

PIAO

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

2023-2025



POLITECNICO
MILANO 1863

Sommario

ALLEGATI	3
PREMESSA	4
SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	5
SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	6
2.1 VALORE PUBBLICO	6
2.1.1. Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici: il piano strategico.....	6
2.1.2 Modalità e azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale	13
2.1.3 Procedure da semplificare e reingegnerizzare	15
2.1.4 Gli obiettivi di valore pubblico.....	17
2.2 PERFORMANCE	19
2.2.1 La performance organizzativa	20
2.2.2 La performance individuale	23
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	25
2.3.1 Il valore pubblico della strategia di prevenzione della corruzione e trasparenza.....	25
2.3.2 Il contesto esterno.....	25
2.3.3 Il contesto interno	26
2.3.4 La gestione delle aree di rischio: la mappatura dei processi, l'identificazione e valutazione dei rischi corruttivi.....	27
2.3.5 La progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio nel triennio 2023/2025	28
2.3.6 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure generali obbligatorie per la mitigazione del rischio.....	29
2.3.7 La programmazione dell'attuazione della trasparenza e il monitoraggio delle misure	34
SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	36
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	36
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	37
3.2.1 Lo sviluppo attuale	37
3.2.2 Contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia	39
3.2.3 L'assegnazione di obiettivi individuali e il loro monitoraggio	39
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE	40
3.3.1 Il Modello professionale del Politecnico di Milano e la consistenza di personale	40
3.3.2 La programmazione strategica delle risorse di personale.....	41
3.3.3 Le strategie di formazione del personale	42
SEZIONE 4: MONITORAGGIO	46
4.1 IL MONITORAGGIO DELLA SOTTOSEZIONE VALORE PUBBLICO E PERFORMANCE	46
4.2 IL MONITORAGGIO DELLA SOTTOSEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	46
4.3 IL MONITORAGGIO DELLA SOTTOSEZIONE ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	47

ALLEGATI

Allegato n. 1.1 – Il finanziamento del Piano Strategico 2023-2025;

Allegato n. 1.2 – Le risorse destinate agli Obiettivi delle Aree Dirigenziali 2023;

Allegato n. 2 – Obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo 2023;

Allegato n. 3 - Obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale 2023;

Allegato n. 4 - Obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali 2023;

Allegato n. 5 - Obiettivi di Performance Organizzativa di Dipartimenti e Poli Territoriali 2023;

Allegato n. 6.1 – Tabelle aree di rischio;

Allegato n. 6.2 – Disciplinare controllo dichiarazioni Dirigenti;

Allegato n. 7 - Organigramma del Politecnico di Milano;

Allegato n. 8 - Piano triennale di programmazione del fabbisogno di personale - triennio 2023-2025.

PREMESSA

Il Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito dalla Legge 7 agosto 2021, n. 113, ha introdotto l'obbligo, per le pubbliche amministrazioni, di adottare il *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* (PIAO) entro il 31 gennaio di ogni anno, al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

Il successivo DPR 24 giugno 2022, n. 81 ha individuato gli adempimenti assorbiti dal PIAO¹ ed infine, il Decreto Ministeriale 30 giugno 2022, n. 132 ha definito il contenuto del PIAO e il suo allegato ha fornito, attraverso un piano tipo, una guida alla compilazione del PIAO stesso.

Il 2023 rappresenta il primo anno di mandato rettorale della nuova Rettore eletta a novembre 2022, per il sessennio 2023/2028, ed entrata in carica a gennaio 2023.

Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2022 è stata prevista una proroga nell'adozione del PIAO dell'Ateneo per il triennio 2023-2025, da attuarsi entro il primo trimestre 2023.

Tale proroga si era resa necessaria per *“assicurare il necessario collegamento tra le varie dimensioni di pianificazione dell'ateneo, oggetto di esplicitazione nel PIAO 2023-2025 (obiettivi strategici e di Valore Pubblico, performance, anticorruzione, organizzazione e programmazione delle risorse umane, in coerenza con la programmazione economico-finanziaria) e quindi la necessaria integrazione tra pianificazione strategica e pianificazione operativa”*.

Successivamente, con comunicato del Presidente del 24 gennaio 2023, ANAC ha differito l'iniziale scadenza per la predisposizione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza – PTPCT 2023-2025, dal 31 gennaio al 31 marzo 2023, al fine di garantire alle pubbliche amministrazioni il tempo necessario per predisporre al meglio il Piano stesso, evitando difficoltà agli enti, chiamati a recepire in tempi stretti le nuove indicazioni.

