'uso di un sistema CRM e individuazione della soluzione più adeguata alla copertura complessiva dei fabbisogni funzionali manifestati da differenti Aree dell'Amministrazione.

²⁴ Per dettagli sugli indicatori e i valori attesi degli obiettivi, si veda l'Allegato 5.

²⁵ Ibidem.

ID Ob. Strategico	Ambito AgID	Linea strategica PTD	Obiettivo 2025	Strutture coinvolte	Finalità
F.3	3. Servizi	3	Implementazione del nuovo processo di accesso alle LM	ASICT, ASED,	Attuazione delle nuove modalità di accesso alle LM (graduatorie, contingenti...) definite dalla Commissione Didattica.
F.3	/	3 - 4	Riprogettazione applicativo presentazione piani degli studi	ASICT	Implementazione della nuova versione dell'applicativo dedicato e successivi adeguamenti.
-	3. Servizi	4	Adeguamento regolamento tasse e ridefinizione modalità di gestione recupero crediti	ASICT, ASED, AAF	Ottemperare alla segnalazione MEF mediante una revisione del regolamento tasse e la definizione di un iter da avviare per un eventuale recupero crediti su seconde rate non pagate.
R.4 - RS.1	3. Servizi	6	Digitalizzazione e archiviazione delle informazioni sugli edifici di Ateneo [2025-2026]	ASICT, AGIS, ATE	Digitalizzare e archiviare tutte le informazioni relative agli edifici dell'Ateneo.

Tabella n. 14: ulteriori obiettivi di reingegnerizzazione e semplificazione assegnati alle Aree dirigenziali, a Poli e a Dipartimenti

Obiettivo 2025	Strutture coinvolte	Finalità
Migliorare l'allineamento tra le voci del Piano dei conti budget - consuntivo	AAF, AGSS (SPC)	Ci si propone di rendere più fluida la gestione dei processi di pianificazione e controllo attraverso una maggiore coerenza delle voci del piano dei conti e dei progetti contabili utilizzati per la predisposizione del budget ex-ante e per le registrazioni contabili ex post.
Riprogettazione del cruscotto della didattica	AGSS, ASED (SSGS)	Reingegnerizzare il cruscotto esistente al fine di fornire ai decisori (delegati, servizi di supporto) uno strumento più efficace per il monitoraggio dei processi didattici.
Modello integrato di gestione degli spazi in ambito manutentivo	AGIS; Alcuni Poli Multi Dipartimenti	Definizione di un modello organizzativo-gestionale che incentivi il presidio diretto da parte dei referenti manutentivi di dipartimenti e poli, riducendo l'impatto sull'Amministrazione Centrale.
Acquisti - modello organizzativo category manager	AGIS	Impostazione di un modello di acquisti aggregati per varie categorie merceologiche, finalizzato a ridurre il numero di procedure di acquisto e a garantire tempi di fornitura più rapidi.
Reingegnerizzazione modello di gestione dei servizi nei Poli Territoriali	AGIS, ARUO, AGSS (SPC), Poli	In relazione allo stratificarsi di prassi di gestione non omogenee, ci si pone l'obiettivo di predisporre un modello condiviso con i Poli Territoriali per la gestione dei servizi essenziali.
Migliorare le qualità fisica, sensoriale-cognitiva e sociale degli spazi dipartimentali	DABC	Predisposizione di un Piano per la Progettazione Inclusiva e predisposizione di un Piano di Interventi basato sulla sintesi dell'analisi da condurre sul patrimonio in uso al dipartimento mappato per la qualità degli spazi e in cui si evidenzino aspetti positivi e di miglioramento.
Applicazione della metodologia LCA e LCCA per la definizione dell'impronta ambientale	DABC	Introduzione della metodologia LCA (Life Cycle Assessment) e LCCA (Life Cycle Cost Analysis) quale base tecnica per la valutazione dell'impatto delle azioni orientate alla sostenibilità dell'ambiente costruito DABC in fase di gestione.
Attività di supporto alla riprogettazione delle Infrastrutture Dipartimentali	DESIGN	Azioni di intervento necessarie per sostenere i cambiamenti in atto nei modelli di lavoro e apprendimento.
Implementare nuove procedure di Gare aggregate	DMEC	Snellimento delle procedure di acquisto.
Progettazione nuovo sito web del DEIB	DEIB	Creare un portale user-friendly per docenti, personale e pubblico esterno e rafforzare la visibilità del dipartimento con un design moderno e contenuti aggiornati.
Implementazione nuovo sito web del DENG	DENG	Implementare il nuovo sito del dipartimento in conformità alle normative di Ateneo sulla Brand Identity.

2.1.6. Gli obiettivi di Valore Pubblico

Partendo dalla propria missione istituzionale, descritta nel Piano Strategico, in termini di didattica, ricerca e terza missione, l'Ateneo ha individuato quegli obiettivi che meglio esprimono il Valore Pubblico che si 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. Questi obiettivi sono:

- trasversali rispetto a quelli più puntuali definiti nel Piano Strategico;
- di elevato impatto sulla collettività;
- riferibili ad alcuni SDGs dell'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.

Per misurare l'effettiva creazione di Valore Pubblico, ogni obiettivo è associato ad un **indicatore di impatto**. Questa misurazione non è un esercizio isolato, ma rappresenta il culmine del processo di pianificazione della performance dell'Ateneo, che a cascata ricade su tutte le strutture e sulle persone che lavorano presso l'Ente. Infatti, per il Politecnico di Milano, gli obiettivi di Valore Pubblico costituiscono la **Performance Organizzativa di Ateneo**, ovvero l'espressione più alta della performance dell'Ente.

Gli obiettivi di Valore Pubblico per il 2025 sono stati definiti in larga parte in continuità con quelli previsti nell'esercizio precedente.

Più precisamente, sono stati confermati, prevedendo nuovi valori target da raggiungere, gli obiettivi finalizzati a:

- **Migliorare il posizionamento dell'Ateneo nella capacità di essere polo di attrazione per la ricerca.** L'Ateneo intende 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.
- **Mantenere il posizionamento dell'Ateneo nella capacità di dare occupazione ai propri laureati.** La capacità di dare occupazione ai propri laureati è una delle principali 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.
- **Garantire il grado di avanzamento dei progetti PNRR in relazione alle milestones e budget di spesa.** L'Ateneo prosegue 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 dei progetti.

Sono stati poi previsti tre nuovi obiettivi finalizzati a:

- **Raggiungere i target della Programmazione triennale (PRO3) 2024-2026.** Come accennato in precedenza, l'Ateneo, nell'ambito della PRO3 finanziata dal MUR, ha definito un programma volto a creare Valore Pubblico attraverso interventi mirati a migliorare il benessere degli studenti, con iniziative riguardanti l'housing universitario, gli spazi dedicati allo sport e gli interventi di supporto al diritto allo studio, e a potenziare le infrastrutture di ricerca e il trasferimento tecnologico. Nel 2025, l'Ateneo ha fissato, per ciascun indicatore PRO3, target intermedi ambiziosi e indispensabili per il conseguimento dei target finali del 2026.
- **Raggiungere i target del Piano Strategico di Ateneo 2023-2025.** Il Piano Strategico definisce obiettivi finalizzati a rafforzare la capacità dell'Ateneo di generare impatti sociali positivi, contribuendo alla creazione di Valore Pubblico per i diversi stakeholder. Nel 2025, ultimo anno di validità del Piano Strategico 2023-2025, l'Ateneo mira a consolidare i risultati positivi ottenuti, massimizzando il raggiungimento dei target definiti.
- **Rendere più efficiente la spesa dell'Ateneo.** Le prospettive di contrazione dei finanziamenti esterni richiedono una razionalizzazione dei costi di gestione. L'obiettivo è condurre un'analisi delle possibili riduzioni di spesa e dei relativi impatti sui servizi erogati, al fine di adottare misure di contenimento dei costi nella predisposizione del budget 2026-2028. Una spesa più efficiente genera Valore Pubblico, ottimizzando l'uso delle risorse, migliorando la qualità dei servizi e rafforzando la fiducia dei cittadini.

Negli anni precedenti, tra gli obiettivi di Valore Pubblico figuravano la riduzione dei consumi energetici e la realizzazione di impianti fotovoltaici nei campus Leonardo e Bovisa. Negli ultimi anni, la Sostenibilità è diventata un tema centrale nelle strategie dell'Ateneo, che ha definito specifici obiettivi e azioni nel Piano Strategico di Sostenibilità 2023-2025. Le numerose iniziative intraprese per il risparmio energetico hanno prodotto risultati significativi (-4.4 GWh di consumi nel 2023 rispetto al 2022) e si sono consolidate come buone prassi. Sono previsti ulteriori investimenti per continuare a ridurre i consumi, come l'adozione di illuminazione a LED, l'installazione di pompe di calore, la sostituzione di macchinari ad alto consumo energetico e interventi edilizi mirati. Parallelamente, il parco fotovoltaico dell'Ateneo ha registrato un notevole incremento.

Di conseguenza, si è deciso di non includere nel Valore Pubblico per il 2025 gli obiettivi relativi alla riduzione dei consumi energetici e alla realizzazione di impianti fotovoltaici. Tuttavia, tali obiettivi restano definiti a livello locale (Aree e Dipartimenti) e potranno essere riproposti in futuro, a livello di Valore Pubblico, qualora i monitoraggi dei consumi evidenziassero importanti margini di miglioramento o in risposta a variazioni significative del contesto internazionale e del mercato energetico, simili a quelle degli ultimi anni.

La Tabella n. 15 riporta in forma sintetica gli obiettivi di Valore Pubblico definiti per il 2025 e il valore obiettivo inteso come massimo livello di raggiungimento auspicato per il 2025. Maggiori dettagli sono disponibili nell'Allegato 3.

Tabella n. 15: gli obiettivi di Valore Pubblico definiti per il 2025

ID Ob. Strategico	Obiettivo	Stakeholder	Indicatore di impatto	Baseline	Valore obiettivo 2025	SDGs
R.3 - R.4- RS.5	1. Autofinanziamento ricerca Ateneo	I T	Valore autofinanziamento 2025 (€)	Media 2022-2024	+10%	9
F.1 - F.2 - F.3 - F.4	2. Tasso di occupazione a un anno dalla laurea	S I T	Tasso di occupazione a un anno dalla laurea LT, LM	LT: 91% LM: 95,2%	LT: +5% (94,8%) LM: +3% (98,5%)	4 8
R.3 - RS.4	3. Contributo di Ateneo alle misure nazionali e azioni PNRR	I T	Stato di avanzamento della spesa	-	100%	9
P.3 - P.4- F.2 - R.4- RS.3 - RS.5	4. Programmazione triennale MUR 2024-2026	S P C	Raggiungimento dei target 2025 del progetto PRO3 2024-2026	-*	6 indicatori raggiunti almeno al 95%	4 11
P - F - R - RS	5. Grado di raggiungimento del Piano Strategico 2023-2025	C I P S T	Indicatori del Piano Strategico di Ateneo, triennio 2023-2025, raggiunti almeno al 90% del target previsto	-	100%	1 2 3 4 5 8 9 10 13 11 12 16 17
(Obiettivo gestionale)	6. Efficientamento della spesa	C P	Riduzione dei costi di gestione per gli anni 2026 e successivi (budget 2026-2028) rispetto a quanto previsto per il 2026 e 2027 nel budget predisposto per il 2025-2027	-	-2,5 M€	8

Stakeholder: C=Collettività in generale; I=Imprese; P=Personale dell'Ateneo; S=Studenti, Famiglie; T=Terzo settore.

* Per un dettaglio dei valori iniziali degli indicatori PRO3 si può fare riferimento all'Allegato 3.