Tale differimento è stato esteso anche all'adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, come comunicato il 10 febbraio 2023 dal Ministro per la Pubblica Amministrazione, che ha condiviso la proposta di ANAC in considerazione dei tempi necessari per la corretta predisposizione dell'intero ciclo di programmazione del PIAO e per l'elaborazione, da parte delle amministrazioni obbligate, di un documento integrato con i precedenti strumenti e aggiornato ai recenti interventi normativi.

Considerato che il Piano Strategico è stato presentato al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione nelle rispettive sedute di marzo 2023, ed è stato portato in approvazione nell'aprile 2023, con l'evidenza del finanziamento stanziato per la sua prima implementazione in concomitanza con l'approvazione dell'utile di esercizio 2022, si è ritenuto opportuno portare il PIAO in approvazione al CdA successivamente all'approvazione del Piano Strategico, prevedendo un'ulteriore proroga nella sua adozione dal mese di marzo al mese di aprile 2023.

Il PIAO è stato redatto nel rispetto del modello proposto dai riferimenti normativi, ed è quindi strutturato secondo le tre sezioni previste (precedute dalla scheda anagrafica dell'amministrazione), dedicate rispettivamente a **Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione; Organizzazione e Capitale umano; Monitoraggio**. I suoi contenuti sono stati implementati in sinergia ed in stretto coordinamento con la redazione del Piano Strategico e sono ispirati ad un processo di integrazione e coordinamento tra i diversi ambiti programmatori, attraverso un percorso che ha visto un indispensabile e proficuo coordinamento tra le diverse componenti dell'ateneo.

¹ Piano dei fabbisogni, Piano delle azioni concrete, Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio, Piano della performance, Piano di prevenzione della corruzione, Piano organizzativo del lavoro agile e Piani di azioni positive.

SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

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

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

Da sempre punta sulla qualità e sull'innovazione della didattica e della ricerca, sviluppando un rapporto fecondo con la realtà economica e produttiva attraverso la ricerca sperimentale e il trasferimento tecnologico.

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

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

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

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

Grafico 1.1: l'Ateneo in cifre



SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 VALORE PUBBLICO

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

2.1.1. Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici: il piano strategico

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

Nei primi mesi del mandato rettorale 2023-2028 è stato elaborato il Piano Strategico 2023-25, che individua gli obiettivi strategici e le azioni che hanno un impatto significativo sulla capacità dell'Ateneo di produrre Valore Pubblico. Il Piano Strategico rappresenta il riferimento per la programmazione di tutte le strutture dell'Ateneo ed il più importante input per la predisposizione del presente PIAO, che assicura la declinazione degli obiettivi strategici nelle diverse articolazioni, coordinando le attività per il miglioramento dei servizi offerti, dell'impatto in termini di Valore Pubblico e dell'efficienza dei processi.

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

Una dettagliata *Swot Analysis* ha supportato il lavoro di sviluppo degli indirizzi strategici e degli obiettivi per il prossimo triennio. L'esito del lavoro è stato condiviso in data 9 marzo 2023 con il *Convivio Alumni* che ha fornito importanti suggerimenti recepiti nel documento di pianificazione².

Le linee strategiche delineate nel Piano Strategico sono coerenti con i più recenti obiettivi di sistema³, con gli indirizzi presenti nel nuovo modello di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio AVA3⁴, e con le relative azioni che l'Ateneo ha selezionato per la propria Programmazione triennale 2021-2023, definita secondo le linee di indirizzo del MUR⁵.

Pur nella limitatezza del tempo disponibile per la prima stesura del Piano Strategico, redatto in tempi brevi per consentire alle strutture decentrate e all'amministrazione di avere linee di indirizzo già nell'anno corrente e poter operare con una programmazione realmente integrata, si è adottato un approccio partecipativo che ha visto coinvolti il Rettore, i Delegati, il Direttore Generale, il Senato Accademico, il Presidio Ava e i responsabili dell'amministrazione. Nel Piano Strategico, del resto, sono stati accolti spunti, esigenze e proposte raccolte durante la campagna elettorale che, attraverso molteplici incontri con il personale docente e tecnico amministrativo di tutte le strutture e con gli studenti, ha rappresentato un momento importante di condivisione e costruzione del programma espresso nel Piano.

Come rappresentato in **Figura 2.1**, il Piano Strategico identifica **4 linee di indirizzo strategico, 17 obiettivi e 30 indicatori**. Tre linee di indirizzo strategico (formazione, ricerca, responsabilità sociale) definiscono prevalentemente

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

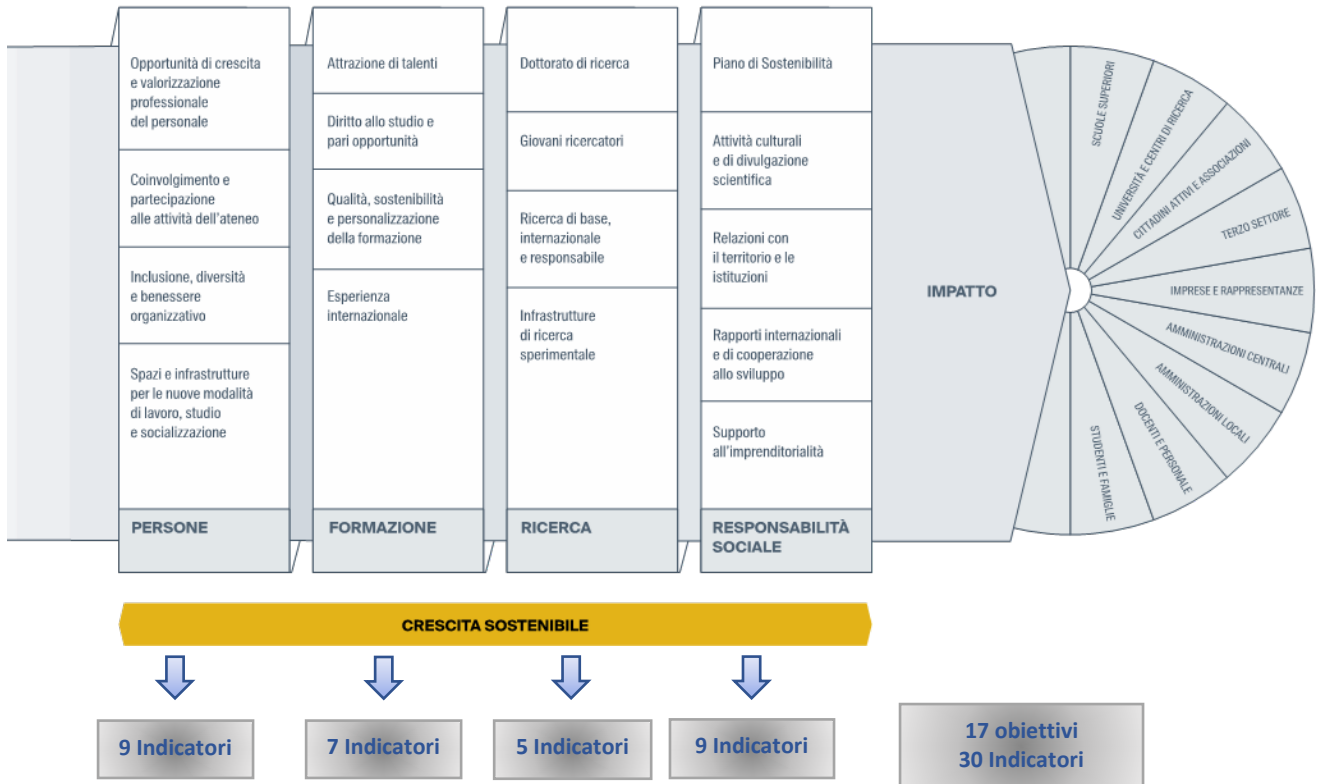
³ Atto di indirizzo per il 2023, emanato dal MUR ad inizio d'anno

⁴ Modello di accreditamento delle sedi e dei corsi universitari, approvato con Delibera del Consiglio Direttivo n. 183/2022

⁵ "Linee generali di indirizzo per la programmazione delle università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati", emanate dal MUR con il D.M. 289/2021.

obiettivi che contribuiscono a creare direttamente Valore Pubblico inteso come impatto sociale, educativo, assistenziale ed ambientale duraturo nel tempo. Una linea di indirizzo strategico (persone) definisce, obiettivi prevalentemente orientati alla valorizzazione e alla crescita della Comunità Politecnica in tutte le sue componenti. L'importanza data a tale linea strategica nasce dalla consapevolezza che l'investimento odierno sulle persone, intese come individui all'interno di una comunità viva quale la comunità Politecnica, permetterà di creare Valore Pubblico nel tempo: definire quindi, obiettivi per la crescita ed il benessere delle persone è ciò che permetterà nel lungo periodo di generare impatti positivi e duraturi per l'intera collettività.