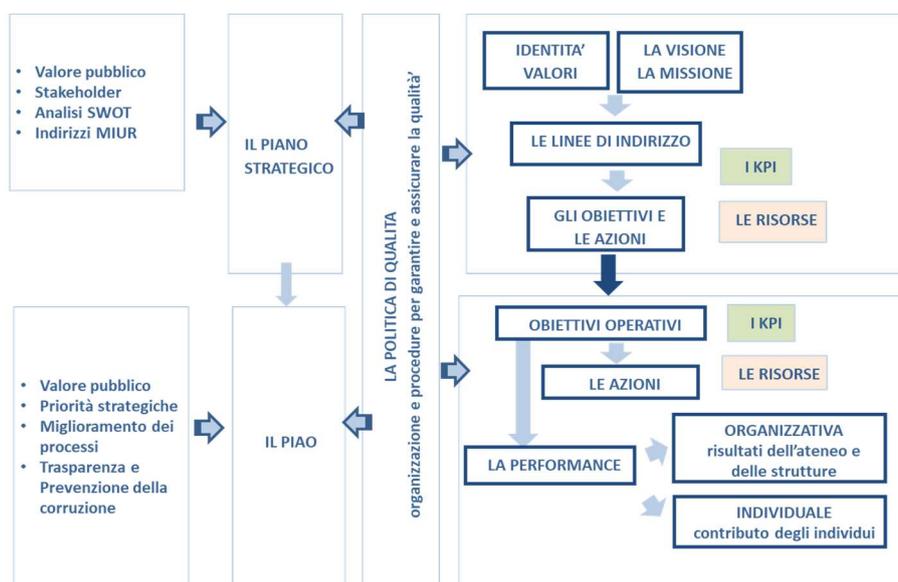
2.2. Performance

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 una pianificazione integrata continua, si promuovono costante confronto e interazione tra il vertice politico (Rettrice e Delegati), il Direttore Generale, i Dirigenti, il Presidio AVA e le strutture tecniche di supporto. La collaborazione, favorita da incontri tematici tra Direttore Generale, Dirigenti e Delegati, collega strettamente la pianificazione operativa all'implementazione del Piano Strategico. Inoltre, in accordo con i vertici politici, vengono definiti ulteriori obiettivi che, pur non legati direttamente al Piano Strategico, rispondono a esigenze di miglioramento dei servizi, sviluppo organizzativo o ottimizzazione dei processi interni.

Il processo di pianificazione è 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 3):

Figura n. 3: l'albero della performance



La definizione degli obiettivi di performance prevede l'esplicitazione del risultato atteso secondo tre **livelli di raggiungimento**, come stabilito dal [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance \(SMVP\)](#):

- **Soglia**: indica il livello minimo di raggiungimento, sufficiente per considerare la prestazione positiva;
- **Target**: è il livello che, segnala il pieno conseguimento dell'obiettivo (definito come sfidante ma realizzabile);
- **Eccellenza**: denota un livello di raggiungimento che supera le aspettative (ambizioso, ma realistico).

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 circoscritta all'anno in corso, in quanto risponde ad una specifica e contingente esigenza;
- **obiettivi pluriennali**, la cui realizzazione richiede tempi più lunghi rispetto all'anno di attivazione, con output specifici valutati annualmente²⁶;
- **obiettivi continuativi**, cioè riproposti ogni anno con regolarità, assegnando target specifici, in quanto rappresentano una dimensione da governare con costanza.

²⁶ Può accadere che, una volta avviato e assegnato come obiettivo di performance per il primo anno, l'obiettivo venga poi considerato un'attività consolidata e non più attribuito come tale.

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 SMVP. 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

Come accennato in precedenza, la Performance Organizzativa di Ateneo viene misurata attraverso il grado di raggiungimento degli **obiettivi di Valore Pubblico** (paragrafo 2.1.7). Essa è finalizzata a monitorare l'andamento dell'istituzione in relazione ad una serie di parametri ritenuti fondamentali per valutarne l'impatto complessivo e trasversale sull'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 dell'Ateneo sono articolati in tre livelli di raggiungimento (soglia, target, eccellenza), come stabilito dal SMVP.

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

La Tabella 16 sintetizza gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale. L'Allegato 4, invece, presenta la scheda dettagliata degli stessi che è sottoposta all'approvazione del CdA. La scheda evidenzia la finalità, la metrica utilizzata, gli obiettivi strategici di riferimento, il peso e i valori individuati per soglia, target ed eccellenza.

Tabella n. 16: gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale definiti per il 2025 (sintesi)

ID Ob. Strategico	Obiettivo	Descrizione
P.3	1. Soddisfazione servizi ricevuti	Priorità dell'Ateneo è il mantenimento di un buon livello di soddisfazione sui servizi erogati ai diversi stakeholders, in particolare a docenti e studenti. A tal fine sono implementate rilevazioni annue di <i>customer satisfaction</i> con il proposito di mettere in atto le opportune azioni di miglioramento.
R.3 – RS.4	2. Coordinamento dei progetti strategici PNRR di Ateneo	L'Ateneo intende gestire la complessità dei progetti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dei bandi a cascata pubblicati dall'Ateneo, monitorando e facendo scambi continui di feedback tra i servizi dell'Amministrazione e le strutture dipartimentali. Questo riguarda sia i flussi finanziari che la rendicontazione. L'obiettivo è cruciale per ottimizzare l'uso delle risorse, garantire trasparenza, rispettare le normative, supportare la ricerca, attrarre ulteriori finanziamenti e rafforzare le capacità istituzionali dell'Ateneo.
F.1	3. Mantenimento del numero di iscritti alle LT di ingegneria per l'a.a. 25-26	L'Ateneo intende implementare azioni e strategie di comunicazione per mantenere il numero di immatricolati ai corsi di laurea triennale in Ingegneria registrato nell'a.a. 2024/25. Questo obiettivo diventa particolarmente sfidante per l'Ateneo, che mira a garantire stabilità finanziaria e qualità accademica, in un contesto di riduzione dei finanziamenti pubblici e di imminente "inverno demografico".
(Processo interno)	4. Adeguamento dell'AQ di Dipartimenti e Poli ai requisiti AVA3 ambito B- Gestione delle Risorse	I Dipartimenti e i Poli devono dimostrare la capacità di gestire efficacemente risorse materiali e immateriali seguendo il ciclo Plan-Do-Check-Act. È essenziale documentare la programmazione, il reclutamento, la formazione e lo sviluppo del personale, garantire la sostenibilità finanziaria delle attività e gestire infrastrutture, attrezzature, tecnologie, dati, informazioni e conoscenze per didattica, ricerca, terza missione e servizi. L'obiettivo si pone in continuità con quello definito nel 2024 per tutte le Aree dell'Ateneo.
(Processo interno)	5. Tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni	Gli obiettivi assegnati sono finalizzati a mantenere un tempo medio di pagamento non superiore a 30 giorni e un ritardo nei pagamenti ridotto a zero giorni, in conformità a quanto previsto dal D.L. 13/2023. Il mantenimento di tali standard è importante non solo per assicurare trasparenza, efficienza e accountability nella gestione delle risorse pubbliche ma anche per conservare la fiducia di fornitori e partner.
F.2	6. Apertura Casa dello studente	L'Ateneo mira a completare la riqualificazione della Casa dello Studente, con 418 posti alloggio disponibili (erano 336 posti prima della chiusura per lavori nel luglio 2022). Il progetto, cofinanziato dal MUR e da Regione Lombardia, è cruciale per migliorare l'attrattività e garantire il diritto allo studio.
P.4	7. Riconversione dei gasometri nell'area denominata "Goccia" - Gasometro innovazione, BV, (pluriennale)	Prosegue nel 2025 il progetto dei gasometri nel campus Bovisa-Goccia, che trasforma due strutture industriali in centri per lo sport e l'innovazione: il Gasometro 1 sarà un complesso sportivo con piscina, campo multisport e fitness, mentre il Gasometro 2, come Innovation Hub, ospiterà ricerca avanzata con laboratori e aule. Questa iniziativa è fondamentale per potenziare l'offerta accademica e contribuire alla rigenerazione urbana, rafforzando il ruolo dell'università nel progresso educativo e tecnologico.
P.4	8. Prosecuzione del progetto Campus Bovisa Nord (pluriennale)	Prosegue anche il progetto pluriennale per lo sviluppo del Campus Bovisa Nord nell'Area Bovisa la Goccia su un'area di circa 60.000 mq. Il progetto include due residenze universitarie con 244 posti letto, tre edifici con 8 aule da 160 posti e 9 aule da 99 posti, vari spazi per uffici, spazi chiusi, spazi prenotabili e spazi comuni per favorire innovazione e ricerca, oltre a una Food Court di circa 3.000 mq.

2.2.1.3. Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Strutture

La Performance Organizzativa delle Strutture si focalizza su:

- **Obiettivi operativi specifici**, derivati principalmente dalle strategie definite dagli Organi di Vertice;
- **Obiettivi dal carattere interno** (in misura ridotta), volti a migliorare l'efficacia e l'efficienza di processi specifici presidiati dalla struttura o finalizzati alla prevenzione della corruzione;
- **livello di soddisfazione degli utenti finali** sui servizi di supporto ricevuti, in linea con quanto avviene per la Direzione Generale.

Le indagini di soddisfazione sono rivolte a diversi stakeholders (docenti, studenti, studenti internazionali, ospiti delle residenze, personale docente e tecnico-amministrativo) e la valutazione complessiva ricade sulle diverse aree, con peso differente a seconda del diretto coinvolgimento delle stesse nei servizi erogati, secondo quanto illustrato nella Tabella 17.

Tabella n. 17: la ricaduta delle indagini di customer satisfaction sulla performance di struttura (Aree, Dipartimenti, Poli)

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

* Novità 2025.

Dal 2020 al 2023 sono state adottate due modalità di somministrazione dei questionari di soddisfazione, alternate e distinte: ogni due anni veniva somministrata una versione completa, che includeva domande sulla soddisfazione complessiva e su aspetti dettagliati dei servizi erogati. Negli anni intermedi, invece, veniva proposta una versione ridotta, focalizzata esclusivamente sulla soddisfazione complessiva riguardo ai "macroprocessi" e con la possibilità per l'utente di segnalare i servizi ritenuti particolarmente critici.

A seguito delle risultanze ottenute in questi 4 anni, l'Amministrazione, in accordo con l'OIV, ha deciso di mantenere solo la versione breve dei questionari. Contestualmente, ogni anno, vengono individuati due focus per un approfondimento mirato al miglioramento dei servizi e all'identificazione di eventuali criticità nei processi analizzati. Nel 2024 l'Amministrazione ha approfondito il "servizio di pulizia" e i "servizi per la sostenibilità".

L'Amministrazione ha inoltre deciso, considerando il basso numero di rispondenti, di eliminare dai questionari rivolti a Docenti, PhD e Assegnisti la sezione dedicata alla soddisfazione sui servizi offerti dai Poli Territoriali ed utilizzata per la valutazione della Performance Organizzativa. A partire dal 2025, la Performance Organizzativa dei Poli Territoriali sarà quindi valutata in base alla soddisfazione espressa dagli studenti sui servizi offerti dai Poli cui continuerà ad essere erogato il questionario.

Si segnala, infine, che, sempre a partire dal 2025 si è deciso di allineare i valori di soglia e target definiti per la soddisfazione del personale tecnico-amministrativo a quelli stabiliti per il personale docente, innalzandoli, rispettivamente, da 3 a 3,5 e da 4 a 4,2, mantenendo invece pari a 5 il livello di eccellenza.

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 impegni assunti nel Piano Strategico di Ateneo, mediante incontri specifici con la Rettrice 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 2.1.5 e 2.1.6), per quelli finalizzati alla prevenzione della corruzione si argomenta nel paragrafo 2.3.6. Per gli obiettivi 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.

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.

Al tema della **crescita e valorizzazione del personale tecnico-amministrativo** sono rivolte diverse iniziative tra cui la definizione e il consolidamento di un job catalogue di Ateneo realizzato tramite confronto con i ruoli responsabili (Dirigenti, Responsabili gestionali, Capi servizio); la realizzazione delle procedure di progressione tra aree contrattuali (c.d. progressioni verticali); il perfezionamento delle procedure di mobilità interna, tramite la stesura di apposite linee guida che supportino il richiedente e la struttura di appartenenza nel contemperare le esigenze organizzative e quelle personali.

Come azioni positive rivolte al personale si prevedono anche: la **revisione della sezione HR del sito di Ateneo**, al fine di migliorare l'approccio comunicativo sia verso il personale dell'Ateneo che verso i prospect in ottica Employer Branding; la realizzazione di una **vetrina dei corsi in palinsesto** per il personale, che possa essere un veicolo di iscrizione e favorire la fruizione da parte degli interessati.

Infine, anche in risposta alle **nuove frontiere della tecnologia aperte con l'intelligenza artificiale (AI)**, l'Ateneo si è dato l'obiettivo di sperimentare l'utilizzo della AI come strumento a supporto di alcuni processi amministrativi, con l'obiettivo di rafforzare le competenze del personale dedicato. In particolare, la sperimentazione riguarderà: la realizzazione di un **chatbot conversazionale specifico**, utilizzabile sia per il training del personale di backoffice della segreteria studenti che per il supporto all'utenza; la **redazione e revisione di documenti contrattuali** quali contratti di licenza d'uso e cessione di proprietà intellettuale, accordi di riservatezza e clausole di proprietà intellettuale, al fine di erogare un servizio più preciso e tempestivo a beneficio della comunità dei ricercatori del Politecnico; l'identificazione del **"chi fa che cosa?"** all'interno del modello organizzativo della struttura amministrativa di Ateneo sfruttando le potenzialità dei sistemi di AI.

Infine, rispetto alla **vivibilità degli spazi**, in aggiunta agli obiettivi assegnati alla Direzione Generale, sono previste iniziative volte alla prosecuzione e alla conclusione dei lavori di realizzazione di nuovi ambienti destinati a verde, sport, servizi, uffici e laboratori. È inoltre prevista la mappatura delle diverse tipologie di utilizzo degli spazi e la definizione dei relativi modelli di gestione e del piano economico-finanziario.

Rispetto alla linea strategica **FORMAZIONE**, nell'ottica di attrarre studenti talentuosi e di migliorare i processi, sono stati definiti diversi obiettivi: **il mantenimento del numero di iscritti alle LT di ingegneria per l'a.a. 25-26** attraverso l'implementazione di azioni di promozione e comunicazione (obiettivo particolarmente rilevante, assegnato in condivisione tra le due Aree dirigenziali competenti e la Direzione Generale); **l'attrazione di studenti alle nuove LT internazionali**, attraverso la definizione e l'implementazione di un piano di orientamento e promozione sulle nuove LT internazionali che saranno attivate dall'a.a. 26/27; l'implementazione operativa del **nuovo sistema di accesso alle LM**, definito dalla Commissione Didattica per l'ammissione degli studenti con titolo estero, che richiede l'adeguamento degli applicativi dedicati.

In quest'ambito rientrano anche le attività di orientamento rivolto alle studentesse delle scuole secondarie di primo e secondo grado per il potenziamento dei corsi di studio STEM.

Infine, si confermano, anche per il 2025, gli obiettivi relativi all'internazionalizzazione, sia in ingresso che in uscita, al fine di promuovere l'immatricolazione di studenti stranieri alle LM e la mobilità all'estero di studenti italiani.

Confermato, a seguito dell'ottenimento del finanziamento, anche il progetto **PNRR "Digital Education Hub"**, a cui il Politecnico partecipa in qualità di capofila, che mira a offrire a studenti universitari e professionisti un catalogo di corsi MOOC di alta qualità su competenze digitali avanzate.

Nell'ambito della linea strategica **RICERCA**, strettamente connesso con all'obiettivo di Performance Organizzativa di Ateneo e dei Dipartimenti relativo alla capacità di raggiungimento degli output previsti nell'ambito dei progetti PNRR, si rammenta l'obiettivo assegnato alla Performance Organizzativa della Direzione Generale, condiviso con l'Area Ricerca, finalizzato a garantire, per i **progetti PNRR**, un coordinamento centralizzato, la gestione e il controllo permanente del loro stato di avanzamento, la verifica e la gestione del rispetto delle milestones di rendicontazione.

Assegnato all'Area Ricerca anche un obiettivo di implementazione di un piano organico di interventi di medio-lungo periodo a **supporto della partecipazione a bandi HE EIC, ERC, MSCA, FIS** e altri bandi collaborativi al fine di stimolare la partecipazione a suddetti bandi e migliorare la qualità delle proposte presentate.

Infine, in relazione alla linea strategica **RESPONSABILITÀ SOCIALE**, prosegue l'attività dell'Ateneo sulla **comunicazione in tema di sostenibilità**, con particolare attenzione alla popolazione studentesca che si vuole rendere maggiormente partecipe alle diverse azioni promosse.

Inoltre, 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, che prosegue dallo scorso anno, mirato all'identificazione di un palinsesto di eventi da promuovere sui canali di comunicazione di ateneo e uno orientato a raccogliere, valorizzare e diffondere i contenuti di ricerca, le attività di comunicazione web e social, gli eventi interni ed esterni, alimentando un Piano editoriali digitale in condivisione tra l'Amministrazione Centrale e i Dipartimenti.

Correlato al rafforzamento delle relazioni con il territorio e le sue istituzioni è l'obiettivo finalizzato all'**attivazione di iniziative di public engagement** nell'ambito del progetto PRO3 2024-2026, che prevede l'organizzazione di eventi di intrattenimento, pubblicazioni destinate al pubblico non accademico, programmi radiofonici e televisivi, iniziative di valorizzazione e condivisione della ricerca, partecipazione a progetti di sviluppo urbano o valorizzazione del territorio ed altre iniziative di carattere istituzionale.

Legato invece all'ampliamento dei rapporti internazionali è l'obiettivo volto alla creazione di un *liason office* dell'Ateneo a Bruxelles per attività di advocacy e per contribuire alla definizione delle agende strategiche europee.

Infine, nell'ambito del supporto all'imprenditorialità, si evidenziano due obiettivi principali: il primo mira a **orientare gli studenti verso carriere nell'imprenditorialità innovativa**, facilitando la creazione di start-up attraverso il percorso "Am I an Innovator?"; il secondo, previsto nel progetto PRO3 2024-2026, punta ad **aumentare il numero di spin-off e a valorizzare le start-up**.

Trasversali a più linee strategiche del PSA sono infine diversi obiettivi, tra questi si ricordano quelli presenti nel piano di digitalizzazione sinteticamente riportati nel paragrafo 2.1.6.

Nell'ambito dell'autonomia dirigenziale in tema di pianificazione e valutazione della performance, molti obiettivi correlati a quelli strategici sono stati assegnati direttamente ai servizi presenti nelle Aree dirigenziali.

I DIPARTIMENTI E I POLI TERRITORIALI

In conformità a quanto previsto dal SMVP, 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.

In linea con quanto fatto nei due anni precedenti, anche quest'anno il Direttore Generale e la Direzione Politica, in accordo con i Direttori di Dipartimento, hanno deciso di integrare alcuni obiettivi strategici di Ateneo all'interno della Performance Organizzativa dipartimentale. Oltre ai tradizionali obiettivi, come **la soddisfazione degli utenti (docenti)** sui servizi di supporto ricevuti e il **mantenimento dell'autofinanziamento** in linea con i risultati dell'ultimo triennio, è stato confermato per il terzo anno consecutivo l'obiettivo relativo ai **progetti PNRR** (pianificazione delle spese e monitoraggio in relazione sia ai flussi finanziari che al rispetto delle tempistiche di rendicontazione).

Per i Poli Territoriali, invece, non essendo stato riproposto l'obiettivo di risparmio energetico, la Performance Organizzativa si compone dell'obiettivo di **mantenimento dell'autofinanziamento** e dell'obiettivo di **soddisfazione degli studenti**.

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/piani di sviluppo.

Due le tematiche che, come già lo scorso anno, accomunano gran parte delle strutture, ossia **gli spazi e la responsabilità sociale**, in coerenza con gli orientamenti espressi nel Piano Strategico di Ateneo. La prima prevede diversi obiettivi finalizzati all'assegnazione e al trasferimento in nuovi spazi, oppure il miglioramento dell'ergonomia degli stessi e delle postazioni di lavoro, congiuntamente all'ammodernamento delle dotazioni tecnologiche e al potenziamento delle infrastrutture destinate a ricerca, didattica e terza missione. La seconda spazia da obiettivi di sostenibilità ambientale propriamente intesa, come, ad esempio, l'applicazione di tecniche specifiche per la definizione dell'impronta ambientale di determinati edifici, ad obiettivi che contribuiscano alla piena attuazione del

Piano Strategico di Sostenibilità dell'Ateneo, ad altri finalizzati all'implementazione di attività culturali e di divulgazione scientifica attraverso la messa a disposizione di competenze, piuttosto che di pubblicazioni in open science.

Gli obiettivi di Performance Organizzativa relativi all'accessibilità degli spazi, sia a livello dipartimentale che di Poli, sono richiamati nel paragrafo 2.1.5.

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. Alcuni sono orientati alla riorganizzazione interna o alla ridefinizione di flussi di processo, in un'ottica di maggiore efficienza, altri sono finalizzati a fornire supporto amministrativo e operativo allo sviluppo di nuove attività e progetti, altri ancora al rafforzamento della visibilità della struttura e delle sue attività e alla valorizzazione della sua immagine attraverso la riprogettazione dei siti, la presenza su canali social e la partecipazione a eventi pubblici.

Gli obiettivi assegnati dal **Direttore Generale** sono molteplici, sia per i Dipartimenti che per i Poli Territoriali. Alcuni sono condivisi tra le strutture di Dipartimento/Polo, in collaborazione con una o più strutture dell'Amministrazione Centrale e sono finalizzati a lavorare sinergicamente per adempiere ai requisiti di tempestività di pagamento delle fatture, per adeguarsi ai sistemi di AQ rispetto ai requisiti di AVA3, per lavorare all'implementazione di azione al fine di ridurre i rischi corruttivi e per sviluppare le attività di comunicazione. Due obiettivi sono specificamente destinati ai soli Dipartimenti, al fine di consolidare le attività di collaborazione sulla ricerca e definire i requisiti di sviluppo dell'applicativo sui dottorati, e uno, rivolto ai soli Poli Territoriali, riguarda la messa a punto del modello di gestione e di interazione con i servizi di Ateneo. Alcuni obiettivi riguardano solo alcuni Dipartimenti/Poli in particolare per attività specifiche relative alla gestione degli spazi o al trasferimento di alcune attività.

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 8 che riporta per ogni pillar del Piano Strategico l'elenco degli obiettivi di performance correlati.

Il raccordo tra il ciclo della performance e quello finanziario è avvenuto gradualmente, raggiungendo ormai una fase di maturazione. Le varie strutture hanno implementato una pianificazione accurata del personale e delle risorse strumentali, in linea con le attività ordinarie e per il raggiungimento degli obiettivi, facilitando una negoziazione efficace. Attualmente, non è stata formalizzata l'allocazione del personale per i diversi obiettivi, e i costi del personale sono indicati come una voce aggregata nel budget dell'Area Risorse Umane. Quando rilevante, si evidenziano nel budget previsionale le risorse strumentali essenziali per i diversi obiettivi, come indicato nell'Allegato 7 per l'esercizio 2025. Per gli obiettivi pluriennali, si riportano solo le risorse assegnate per le attività dell'esercizio corrente. Per gli obiettivi operativi strettamente legati agli obiettivi strategici, le risorse necessarie, derivanti dall'utilizzo degli utili di esercizio, sono già illustrate nell'Allegato 1.

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 (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, con peso decrescente man mano che diminuisce la responsabilità specifica.

La Tabella 18 riporta in sintesi il sistema di valutazione per il Direttore Generale, i Dirigenti, i Capi servizio e il personale collaborante, mentre la Tabella 19 riporta il sistema di valutazione per i Responsabili gestionali di Dipartimenti e Poli Territoriali²⁷.

Tabella n. 18: 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	Capi servizio/Resp. Funzioni di staff	Personale servizio/funzioni di staff
Performance Organizzativa di Ateneo	10%	5%	-	-
Performance Organizzativa Direzione Generale	90%	5%	3%	-
Performance Organizzativa delle Aree	-	50%	17%	5%
Performance Organizzativa dei Servizi	-	-	30%	25%
Comportamenti organizzativi di ruolo	-	40%	50%	70%
TOTALE	100%	100%	100%	100%

Tabella n. 19: 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 territoriale	Referente di Unità organizzativa funzionale Dip/Polo	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.

In ottemperanza a quanto previsto dall'articolo 4-bis del D.L. 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", a tutte le strutture amministrative che gestiscono le fatture è stato assegnato un obiettivo di Performance Organizzativa che misura gli esiti in relazione ai target previsti: ovvero 30 gg per l'indicatore del tempo medio di pagamento e in 0 giorni per l'indicatore del tempo medio di ritardo. Per l'anno 2024 gli indicatori dovevano essere calcolati su un volume di pagamenti almeno pari all'80% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute nell'anno stesso mentre per il 2025 il volume deve essere almeno pari al 95% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute nell'anno in corso.

Tali obiettivi così assegnati impattano sulla valutazione individuale secondo il meccanismo generale previsto dal Sistema di Misurazione e valutazione delle prestazioni, ma come precisato nello stesso e secondo quanto previsto dalle disposizioni normative sopracitate, la retribuzione individuale di risultato del Direttore Generale e dei Dirigenti è in ogni caso subordinata, nella misura del 30% al rispetto dei suddetti tempi di pagamento.

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

²⁷ Per maggiori dettagli si rinvia al Sistema di Misurazione e Valutazione della performance.

2.3. Rischi Corruttivi e Trasparenza

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

A livello globale, l'Italia ha mostrato un miglioramento continuo nei livelli di prevenzione e contrasto alla corruzione dal 2012, anno di entrata in vigore della Legge n. 190/2012 (nota come Legge Severino), che contiene "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica Amministrazione". Questa legge rappresenta un cambiamento nell'approccio al fenomeno della corruzione, privilegiando la prevenzione rispetto alla sola repressione, riconoscendo che i mezzi penalistici, intervenendo post-fatto, non sono sufficienti per combattere efficacemente la corruzione. Pertanto, va sottolineato come, dal 2012, l'Italia abbia sviluppato un sistema integrato di prevenzione e lotta alla corruzione, progettato per prevenire la diffusione del fenomeno attraverso la regolamentazione e riorganizzazione degli uffici pubblici, in linea con i principi costituzionali, e in particolare con l'articolo 97 della Costituzione.

Questo miglioramento è evidenziato dall'indice di percezione della corruzione (CPI, dall'inglese *Corruption Perception Index*) pubblicato annualmente da *Transparency International*²⁸, un indicatore statistico annuale che classifica i paesi in base ai livelli percepiti di corruzione. Il CPI varia da 0, per i paesi più corrotti, a 100, per quelli considerati "puliti". Nel 2023, l'Italia ha ottenuto un punteggio di 56, incrementando di tre punti rispetto al 2020 e di 14 punti rispetto al 2012. Nonostante i progressi, la corruzione rimane un problema serio in molti paesi, e la sua eradicazione è considerata una priorità cruciale, tanto che l'ONU ha inserito la lotta alla corruzione tra gli obiettivi dell'Agenda 2030.

Figura n. 4: andamento del *Corruption Perception Index* (CPI) per l'Italia

WESTERN EUROPE / EUROPEAN UNION

ITALY

Score

56/100 [What does the CPI score mean?](#)

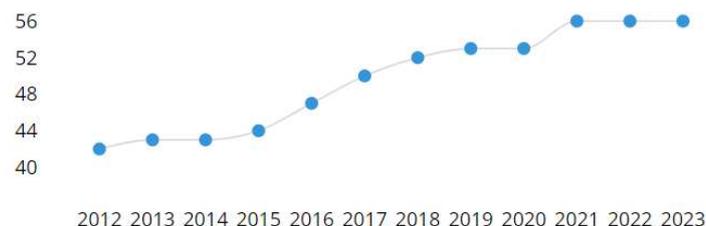
Rank

42/180

Score change

0 since 2022

Score changes 2012 - 2023



Fonte: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index/ita>

In questo quadro, il Politecnico di Milano organizza le sue attività istituzionali e amministrative con la consapevolezza che prevenire la corruzione è essenziale non solo per creare Valore Pubblico, ma anche perché influisce trasversalmente su tutte le iniziative volte a realizzare la sua missione istituzionale, contribuendo alla riduzione degli sprechi e indirizzando in modo efficace l'azione amministrativa.

Nel definire la propria strategia anticorruzione, il Politecnico di Milano procede:

1. ad un'attenta e scrupolosa mappatura dei processi, tenuto conto anche del contesto (esterno ed interno) in cui svolge la propria attività;
2. ad una conseguente identificazione dei rischi corruttivi (potenziali e concreti);
3. alla progettazione di misure organizzative per la prevenzione del rischio corruttivo;
4. al monitoraggio sull'attuazione e idoneità delle misure progettate.

²⁸ Transparency International è un'organizzazione internazionale non governativa fondata nel 1993 a Berlino che analizza, fra gli altri, gli indici corruttivi in diversi paesi del mondo.

2.3.2. Il contesto esterno al Politecnico di Milano

Al fine di attuare una corretta ed efficace politica di prevenzione dei fenomeni corruttivi, è essenziale partire da una visione d'insieme del contesto in cui l'Ateneo opera, così da avere piena consapevolezza sia delle principali dinamiche territoriali o settoriali, sia delle influenze di interessi esterni cui l'Ateneo potrebbe essere sottoposto. Questa necessità deriva anche dai solidi legami del Politecnico con le sfere industriali, culturali e produttive del territorio lombardo e italiano, oltre alla sua marcata inclinazione per collaborazioni internazionali, sia in Europa che oltre.

Sul piano internazionale, come illustrato nel paragrafo precedente, l'Italia è in costante miglioramento quanto a indice della percezione della corruzione, il che certamente incide positivamente sulle relazioni instaurate dal Politecnico oltre i confini nazionali.

Quanto, invece, al territorio nazionale e più specificatamente lombardo, è doveroso richiamare il Rapporto 2023 "[Attrattività è sostenibilità](#)", elaborato da Polis Lombardia, che pone l'attenzione sul rischio di infiltrazione della criminalità organizzata nel tessuto produttivo e industriale regionale.

In questo contesto così delicato va da sé che ciascuna Amministrazione debba introdurre politiche anti-corruttive forti e capaci di scovare e contrastare al proprio interno tali fenomeni.

2.3.3. Il contesto interno

Proprio per contrastare i fenomeni corruttivi, il Politecnico di Milano si è dotato, innanzitutto, di un efficiente modello organizzativo (Tabella 20), da intendersi come l'insieme di soggetti che operano nel sistema di prevenzione della corruzione, secondo quanto prescritto dalla Legge n. 190/2012.

Tabella n. 20: soggetti che operano nel sistema di prevenzione della corruzione

Soggetto	Funzioni e Responsabilità
Consiglio di Amministrazione (CdA)	<ul style="list-style-type: none"> - Designa il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) e dà mandato al Direttore Generale di apportare le modifiche organizzative necessarie per garantire l'autonomia e l'efficacia nello svolgimento dell'incarico. - Individua le finalità e stabilisce gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione e l'attuazione della trasparenza. - Adotta il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e approva il Piano triennale di audit per la prevenzione della corruzione e la trasparenza, insieme ai relativi aggiornamenti annuali.
Direttore Generale	<ul style="list-style-type: none"> - Assicura la gestione e l'organizzazione dei servizi seguendo gli indirizzi del CdA. - Sovrintende all'attuazione delle disposizioni contenute nel (PIAO) da parte di tutte le strutture dell'Amministrazione, considerando anche gli esiti dei processi di auditing.
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrono all'analisi dei rischi e alla definizione di misure preventive per la corruzione. - Sono responsabili dell'attuazione delle misure previste nel PIAO. - Monitorano le attività a più elevato rischio corruttivo nel proprio ambito di competenza. - Informano i dipendenti afferenti alla propria struttura sui contenuti del PIAO. - Relazionano annualmente all'RPCT sulle attività svolte e collaborano con la Funzione di <i>internal auditing</i> secondo i piani approvati dal CdA.
Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) (Ing. Graziano Dragoni)	<ul style="list-style-type: none"> - Risponde degli adempimenti fissati dalla normativa vigente. - Predisporre la sezione del PIAO dedicata alla prevenzione e sovrintende al monitoraggio previsto. - Sovrintende al monitoraggio delle misure anticorruzione e sviluppa nuove strategie basate sulle criticità riscontrate, considerando anche gli esiti dei processi di auditing.
Segreteria di Supporto al RPCT	<ul style="list-style-type: none"> - Collabora con il RPCT per l'espletamento delle sue attività, suddivisa in due sezioni: Anticorruzione e Trasparenza.
Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	<ul style="list-style-type: none"> - Costituito nel Politecnico di Milano in forma monocratica nell'ambito del Nucleo di Valutazione. - Verifica che il PIAO sia coerente con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale. - Verifica che si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza nella valutazione delle performance. - Organizza incontri formali con il RPCT per monitorare le attività messe in atto dall'Amministrazione.

Soggetto	Funzioni e Responsabilità
Internal Auditing per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> - A decorrere dal 1° gennaio 2021, è stato nominato il Responsabile della Funzione di internal audit per la prevenzione della corruzione, supportato da un Servizio amministrativo dedicato, in staff al Direttore Generale. - La Funzione gestisce autonomamente le verifiche (audit) dei processi ad alto rischio di corruzione identificati nel PTPCT, coordinandosi con altre strutture di audit. <p>Attività principali dell'Internal Auditing:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aggiornamento del Piano triennale di audit, approvato dal CdA, focalizzato su monitoraggi dei processi a elevato rischio corruttivo. - Realizzazione di verifiche sui processi posti in essere da Aree dirigenziali, Dipartimenti e Poli Territoriali, seguendo una programmazione stabilita. - Audit di follow-up per controllare l'attuazione delle misure di mitigazione dei rischi.
Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA)	<ul style="list-style-type: none"> - Dott.ssa Rosalinda Saporito, Capo del Servizio Gare e Acquisti Servizi e Forniture (AGIS), nominata con decreto del Direttore Generale n. 1504 del 08 febbraio 2023.
Servizio Ispettivo del Politecnico di Milano	<ul style="list-style-type: none"> - Istituito per effettuare verifiche a campione, con cadenza annuale, sul personale di Ateneo per accertare l'osservanza delle disposizioni normative in materia di incompatibilità e svolgimento di incarichi extraistituzionali.
Audit Centrale per Progetti di Ricerca	<ul style="list-style-type: none"> - Provvede alla verifica obbligatoria dei progetti PRIN e al controllo a campione di tutte le tipologie di progetti nazionali ed internazionali, con una verifica del 100% delle spese ammissibili, inclusa la rendicontazione delle attività svolte nei progetti finanziati dal PNRR e dal PNC.

2.3.4. La mappatura dei processi, l'identificazione e valutazione dei rischi corruttivi e l'adozione delle misure di prevenzione

Al fine di formulare adeguate ed efficaci misure di prevenzione della corruzione, nel 2020 si è ritenuto indispensabile procedere, in via preliminare, alla mappatura dei processi coinvolgendo i responsabili delle strutture organizzative²⁹.

L'elenco dei processi omogenei è stato successivamente aggregato in "aree di rischio" che sono state distinte in:

- **aree di rischio generali**, comuni a tutte le amministrazioni (es. aree afferenti ai contratti pubblici, aree afferenti all'assunzione e alla gestione del personale);
- **aree di rischio specifiche**, che riguardano la singola Amministrazione e dipendono dalle caratteristiche peculiari delle attività svolte da quest'ultima³⁰.

Sulla base delle risultanze della mappatura eseguita, sono state definite le misure atte a prevenire il realizzarsi dell'evento corruttivo con riferimento a ciascuna area. Ciascuna misura rappresenta uno strumento funzionale al raggiungimento degli obiettivi descritti e declinati nel Piano Strategico di Ateneo.

Il RPCT, coadiuvato dai Dirigenti e dal Servizio di Internal Auditing, compie un attento monitoraggio annuale su tutte le misure/azioni di prevenzione della corruzione, definite per ciascuna delle aree più esposte al rischio corruttivo.

Nel 2024, a seguito del monitoraggio del RPCT, è stato deciso, da un lato, di mantenere le misure riportate nelle tabelle di cui all'Allegato 9 (talì misure, predisposte nel 2021 ed applicate nel corso degli anni a seguire, vanno pertanto considerate quali misure attuate e continuative, ove coerenti con le novità legislative via via introdotte nel nostro ordinamento)³¹ e, dall'altro lato, si è reso necessario implementare nuove azioni di prevenzione e di mitigazione del rischio per il triennio 2025/2027 meglio specificate nella tabella di cui all'Allegato 10.

²⁹ 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).

³⁰ Con riferimento specifico al Politecnico di Milano va tenuto presente nel 2024 è stata creata una nuova Area: Area Affari Generali e Supporto Strategico.

³¹ A titolo esemplificativo e non esaustivo basti citare in questa sede i processi interessati dal D.lgs. n. 36/2023 "Codice dei Contratti pubblici".

2.3.5. Le misure di prevenzione della corruzione generali

Prima di passare all'analisi puntuale delle misure specifiche programmate per il triennio 2025/2027 (cfr. Tabella di cui all'Allegato 10), si ritiene opportuno illustrare i punti salienti del monitoraggio compiuto nel 2024, con riferimento ad alcune delle misure generali di prevenzione della corruzione imposte dal nostro ordinamento e attuate dal Politecnico in via continuativa nel corso degli anni.

Codice etico e di comportamento del Politecnico di Milano

Il Codice etico e di comportamento del Politecnico di Milano³² è stato modificato nel corso del 2024 con lo scopo di regolamentare l'utilizzo dei mezzi di informazione e dei social media da parte della comunità politecnica. In particolare, nella Sezione III del Codice intitolata "Comportamenti attesi" è stata inserita una norma che prescrive "*Ogni membro della comunità si impegna ad utilizzare i mezzi di informazione e i social media in modo da non ledere l'immagine dell'Ateneo e ad utilizzare responsabilmente i mezzi informatici, garantendo i necessari profili di riservatezza*".

Formazione

Il Politecnico attua con regolarità specifici percorsi di formazione sui contenuti del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, del Codice etico e di comportamento di Ateneo, sul conflitto di interessi, sulle norme del Codice dei contratti pubblici ed in materia di *whistleblowing*.

Rotazione ordinaria

A seguito del nuovo assetto organizzativo, sono state costituite dieci Aree dirigenziali cui sono preposti 9 Dirigenti, più un'area - Area Affari Generali e Supporto Strategico - cui è preposto *ad interim* il Direttore Generale. Tale assetto organizzativo, e l'esiguo numero di personale con qualifica dirigenziale, non consente allo stato attuale, una rotazione del personale. Tuttavia il RPCT si è fatto (e si farà) comunque carico di mettere in atto le azioni propedeutiche per la realizzazione in futuro di una rotazione ordinaria del personale con qualifica dirigenziale.

La formazione specifica offerta al personale tecnico ed amministrativo in materia di contratti pubblici e di diritto amministrativo ha, invece, consentito di ricorrere alla rotazione dei RUP e dei RPA grazie all'aumento del numero di persone idonee ad assumerne il ruolo.

Rotazione straordinaria³³

La rotazione straordinaria è una misura di carattere cautelare e preventivo tesa a garantire che nell'area ove si sono verificati i fatti oggetto di un procedimento penale e/o disciplinare per condotte di natura corruttiva, siano attivate idonee misure di prevenzione. Non essendosi, ad oggi, verificati i presupposti per l'applicazione della misura, al Politecnico non si sono mai registrati casi di rotazione straordinaria del personale.

Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito

A seguito delle disposizioni del D.lgs. n. 24/2023, che ha recepito la Direttiva UE 2019/1937 del Parlamento Europeo e del Consiglio sulla protezione delle persone (whistleblower) che segnalano presunte violazioni - conosciute in ambito lavorativo - di norme che ledono l'interesse pubblico o l'integrità della Pubblica Amministrazione, l'Ateneo ha emanato un Regolamento³⁴ per tutelare i soggetti che segnalano illeciti. Contestualmente, è stata attivata un'applicazione informatica per la gestione delle segnalazioni, accessibile all'indirizzo <https://wb.polimi.it>, dotata di tutti i requisiti di affidabilità, riservatezza e tutela dell'anonimato del segnalante.

³² Il Codice etico e di comportamento è stato emanato con Decreto Rettorale n. 3183 del 19.04.2019, e parzialmente modificato Decreto Rettorale n. 2852 del 31.3.2021.

³³ L'istituto della rotazione straordinaria è disciplinato dall'art. 16, comma 1, -lett. I-quater del D.lgs. n. 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*".

³⁴ Cfr. Decreto rettoriale n. 183943 del 31 luglio 2023.

Conflitti di interesse

Sono molteplici le azioni realizzate dall'Ateneo al fine di prevenire e reprimere le situazioni di conflitto di interesse. In particolare:

La normativa regolamentare del Politecnico di Milano

Il Politecnico, uniformandosi alla normativa vigente in materia, ha inserito nei propri Regolamenti e nel proprio Codice Etico e di comportamento una serie di norme volte a prevenire e reprimere situazioni di conflitto di interesse.

In questa sede giova precisare che, oltre alla normativa già esistente³⁵, nel 2024 è stato:

- pubblicato il **Regolamento organizzativo e di funzionamento del Servizio ispettivo del Politecnico di Milano**³⁶ cui spetta di effettuare verifiche a campione, con cadenza annuale, sul personale di Ateneo, finalizzate all'accertamento dell'osservanza delle disposizioni normative in materia di incompatibilità, svolgimento di incarichi extraistituzionali e cumulo di impieghi ed incarichi costituito in adempimento delle disposizioni dettate dall'Art. 1 – commi da 56 a 65 - della Legge n. 662/1996;
- integrato il **Regolamento in materia di incarichi esterni di professori e ricercatori**³⁷, che ha definito gli incarichi autorizzati, quelli vietati, i casi di incompatibilità e i potenziali conflitti di interesse tra le attività didattiche e altri incarichi esterni in enti pubblici o privati. Per prevenire i conflitti di interesse, il regolamento descrive anche in dettaglio il processo di autorizzazione, incluso chi ha il potere di concedere le autorizzazioni necessarie;
- modificato il **Regolamento per la disciplina delle chiamate di professori ordinari e associati**³⁸, che disciplina nel dettaglio le modalità di formazione delle commissioni giudicatrici e i relativi casi di astensione ai fini della prevenzione dei casi di incompatibilità e di conflitto di interesse dei commissari;
- modificato il **Regolamento per la definizione dei criteri e delle modalità di nomina delle commissioni giudicatrici per l'assegnazione di contratti di appalto e concessione, nonché di provvedimenti attributivi di vantaggi economici**³⁹ ex art. 12 Legge n. 241/1990;
- modificato il **Regolamento per l'affidamento contratti per lavori, beni e servizi sotto soglia di rilevanza comunitaria o tramite procedura negoziata senza previa pubblicazione di un bando di gara**⁴⁰. Si tratta di una misura atta a prevenire il rischio corruttivo correttamente attuata nel 2024⁴¹.

Dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi e di situazioni inconferibilità e di incompatibilità all'assunzione di incarichi

Il Politecnico di Milano ha, ormai da tempo, recepito le indicazioni dell'ANAC al fine di individuare una procedura di rilevazione e analisi delle situazioni di conflitto di interessi, (potenziale o reale). A questo scopo, è stata creata una modulistica specifica per le dichiarazioni che attestano l'assenza di conflitti di interesse e/o la non idoneità a ricoprire incarichi. Questo processo è necessario in alcuni ambiti interni per assicurare l'imparzialità e l'indipendenza delle persone coinvolte nelle decisioni. Tra le dichiarazioni previste all'interno del Politecnico di Milano ricordiamo quelle indicate nella Tabella 21.

³⁵Cfr. Regolamento Generale di Ateneo (Art. 17) con cui è istituito l'obbligo di astensione da parte dei componenti degli organi collegiali qualora la delibera da adottare abbia ad oggetto argomenti che li riguardano direttamente o che riguardano i loro parenti o affini entro il 4° grado o il coniuge; Regolamento per la disciplina delle procedure comparative per il conferimento di incarichi individuali di collaborazione di natura autonoma: Regolamento per l'autorizzazione a svolgere incarichi retribuiti al personale dirigente e tecnico-amministrativo del Politecnico di Milano; Regolamenti disciplinanti il reclutamento del personale, ivi compresi gli assegnisti di ricerca, e del personale tecnico-amministrativo, sia a tempo determinato che indeterminato. Tali atti regolamentari, negli articoli dedicati alla composizione delle commissioni giudicatrici, hanno introdotto specifiche clausole in modo da prevenire e reprimere i casi di incompatibilità e di conflitto di interesse dei commissari.

³⁶ D.R. rep. n. 6484 del 30.05.2024. Ultimo aggiornamento D.R. rep. n. 18504 del 4.12.2024.

³⁷ D.R. rep. n. 13452 del 07.11.2023; D.R. rep. n. 6487 del 30.04.2024.

³⁸ D.R. rep. n. 701 del 2.03.2012. Ultimo aggiornamento D.R. rep. 20049 del 20.12.2024.

³⁹ D.D. rep. n. 3733, prot. n. 74289 del 27.03.2024.

⁴⁰ D.R. rep. n. 3136 del 18.04.2019. Ultimo aggiornamento D.R. rep. n. 20048 del 20.12.2024.

⁴¹ Il regolamento in oggetto è stato aggiornato con D.R. n. 7674 del 28.06.2024.

Tabella n. 21: dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi e di situazioni inconferibilità e di incompatibilità

Ambito	Descrizione
Procedure concorsuali per il Personale tecnico-amministrativo	Nelle procedure concorsuali per il personale tecnico-amministrativo, i membri della Commissione (Presidente, Componenti e Segretario) e il Responsabile del procedimento firmano una dichiarazione di assenza di incompatibilità con i candidati. Questa viene sottoscritta dopo la chiusura delle candidature.
Procedure Selettive per il Personale Docente	Durante le selezioni per Professori Ordinari, Associati e Ricercatori a tempo determinato, si generano automaticamente due dichiarazioni che attestano l'assenza di conflitti di interesse da parte del Responsabile del procedimento e del firmatario finale (Rettore, Direttore Generale o Dirigente ARUO). Le dichiarazioni vengono firmate digitalmente mediante un'applicazione dedicata, al termine del periodo di presentazione delle domande.
Norme per le Commissioni di Concorso Accademico	Per le commissioni di concorso del personale accademico sono state introdotte norme specifiche: (i) un limite annuale al numero di nomine di professori ordinari e associati come membri di commissioni, (ii) criteri per assicurare la parità di genere nella composizione delle commissioni, se i settori lo permettono, e (iii) l'obbligo per i commissari di firmare una dichiarazione sull'assenza di conflitti di interesse relativi alle pubblicazioni dei candidati.
Insussistenza per Incarichi dirigenziali	Le dichiarazioni che confermano l'assenza di inconferibilità e incompatibilità per gli incarichi dirigenziali seguono il Disciplinare sui controlli delle dichiarazioni dei Dirigenti, secondo l'art. 20 del D.lgs. n. 39/2013. L'Area Risorse Umane e Organizzazione è responsabile per ottenere e verificare queste autocertificazioni.
Obblighi per le Commissioni di Gara e Concorso	Il Responsabile Unico del Progetto, il Direttore dell'Esecuzione del Contratto, il Direttore dei Lavori, il Presidente, i Componenti e i Segretari delle commissioni di gara e di concorso devono compilare e firmare moduli che attestano l'assenza di conflitti di interesse e di situazioni di inconferibilità o incompatibilità.
Dichiarazioni per Consulenti Tecnici d'Ufficio	Le dichiarazioni che confermano l'assenza di conflitti di interesse e di situazioni di inconferibilità e incompatibilità per i consulenti tecnici d'ufficio sono richieste dall'Autorità Giudiziaria. La Segreteria del RPCT – Sezione anticorruzione gestisce l'acquisizione e la verifica di queste autocertificazioni.
Gestione degli Incarichi negli Organi di Enti Controllati	Le dichiarazioni che attestano l'assenza di inconferibilità, incompatibilità e conflitto di interessi per gli incarichi negli organi di enti controllati o finanziati dall'Ateneo sono disciplinate dall'art. 20 del D.lgs. n. 39/2013. Il Servizio Partecipazioni di Ateneo è responsabile dell'acquisizione di queste certificazioni e della loro pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale.
Procedure di Acquisto tramite il Sistema RDA	Quando si effettua una richiesta di acquisto tramite il sistema informatizzato dell'Ateneo (RDA), il richiedente, il capo servizio e il responsabile del procedimento devono dichiarare l'assenza di conflitti di interesse con gli operatori economici coinvolti e confermare di non essere a conoscenza di situazioni di incompatibilità relative al Dirigente o al Direttore Generale.

Divieto di svolgere attività incompatibili a seguito della cessazione del rapporto (*pantouflage*)⁴²

Il Politecnico di Milano, al fine di contrastare il fenomeno del *pantouflage* ha introdotto come misura preventiva l'acquisizione di apposite dichiarazioni che vengono sottoscritte da tutto il personale tecnico-amministrativo al momento dell'assunzione e della cessazione del rapporto di lavoro con le quali si certifica e si attesta la conoscenza delle disposizioni normative in materia di *pantouflage* e delle conseguenze in caso di violazione. Analoga dichiarazione è richiesta agli operatori economici nell'ambito delle procedure di acquisizione di beni e servizi.

La prevenzione del conflitto di interessi nel Codice dei contratti pubblici

L'Ateneo ha anche individuato alcuni casi tipici di conflitto di interesse nelle procedure previste dal Codice dei contratti pubblici ed ha implementato secondo le linee guida ANAC⁴³ misure ed azioni per la prevenzione. Alcuni esempi sono riportati in Tabella n. 22.

⁴² L'art. 53, comma 16-ter, del D.lgs. n. 165/2001 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". Sul punto si segnala che con la delibera n. 493 del 25 settembre 2024 l'ANAC ha emanato le Linee Guida n. 1 in tema di c.d. divieto di *pantouflage* "allo scopo di affinare le indicazioni già elaborate in passato, orientando ancor meglio le amministrazioni/enti nella individuazione di misure di prevenzione".

⁴³ Linee Guida ANAC n.8 del 2015 "Ricorso a procedure negoziate senza previa pubblicazione di un bando nel caso di forniture e servizi ritenuti infungibili".

Tabella n. 22: misure ed azioni per la prevenzione nei casi di conflitto di interesse nelle procedure previste dal codice dei contratti pubblici

Misure e azioni	Descrizione
Restrizioni su affidamenti diretti (Spin-off)	Non è possibile ricorrere all'affidamento diretto a società spin-off del Politecnico di Milano per beni o servizi che sono effettivamente contendibili sul mercato e senza che sussista una condizione di unicità.
Segnalazione conflitti di interesse nelle procedure di appalto	Se il richiedente l'acquisto o il titolare del progetto possiedono incarichi di rappresentanza legale o quote azionarie maggioritarie negli operatori economici partecipanti all'appalto, devono segnalarlo al RPCT. Verranno adottate misure preventive, come la nomina di una commissione giudicatrice con almeno due membri esterni all'Ateneo per valutare le offerte.
Astensione del RUP in caso di conflitto	Il richiedente l'acquisto o il titolare del fondo, se rivestono anche il ruolo di RUP, devono astenersi da qualsiasi attività legata al procedimento di aggiudicazione o all'esecuzione del contratto.
Interventi preventivi per contratti di ricerca	Se il richiedente l'acquisto, il RUP o il titolare del progetto hanno precedentemente firmato un contratto di ricerca con un operatore che partecipa a una gara, si adottano misure preventive. Queste possono includere la sostituzione del RUP e la valutazione delle offerte da parte di una commissione giudicatrice se si utilizza il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa ⁴⁴ .

2.3.6. Le misure di prevenzione della corruzione programmate per il triennio 2025/2027

Nell'Allegato 10 sono riportate le misure di prevenzione della corruzione programmate per il triennio 2025/2027 dal RPCT. Le misure introdotte rispondono alle esigenze di adeguamento alle normative vigenti, nonché all'esigenza di garantire l'efficacia, la trasparenza e la legalità dei processi interni all'Ateneo in relazione a quanto emerso a seguito del monitoraggio effettuato nel 2024. In questa sede si segnalano alcune misure introdotte *ex novo* rispetto agli anni precedenti. In particolare:

- **Monitoraggio delle spese e dei fondi assegnati in ambito PNRR e finanziamenti progetti PRIN.** Tale azione si propone di garantire che tali fondi siano utilizzati correttamente, rispettando i principi di economicità, efficienza e trasparenza dell'azione amministrativa. Il monitoraggio si concentrerà, fra l'altro, sulla tracciabilità dei flussi finanziari e sulla corretta rendicontazione delle risorse, con particolare riguardo alla prevenzione di tutte le situazioni di conflitto di interesse anche potenziali.
- **Monitoraggio sui servizi (anche consulenziali) dei soggetti privati affiliati e dei soggetti beneficiari dei bandi a cascata di cui il Politecnico di Milano è Spoke Leader.** La misura assicura un controllo specifico volto ad assicurare la regolarità amministrativo-contabile delle spese esposte, nonché prevenzione e contrasto di irregolarità gravi quali, a mero titolo esemplificativo, frode, conflitto di interessi e doppio finanziamento.
- **Commissioni Esterne.** L'obiettivo è finalizzato a garantire l'imparzialità dei componenti delle commissioni costituite per il reclutamento del personale tecnico-amministrativo. Per tale motivo la misura prevede che il Presidente della commissione sia una persona esterna alla struttura per cui è bandita la posizione.

Con specifico riferimento alla prevenzione/repressione dei conflitti di interessi, l'Allegato 10 prevede le seguenti misure:

- **Protocollazione delle dichiarazioni di assenza di cause di conflitto di interesse e/o di incompatibilità rilasciate dai componenti delle commissioni giudicatrici di cui al D.lgs n. 36/2023.** La protocollazione delle dichiarazioni risponde alle indicazioni ANAC volte ad assicurare che tali dichiarazioni siano provviste di data certa⁴⁵.
- **Verifica sul 100% delle dichiarazioni di assenza di cause di assenza di conflitto di interessi e/o incompatibilità fornite a seguito della designazione a consulente tecnico d'ufficio su richiesta delle Autorità giudiziarie.** Tale verifica sarà effettuata dalla Segreteria del RPCT e riguarderà la totalità delle nomine poste in essere dal Politecnico su richiesta dell'Autorità Giudiziaria.

A garanzia della coerenza e dell'integrazione tra i diversi processi di pianificazione e ad ulteriore rafforzamento delle misure previste per il triennio 2025/2027 per la prevenzione della corruzione, a partire dalle stesse sono stati definiti obiettivi specifici di performance per il 2025.

⁴⁴ Linee guida ANAC n.3 dell'11.10.2017 "Nomina, ruolo e compiti del responsabile unico del procedimento per l'affidamento di appalti e concessioni".

⁴⁵ Si veda, in particolare, FAQ dell'ANAC [Conflitto di interessi - www.anticorruzione.it](http://www.anticorruzione.it).

Un primo obiettivo, assegnato a livello di Direzione Generale, oltre che di Area dirigenziale già illustrato in relazione alla Performance Organizzativa della Direzione Generale e delle Aree), riguarda il proseguimento del coordinamento e del monitoraggio continuo sulla gestione dei progetti PNRR con particolare attenzione all'utilizzo del budget e della sua corretta rendicontazione.

Un altro obiettivo, assegnato anch'esso a livello di Performance Organizzativa di Area dirigenziale, è finalizzato all'adeguamento del regolamento sulla contribuzione studentesca e alla ridefinizione delle modalità di gestione del recupero crediti con specifico riferimento alle seconde rate non pagate. Trattandosi infatti di un unico pagamento differito in due rate, si rende necessario adeguare il regolamento esistente e stabilire un preciso iter di recupero crediti, chiaro, ben definito e capace di garantire non solo l'efficacia nella riscossione delle seconde rate, ma anche la salvaguardia dei principi di integrità e responsabilità amministrativa, oltre che eventuali diritti ad esenzioni totali o parziali.

A livello di Area anche un obiettivo legato agli acquisti, la cui finalità è impostare un modello di acquisti aggregati per varie categorie merceologiche che garantisca, oltre a tempi di fornitura più rapidi, la riduzione del numero di procedure di acquisto e, conseguentemente, il rischio che queste procedure non siano condotte in modo chiaro, trasparente ed equo. Analogamente a quest'obiettivo, e con le medesime finalità, anche un obiettivo definito a livello di Performance Organizzativa di struttura gestionale.

A tutte le strutture gestionali di Dipartimento e Polo, oltre che a due servizi (Servizio gare e acquisti e Servizio appalti e budget) è stato assegnato un obiettivo al fine di effettuare i controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive di atto di notorietà con le quali gli operatori economici attestano il possesso dei requisiti di partecipazione e di qualificazione richiesti negli affidamenti diretti di importo inferiore ai 40.000 €;

A questo si affianca un obiettivo di carattere più generale in capo alle strutture di supporto al RPCT dell'Ateneo e uno assegnato a livello di servizio:

- Il primo consiste, in continuità con gli anni passati, nell'**esecuzione di audit su alcuni processi identificati come strategici**, al fine di operare con eventuali azioni correttive, se necessarie, o con azioni di mitigazione dei rischi rilevati. L'attività di audit è affidata ad apposita struttura, attualmente in staff alla Direzione Generale, di cui si è dotata ormai da diverso tempo la Direzione Generale per la prevenzione della corruzione 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.
- Il secondo riguarda, invece, la **stesura e pubblicazione di apposite Linee guida**, in conformità alla normativa vigente che impone alle Pubbliche Amministrazioni di effettuare controlli sul rilascio delle dichiarazioni concernenti l'assenza di conflitto di interesse e di cause di incompatibilità.

2.3.7. Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure per la mitigazione del rischio corruttivo

Il monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione e contrasto alla corruzione è un processo continuo che coinvolge diversi attori istituzionali. Il monitoraggio si sviluppa, in modo sistematico e trasparente, negli ambiti e negli aspetti sintetizzati di seguito:

- **Ruolo centrale del RPCT.** Il RPCT svolge un monitoraggio annuale, in collaborazione con i Dirigenti e i Responsabili delle strutture, finalizzato a verificare l'efficacia delle misure adottate, identificare criticità emerse durante il periodo di riferimento e garantire coerenza con gli obiettivi di trasparenza e legalità.
- **Collaborazione tra RPCT e OIV.** Un aspetto fondamentale del monitoraggio è la collaborazione tra il RPCT e l'OIV, che integra le sezioni anticorruzione e performance del PIAO. Questa sinergia assicura l'allineamento delle politiche anticorruzione con gli obiettivi di performance e l'efficacia complessiva delle azioni intraprese.
- **Gestione dei Progetti PNRR.** In ambito di progetti finanziati dal PNRR, il RPCT collabora con il Dirigente dell'area Ricerca e il Coordinatore dell'Unità di Audit Centrale per monitorare l'attuazione delle misure programmate, con attenzione alla rendicontazione dei fondi, alla tracciabilità finanziaria e alla prevenzione dei conflitti di interesse.

- **Internal Audit.** La Funzione di Internal Audit trasmette al RPCT un report dettagliato sugli esiti delle verifiche sui processi ad alto rischio corruttivo.
- **Raccolta e Analisi Dati.** L'attività di monitoraggio del RPCT implica una raccolta e un'analisi costante dei dati, per valutare l'efficacia delle misure e individuare tempestivamente eventuali criticità, attraverso un approccio strutturato e il coinvolgimento degli attori istituzionali.

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

L'Ateneo garantisce 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"⁴⁶.

I dati richiesti ai fini della trasparenza sono pubblicati nell'apposita sezione del sito "Amministrazione trasparente", la cui alberatura 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.

Si sintetizzano di seguito i principali interventi migliorativi/integrativi rispetto alla trasparenza avvenuti nel corso del 2024.

- **Ammontare complessivo dei debiti:** l'informazione sui pagamenti si è arricchita di un link diretto al database della spesa pubblica, con informazioni certificate sui pagamenti dell'Ateneo.
- **Bandi di Gara e contratti:** i contenuti di trasparenza sono stati trasferiti su un portale gestito direttamente da CINECA con l'obiettivo di allineare le informazioni rispetto ai rilasci del Consorzio. In particolare, le informazioni sui bandi di gara e contratti sono elaborate in base ad un nuovo database CINECA.
- **Consulenti e collaboratori:** la sezione è disponibile direttamente attraverso un database messo a disposizione dal Ministero della Pubblica Amministrazione.
- **Enti controllati:** le informazioni pubblicate sono state riorganizzate, includendo le dichiarazioni di insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità e i siti web degli enti nella voce principale.
- **Programmazione di lavori, opere, servizi e forniture:** è stata aggiornata la voce "Programma biennale degli acquisti di beni e servizi" e c'è stato un allineamento normativo passando dal programma biennale al triennale raggiungibile al link https://trasparenza.polimi.it/contenuto39910_link-utili_566.html.
- **Procedure negoziate afferenti agli investimenti pubblici finanziati, in tutto o in parte, con le risorse previste dal PNRR e dal PNC e dai programmi cofinanziati dai fondi strutturali dell'Unione Europea:** l'Amministrazione ha provveduto alla raccolta delle informazioni relative a:
 - o pubblicazione degli esiti per tutti gli affidamenti diretti, in particolare vanno pubblicati manualmente gli esiti della procedura (quindi la determina a contrarre se affidamento diretto) da 40.000 a 139.000 euro, secondo il D.L. 76/2020;
 - o pubblicazione di ulteriori documenti per acquisti PNRR (determina a contrarre per qualsiasi importo, relazione sul personale se l'aggiudicatario ha in organico più di 50 dipendenti ed esito dell'ottemperanza disabili), secondo il D.L. 77/2021.
- **Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici:** sono state aggiunte informazioni sulle concessioni a società ottenute per tramite di appositi fondi regionali.

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 RPCT, 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://trasparenza.polimi.it/pagina770_accesso-civico.html.

⁴⁶ D.lgs. 33/2013 e successive integrazioni.

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://trasparenza.polimi.it/pagina770_accesso-civico.html.

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 n. 679/2016 sul trattamento dei dati (di seguito GDPR o Regolamento UE), con Decreto del Rettore n. 8269 del 20 dicembre 2017, ha nominato quale Responsabile Protezione Dati (RPD) ai sensi dell'art. 37 del GDPR per il Politecnico di Milano il Dott. Vincenzo Del Core, che provvede agli adempimenti previsti dal Regolamento UE. I dati richiesti ai fini della trasparenza sono pubblicati nell'apposita sezione del sito "Amministrazione trasparente".

Nel 2024 è proseguita l'attività di consulenza a supporto del Comitato Etico per garantire la compliance in materia di protezione dei dati personali per i singoli progetti di ricerca scientifica sottoposti al suo parere, secondo quanto previsto dal Regolamento di Ateneo. Parallelamente, si è consolidata l'attività di consulenza a favore delle strutture del Politecnico di Milano, così come l'attività di formazione, con particolare attenzione all'ambito di ricerca scientifica e protezione dati personali, rivolgendola al Personale Docente. Sono state inoltre svolte attività di audit presso il DASTU, il Polo territoriale di Lecco, l'Area Didattica – Segreteria Studenti e l'Area Gestione Infrastrutture Acquisti – Servizio Acquisti, per valutare l'efficacia della gestione interna della protezione dei dati personali. A supporto delle strutture, sono state prodotte e diffuse nuove linee guida specifiche per facilitare l'adeguamento alla normativa, uniformare le pratiche operative e rafforzare la compliance privacy, tra cui linee guida su siti web e cookies, intelligenza artificiale e questionari. Infine, in collaborazione con altre strutture, è stato fornito supporto per l'adeguamento dell'AQ di Ateneo ai requisiti AVA3.

Per il 2025 è prevista la prosecuzione della formazione in materia di protezione dei dati, rivolta al Personale Docente e al Personale tecnico-amministrativo. Inoltre, sono pianificate attività di auditing presso le strutture organizzative dell'Ateneo (Aree, Dipartimenti e Poli Territoriali) per verificare la compliance interna, nonché l'aggiornamento dei principali provvedimenti interni relativi alla protezione dei dati. In particolare, l'attenzione sarà posta sul Regolamento di Ateneo per la protezione dei dati personali e la sicurezza ICT, oltre che sul Modello Organizzativo Privacy del Politecnico di Milano.

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.

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 organizzata secondo quanto riportato nella Tabella seguente.

Tabella n. 23: Struttura Organizzativa

Amministrazione di Ateneo (759 persone)	<ul style="list-style-type: none">- Comprende 10 Aree dirigenziali, dirette dai Dirigenti⁴⁷ e articolate in Servizi.- Ogni Servizio ha un Capo Servizio con responsabilità gerarchica e funzionale del personale.- All'interno dei Servizi possono essere individuati processi prioritari per i quali è possibile nominare Referenti di processo (senza responsabilità gerarchica).- Tre Task Force introdotte per: Innovazione didattica, Applicazione della metodologia e dei modelli BIM nella gestione degli spazi, Gestione dei progetti in ambito Sostenibilità.
Strutture gestionali dei Dipartimenti (551 persone)	<ul style="list-style-type: none">- Presidiate da un Responsabile Gestionale, riporto diretto del Direttore Generale e del Direttore di Dipartimento.- Responsabile Gestionale assicura la gestione delle attività secondo le strategie del Dipartimento.- Possibilità di organizzare il personale in Unità Organizzative Funzionali (UOF), coordinate da un referente funzionale (privo di responsabilità gerarchica).
Strutture gestionali dei Poli Territoriali (73 persone)	<ul style="list-style-type: none">- Presidiate da un Responsabile Gestionale, riporto diretto del Direttore Generale e del Pro Rettore di Polo.- Responsabile Gestionale assicura la gestione delle attività secondo le 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.

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.

Nel corso del 2024 è stata implementata una nuova struttura organizzativa per la gestione dei processi di Comunicazione e Public Engagement. Questa riorganizzazione ha permesso di posizionare l'Area come cabina di regia di una redazione estesa a livello di Ateneo, in cui l'esigenza di prossimità ai contenuti specifici si combina con un allineamento di intenti, strumenti e linguaggio. In particolare, sono stati consolidati il brand book di Ateneo, l'architettura del sito e sviluppata una cultura non solo della comunicazione, ma anche del marketing e della promozione, contribuendo alla brand reputation dell'Ateneo.

⁴⁷ L'Area Affari Generali e Supporto Strategico è attualmente diretta ad interim dal Direttore Generale.

Sempre nel 2024 è stata realizzata una revisione organizzativa dell'Area Gestione infrastrutture di Ateneo. L'esigenza di riorganizzazione è stata dettata dal significativo aumento del mq di immobili da mantenere, ma anche dalla necessità di rispondere a nuove esigenze di presidio di edifici SMART. Altro stimolo al cambiamento è venuto dalla dimensione di gestione contrattuale di acquisti e forniture. È stato disegnato quindi un nuovo servizio dedicato alla gestione degli impianti, è stata superata la logica del presidio geografico da una logica di presidio trasversale per tipo di manutenzione (ordinaria e presidio spazio / straordinaria e legata a progetti di valorizzazione del patrimonio immobiliare). La nuova organizzazione dell'Area è operativa da gennaio 2025.

Nel corso del 2025, nell'ambito della nuova delega *data strategy*, formalizzata nella recente seduta del SA di gennaio, si effettuerà una riflessione sul tema della strategia e della gestione dati in Ateneo, con una focalizzazione anche sull'assetto organizzativo.

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. Da allora, ogni anno, l'Ateneo ha sviluppato progetti e procedure volte a sfruttare le opportunità offerte da modalità di lavoro flessibili, considerate importanti leve per lo sviluppo dei processi e per il lavoro orientato agli obiettivi, oltre che elementi fondamentali della *value proposition* del Politecnico di Milano in qualità di datore di lavoro.

Tabella n. 24: evoluzione del Lavoro Agile e della Riorganizzazione degli Spazi di Lavoro in Ateneo 2021-2023

2021	<p>Prima fase:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisi organizzativa attraverso la mappatura dei processi per struttura. - Analisi della percentuale di "smartabilità" degli stessi e analisi delle condizioni abilitanti (livelli di digitalizzazione delle procedure; fabbisogno tecnologico; fabbisogno formativo; maturità professionale delle persone). <p>Seconda fase:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condivisione delle policy di Ateneo sul Lavoro Agile con il Consiglio dei Dirigenti e il Senato accademico.
2022	<p>Terza fase:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consolidamento delle linee guida per il lavoro agile. - Revisione dei comportamenti previsti per i lavoratori agili, da valutare in performance. - Somministrazione di questionari di monitoraggio, uno ai collaboratori e uno ai responsabili, per il monitoraggio dei primi sei mesi di attivazione dell'accordo. - Avvio di un progetto sperimentale di analisi organizzativa per la riprogettazione degli spazi in ottica <i>Hybrid Workplace</i>, con avvio della sperimentazione presso l'area Risorse umane e Organizzazione dell'Ateneo.
2023	<p>Quarta fase:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costruzione di una metodologia per il disegno di <i>Hybrid Workplace</i>, con l'intento 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). - Analisi sulle attuali modalità di implementazione dello smart working e di utilizzo degli spazi, funzionali al proseguo delle attività di riprogettazione e in particolare: <ul style="list-style-type: none"> o revisione allocazione persone/vani su Polimaps (applicativo di Ateneo); o analisi dell'attuale impatto del lavoro agile in termini di occupazione in presenza della postazione; o analisi dei dati di occupazione degli edifici; o analisi dei dati di utilizzo dello smart working in Italia; o approfondimento sui modelli di remote working. - Realizzazione Indagine di clima, con sezione dedicata al tema lavoro agile.

L'indagine di clima realizzata nel 2023 per il personale docente e tecnico-amministrativo ha avuto riscontro positivo in termini di partecipazione ed i risultati sono stati comunicati al personale e resi disponibili da metà del 2024 sul sito di Ateneo ([Portale Trasparenza Politecnico di Milano - Benessere organizzativo](#)). La Figura n. 5 sottostante riporta i principali esiti evidenziando i punti di forza e i punti di attenzione.

Figura n. 5: punti di forza e punti di attenzione dell'indagine di clima e benessere organizzativo Polimi 2023-2024

PUNTI DI FORZA

ALTA PARTECIPAZIONE: Tassi di risposta elevati (58% per i docenti e 69% per il PTA, quest'ultimo in forte crescita)

CLIMA SOCIALE POSITIVO: Sia i docenti sia il PTA hanno percezioni positive delle relazioni con i principali interlocutori organizzativi → che impattano soprattutto sul commitment (e per il PTA sulla soddisfazione)

ALTE RISORSE PERSONALI E LAVORATIVE: entrambe le popolazioni hanno ampi margini di discrezionalità, e alte risorse personali da spendere nel lavoro

BASSE RICHIESTE OSTACOLANTI E STRESS: comportamenti di mobbing e interferenze famiglia-lavoro estremamente contenuti e stress lavorativo contenuto

Il grado di **BENESSERE** e di **COINVOLGIMENTO** è mediamente elevato

- ▶ **Docenti** → soprattutto studenti e gruppo di ricerca
- ▶ **PTA** → soprattutto colleghi, responsabile (anche da remoto) e docenti. In crescita la Direzione Generale che impatta su tutti gli esiti
- ▶ **Docenti** → **SIGNIFICATO** del lavoro molto elevato ed è una importante leva per tutti gli esiti
- ▶ **PTA** → soprattutto l'**AUTONOMIA**, che predice il commitment di struttura, l'engagement e la soddisfazione lavorativa
- ▶ Il **mobbing** ha valori medi tra «mai» e «raramente», mentre il fenomeno implica comportamenti ostili quotidiani o settimanali
- ▶ **L'esaurimento** è inferiore alla media di riferimento nazionale
- ▶ **Docenti** → soprattutto l'engagement
- ▶ **PTA** → soprattutto il commitment, l'atteggiamento positivo verso il lavoro agile e la soddisfazione



PUNTI DI ATTENZIONE

AL POLITECNICO SI LAVORA TANTO: I docenti riferiscono un sovraccarico di lavoro accademico (soprattutto i giovani e i ricercatori), interferenze della vita lavorativa con quella privata, tendendo a descriversi come workaholics (soprattutto le donne, i giovani e i ricercatori). Anche il **PTA** descrive alto carico di lavoro e un livello medio di conflitto lavoro>famiglia

I DOCENTI SENTONO DI CONTARE POCO NEL DIPARTIMENTO, aspetto che però una leva importante per il commitment sia a livello locale che di ateneo

ATTENZIONE ALLE DIFFERENZE: per i docenti soprattutto nella percezione del gruppo di ricerca e del peso decisionale, per il PTA soprattutto nella percezione del Responsabile e dei confini vita-lavoro

PTA E LAVORO AGILE DA APPROFONDIRE: atteggiamento favorevole verso il lavoro agile ed alta soddisfazione per questa modalità di lavoro

- ▶ **Docenti** → l'investimento elevato nel lavoro genera da un lato **impegno e dedizione**, ma dall'altro **esaurimento**
- ▶ **PTA** → il **carico di lavoro** si associa ad **esaurimento**
- ▶ **DOCENTI** → Il **conflitto lavoro>famiglia** si associa ad **esaurimento**
- ▶ **DOCENTI** → Attenzione anche alle **fasce più giovani e con minore status**: complessivamente, percepiscono di dover far fronte a più richieste, con meno risorse, e riferiscono esiti meno favorevoli
- ▶ **PTA E LAVORO DA REMOTO:** l'impatto positivo dipende dalle risorse personali, dall'età e anche dal rapporto con la Direzione.



Nel corso del 2024 l'Area Risorse Umane e Organizzazione ha rivisto i regolamenti alla luce nel nuovo CCNL. Tale revisione ha portato alla revisione di accordi di lavoro agile che si sono tramutati in accordi di lavoro da remoto, nonché la definizione di nuovi accordi. In particolare:

- Numero accordi lavoro agili attivi: 857, pari al 61.9% di tutto il PTA;
- Numero accordi di lavoro da remoto attivi: 103, pari al 7.4% di tutto il PTA;
- Attivazioni e proroghe fatte nel 2024: 331;
- Per il 2025 sono programmate 607 rinnovi e 14 attivazioni.

È proseguita l'attività di progettazione di nuovi spazi di lavoro ibrido. Gli interventi, finora finanziati complessivamente con 6,5 M€ dagli utili del 2022, del 2023 e da residui rifinalizzati di anni precedenti, hanno riguardato la riqualificazione di edifici dipartimentali e dell'Amministrazione, laboratori e spazi dedicati allo sport, inclusi gli arredi per i nuovi edifici dei Dipartimenti DCMIC e DEIB.

Come indicato nell'aggiornamento di dicembre 2024 del Piano Triennale dei Lavori 2025-2027, è previsto il completamento di alcuni interventi e l'avvio di ulteriori nuove attività per un importo complessivo di 4,25 M€, di cui circa 3,2 M€ da finanziare attraverso l'amministrazione centrale e circa 1 M€ a carico dei dipartimenti. L'effettivo finanziamento degli importi a carico dell'Amministrazione centrale sarà subordinato alla verifica della disponibilità economica, che avverrà al termine della chiusura del bilancio 2024.

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, 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; 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. 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, elaborata con criteri prudenziali e sottoposta a costante verifica nel corso del triennio rispetto all'assegnazione annuale delle facoltà assunzionali riconosciute dal MIUR, rappresenta una leva strategica fondamentale per la pianificazione di medio-lungo periodo delle strutture.

Il Piano triennale del fabbisogno di personale docente e tecnico-amministrativo viene redatto in conformità alla normativa vigente e in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo. Tale piano, aggiornato annualmente per il triennio successivo, è presentato agli Organi accademici nel mese di dicembre, in concomitanza con l'approvazione del bilancio di previsione.

Il **Piano di fabbisogno del personale per il triennio 2025-2027** (Allegato 12)⁴⁸ definisce le linee programmatiche relative al personale docente e tecnico-amministrativo. Il documento evidenzia le nuove competenze e figure professionali necessarie, basandosi sull'analisi dei fabbisogni e tenendo conto delle risorse disponibili per il reclutamento, dei criteri di assegnazione stabiliti dagli Organi di Governo e della pianificazione degli ingressi, in linea con le stime di budget. Il Piano rappresenta una parte integrante del presente PIAO.

Come già evidenziato, nel caso in cui le recenti disposizioni normative in termini di reclutamento e di limitazioni al turn over non rendessero possibile l'attuazione di quanto pianificato, si procederà con una rettifica di quanto pianificato.

Nel corso del 2024, l'Area Risorse Umane e Organizzazione ha ulteriormente sviluppato il processo di **Employer branding**. In particolare:

- potenziamento del piano redazionale *digital*;
- revisione dell'architettura del sito di Ateneo nella sezione HR;
- realizzazione della prima stagione di una serie video con protagonisti 6 Ambassador del personale TA;
- partecipazione a 4 fiere del lavoro e ai *Career day* Universitari;
- partecipazione al *Diversity day*, fiera del lavoro dedicata ai diversamente abili;
- avvio del progetto di orientamento e awareness per i ragazzi e le ragazze degli istituti tecnici;
- apertura delle tematiche *employer branding* verso il target docente.

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 organizzativa che garantisce, da un lato, coerenza rispetto alle logiche di equità previste dal CCNL e, dall'altro, supporta le scelte strategiche dell'Ateneo nei processi di sviluppo organizzativo e politica retributiva. Rappresenta un'infrastruttura di base che consente una lettura trasversale dell'organizzazione, "collocando" ogni posizione lavorativa in uno schema di ruoli di riferimento.

Tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo è stato collocato nel modello attraverso incontri individuali con i responsabili delle strutture. La collocazione è soggetta a revisioni periodiche (almeno annuale), basandosi su un modello delle competenze che assicura allineamento tra l'organizzazione e lo sviluppo professionale del personale.

Grazie a questo approccio, l'inserimento e la crescita all'interno del Politecnico di Milano si fondano sul riconoscimento e la valorizzazione delle competenze e professionalità (selezione/sviluppo professionale), in coerenza con gli obiettivi e le esigenze dell'organizzazione (sviluppo organizzativo). Il "ruolo" è il driver centrale per mantenere coerenza tra organizzazione e persone, inteso come un 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 2024, suddiviso per inquadramento, l'Ateneo conta, oltre al Direttore Generale, 10 Dirigenti, 23 Tecnologi, 80 Elevate professionalità, 677 Funzionari, 555 Collaboratori e 37 Operatori, per un totale di 1.383 persone. Con riferimento al Modello Professionale, le stesse persone sono così suddivise nei ruoli previsti (Tabella 25).

⁴⁸ Delibera n. 202412170099 del CdA del 17.12.14.

Tabella n. 25: suddivisione del personale nei ruoli previsti dal modello professionale

Profilo di ruolo	POS_STD 2024/Tecnici 2024	Totale
Gestionale/Amministrativo	Direttore Generale	1
	Dirigente	9
	Capo Servizio/Capo Progetto/Resp. Staff/Resp. Gestionale	90
	Spec. Esperto/Professional	3
	Referente di Processo/UOF	111
	Specialista Senior	63
	Specialista	184
	Operatore Esperto	296
	Operatore Senior	192
	Operatore	71
Gestionale/Amministrativo Totale		1.020
Tecnico LAB/ICT	Referente Sistema Laboratori	2
	Referente di Laboratorio	22
	Tecnico altamente specializzato	74
	Tecnico specializzato	79
	Tecnico di presidio	40
	Operatore tecnico	12
	Specialista Esperto ICT	8
	Specialista Sr ICT	21
	Specialista ICT	63
	Operatore Esperto ICT	14
	Operatore Sr ICT	11
		Operatore ICT
Tecnico LAB/ICT Totale		349
Neoassunti/In Aspettativa		14
Totale complessivo		1.383

3.3.2. Le strategie di formazione del personale

La formazione del personale è un asset fondamentale delle politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane di Ateneo, fortemente indirizzata dal **Piano Strategico di Ateneo** e dal **Piano Strategico di Sostenibilità 2023-2025**.

Il **Piano Strategico** conferisce una forte spinta alla formazione rivolta a tutto il personale politecnico come grande opportunità di crescita, sia individuale che collettiva, e come strumento di potenziamento delle competenze e delle capacità delle persone, per garantire adeguate opportunità di crescita per uno sviluppo professionale e personale completo e soddisfacente. Obiettivo fondamentale è quello di sostenere e valorizzare le competenze individuali di tutti affinché ciascuno sia nelle condizioni di contribuire al meglio agli obiettivi dell'Ateneo.

Per quanto riguarda 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.

Il raggiungimento degli obiettivi esplicitati all'interno dei piani sopracitati è monitorato attraverso puntuali e sfidanti KPI di riferimento riguardanti la percentuale di persone che accedono ad almeno una iniziativa formativa sulle tematiche oggetto dei piani di formazione.

La programmazione del Piano di Formazione 2025 (Allegato 13) recepisce inoltre le indicazioni della recente [direttiva del Ministro della PA del 14.01.2025](#), che evidenzia l'importanza strategica della formazione per migliorare competenze, motivazione, senso di appartenenza e benessere organizzativo dei dipendenti, impegnandosi nel triennio a definire adeguate opportunità di formazione al personale, al fine di tendere al raggiungimento di 40 ore di formazione per ciascun dipendente anche attraverso metodologie didattiche innovative e l'accesso alle piattaforme di formazione online.

Gli obiettivi di formazione definiti a livello di Ateneo potranno essere raggiunti anche attraverso il forte coinvolgimento dei Dirigenti e in generale dei Responsabili di struttura che hanno come peculiarità del loro ruolo lo sviluppo dei collaboratori.

In particolare si sottolinea che tra i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione della performance dei Dirigenti è contemplato anche il seguente “cura lo sviluppo dei collaboratori definendo piani di formazione e orientando lo sviluppo delle conoscenze”.

La spesa annua ordinaria per la formazione ammonta a circa 500 K€ cui si aggiungono, di volta in volta, fondi appositamente destinati ad iniziative specifiche. Tra questi si evidenziano i fondi destinati da utile 2022 di 500 K€ per sostenere, per il triennio 2023-2025, la formazione sui temi innovazione, sostenibilità e imprenditorialità.

3.3.2.1. Il Piano di Formazione

Con la stesura del Piano di Formazione (riportato in Allegato 13), l'Ateneo si impegna a progettare e rendere disponibili opportunità di formazione e crescita per lo sviluppo professionale e organizzativo di tutte le sue persone.

La programmazione del Piano di Formazione prevede un processo in tre fasi:

1. rilevazione del fabbisogno da parte della componente politica in merito all'individuazione di alcune priorità;
2. coinvolgimento diretto di Direttori di Dipartimento, Dirigenti e Responsabili gestionali nella fase di analisi del fabbisogno e di progettazione delle attività;
3. definizione delle necessità e delle priorità, nel rispetto del budget a disposizione, con il Direttore Generale.

Con queste modalità viene predisposto il piano triennale, che viene ulteriormente arricchito e meglio definito nel corso dell'anno attraverso la pubblicazione sulla intranet, nella pagina dedicata alla formazione, di programmi di dettaglio specifici e l'invio di newsletter trimestrali a tutto il personale.

Le principali attività di formazione e sviluppo previste per il 2025 sono sinteticamente illustrate nella Figura 6 e descritte più dettagliatamente nell'Allegato 13.

Figura n. 6: principali attività di formazione e sviluppo 2025

INITIAL TRAINING Formazione per neoassunti	<ul style="list-style-type: none"> - Onboarding Event PTA e PD
COMPLIANCE Formazione obbligatoria	<ul style="list-style-type: none"> - Sicurezza - Anticorruzione, Trasparenza e Privacy - Cyber security - Syllabus (formazione digitale) - Tolleranza zero (contro ogni forma di abuso fisico, verbale, digitale)
ROLE TRAINING Formazione legata al ruolo	<ul style="list-style-type: none"> - Technical Skill (per job profile / ambito disciplinare) - Community of Practice - Power Skill (Ricerca, Formazione linguistica, Formazione informatica, Formazione in ambito amministrativo, Innovazione didattica, - Dual use delle tecnologie - Competenze relazionali e organizzative (Public speaking, Divulgazione scientifica, Supervisor dottorandi, Team building, Seminari sul Diversity, Lavoro agile, Gestione del front-office, INPS Valore PA, Formazione Valore D, Formazione Coursera)
TAILORING PLAN Formazione ad hoc	<ul style="list-style-type: none"> - Progetto Awesome (temi dell'interculturalità e dell'internazionalizzazione) - Coaching individuale

4. Monitoraggio

In questa sezione vengono illustrati gli strumenti e le modalità di monitoraggio delle sezioni del PIAO e i rispettivi soggetti responsabili. La normativa indica espressamente le modalità di monitoraggio che vengono recepite dall'Ateneo secondo quanto sintetizzato nella Tabella 26.

Tabella n. 26: organizzazione del monitoraggio del PIAO

Sezione PIAO Soggetta a monitoraggio	Oggetto del monitoraggio	Modalità di monitoraggio	Responsabili del monitoraggio	Frequenza
Valore Pubblico	<ul style="list-style-type: none"> - Andamento obiettivi e KPI del PSA - Andamento obiettivi e indicatori di Performance Organizzativa 	Artt. 6 e 10, comma 1, lett. b) del D.lgs. 150/2009	<ul style="list-style-type: none"> - KPI del PSA: Governance di Ateneo - Performance Organizzativa di Ateneo (Valore Pubblico) e della Direzione Generale: Direttore Generale - Performance Organizzativa delle Aree dirigenziali: Dirigenti - Performance Organizzativa di Dipartimento/Polo: Responsabili gestionali 	2 volte all'anno*
Performance				
Rischi corruttivi e trasparenza	Monitoraggio sull'attuazione delle misure di trattamento del rischio e sulla loro idoneità	Normativa anticorruzione, Indicazioni ANAC	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigenti e dei Responsabili di Struttura - RPCT - Unità di Internal Auditing 	Annuale
Organizzazione e capitale umano	Coerenza con gli obiettivi di performance	Art. 147 del D.lgs. 267/2000	OIV	Triennale

* Il monitoraggio dei soli KPI del Piano Strategico può avvenire con maggiore frequenza.

4.1. Monitoraggio Valore Pubblico e Performance

Il **Piano Strategico di Ateneo**, con relativi KPI, 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. Il monitoraggio del Piano Strategico è parte del "Riesame di Ateneo", previsto dal Sistema AVA, il cui scopo è valutare il funzionamento del Sistema di Governo e del Sistema dell'Assicurazione Qualità, per favorire il miglioramento della sua efficacia a supporto della pianificazione strategica⁴⁹.

Gli obiettivi di **Performance Organizzativa** sono oggetto di monitoraggio periodico da parte del Direttore Generale e dei Dirigenti. In particolare, sono previsti due momenti formali di monitoraggio:

- **Monitoraggio infrannuale:** consiste nell'invio di un report all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nel quale sono riportati lo stato di avanzamento, le eventuali criticità riscontrate e le azioni correttive necessarie per garantire il raggiungimento degli obiettivi programmati. In questa fase, è possibile formalizzare eventuali revisioni degli obiettivi, approvate in caso di cambiamenti di priorità o per l'insorgere di eventi esterni imprevisti. Le modifiche agli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo (Valore Pubblico) e della Direzione Generale devono essere approvate dal Consiglio di Amministrazione.

⁴⁹ 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.

- **Monitoraggio finale:** è rappresentato dalla Relazione sulla Performance, che riporta i risultati organizzativi raggiunti nell'anno precedente rispetto agli obiettivi prefissati e alle risorse impiegate. La Relazione viene validata dall'OIV e approvata dal CdA entro il mese di aprile.

Il monitoraggio finale comprende anche i **risultati delle indagini di soddisfazione degli utenti** rispetto ai servizi di supporto ricevuti, effettuate con cadenza annuale. I questionari sono generalmente erogati tra dicembre dell'anno indagato e febbraio dell'anno successivo. Fa eccezione la soddisfazione degli studenti internazionali, rilevata sia al termine del primo semestre sia alla fine del secondo.

4.2. Monitoraggio 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:

- **Primo livello:** il monitoraggio 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.
- **Secondo livello:** il monitoraggio 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.
- **Terzo livello:** il monitoraggio 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.

Questi livelli di monitoraggio non solo verificano l'attuazione delle misure, ma consentono anche al RPCT di valutare l'idoneità delle stesse (riesame). Eventuali cambiamenti nel contesto o nelle priorità operative possono richiedere una revisione degli obiettivi assegnati.

Infine, un report annuale con i risultati del monitoraggio e le proposte di aggiornamento delle misure di prevenzione viene presentato all'OIV.

4.3. Monitoraggio 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. Le evidenze emerse dall'ultima indagine sul benessere organizzativo che ha coinvolto anche il personale docente sono pubblicate sul portale di Ateneo⁵⁰.

⁵⁰ https://trasparenza.polimi.it/archiviofile/polimi/Trasparenza/Amministrazione_trasparente/performance/2024/2023_24_Benessere_clima.pdf