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



Per favorire la realizzazione degli obiettivi sono state individuate una serie di azioni cui sono chiamate a collaborare tutte le strutture dell'Ateneo, ciascuna nell'esercizio del proprio ruolo. Infine, sono stati individuati i KPI necessari per il monitoraggio, con i target da raggiungere entro il 2025. Per ogni obiettivo/KPI è stato individuato un referente scientifico ed uno gestionale-amministrativo. Per la declinazione di ogni obiettivo strategico si è sempre tenuto a riferimento un obiettivo tra gli SDGs dandone evidenza in fase di pianificazione.

Di seguito si riportano le quattro linee di indirizzo strategico, gli obiettivi, le azioni, gli indicatori definiti nel Piano Strategico, e gli SDG di riferimento.

LE PERSONE

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

La **Tabella 2.1** sottostante riporta gli obiettivi prioritari per la linea strategica *Persone*, i KPI individuati, il valore iniziale e il target che ci si propone di raggiungere nel triennio 2023-2025.

Tabella 2.1: LINEA STRATEGICA PERSONE: obiettivi, azioni, indicatori, valori target

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

NOTE:

1. Si considera pari a 0 la baseline proponendo di reclutare 150 nuovi ricercatori nel triennio 23-25. Il precedente triennio ha visto l'ingresso di 165 ricercatori senior, considerando 146 ingressi da Piano Straordinario RIC TDB 2020
2. Si fa riferimento alla creazione dei nuovi posti studio cablati alla rete elettrica e con accesso al Wi-fi

LA FORMAZIONE

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

La **Tabella 2.2** sottostante riporta gli obiettivi prioritari per la linea strategica *Formazione*, i KPI individuati, il valore iniziale e il target che ci si propone di raggiungere nel triennio 2023-2025.

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

OBIETTIVI	AZIONI PRIORITARIE	ID_KPI	INDICATORI	BASELINE	VALORE TARGET	SDGs
FORMAZIONE						
F.1 - Attrazione di talenti	F.1.1 Riprogettazione delle politiche di promozione F.1.2 Revisione dei criteri di selezione	KPI-F1	Studenti stranieri iscritti al 1° anno della LM sul totale degli iscritti	25% ¹ (A.A. 21/22)	25% (A.A. 24/25)	SDG 4 SDG 5
F.2 - Diritto allo studio e pari opportunità	F.2.1 Sostegno e valorizzazione della diversità in ogni sua forma F.2.2 Aumento delle azioni e degli investimenti a favore degli studenti	KPI-F2	Corsi di studio in equilibrio di genere (rapporto M/F compreso tra 40% e 60%)	19% (A.A. 22/23)	30% (A.A. 24/25)	SDG 4 SDG 5
		KPI-F3	Interventi di supporto erogati	4.000 (A.A. 21/22)	5.000 (+25%) (A.A. 24/25)	SDG 4 SDG 5
F.3 - Qualità, sostenibilità e personalizzazione della formazione	F.3.1 Ridefinizione del modello di governance della didattica F.3.2 Consolidamento dell'innovazione all'interno dei percorsi formativi F.3.3 Potenziamento dell'offerta di formazione continua	KPI-F4	Corsi MOOCs erogati	100 (fine 2022)	130 (fine 2025)	SDG 9
F.4 - Esperienza internazionale	F.4.1 Potenziamento delle opportunità di scambio internazionale F.4.2 Sviluppo dell'Università Tecnica Europea F.4.3 Aumento della mobilità internazionale dei docenti e dell'attrazione di docenti internazionali	KPI-F5	Studenti in mobilità all'estero	1.937 (A.A. 21/22)	2.500 (A.A. 24/25)	SDG 4 SDG 17
		KPI-F6	Sviluppo dell'Università Tecnica Europea	NO (fine 2022)	SI (fine 2025)	SDG 4 SDG 17
		KPI-F7	Insegnamenti erogati da docenti internazionali	208 (A.A. 21/22)	400 (+100%) (A.A. 24/25)	SDG 4 SDG 17

NOTE:

1. Attraverso interventi di selezione sulle graduatorie si prospetta di riuscire a mantenere il 25% degli studenti stranieri anche nell'A.A. 24/25

LA RICERCA

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

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

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

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

LA RESPONSABILITA' SOCIALE

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

La **Tabella 2.4** sottostante riporta gli obiettivi prioritari per la linea strategica *Responsabilità Sociale*, i KPI individuati, il valore iniziale e il target che ci si propone di raggiungere nel triennio 2023-2025.

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

OBIETTIVI	AZIONI PRIORITARIE	ID_KPI	INDICATORI	BASELINE	VALORE TARGET	SDGs
RESPONSABILITA' SOCIALE						
RS.1 - Piano di sostenibilità	RS.1.1 Primo Piano strategico di sostenibilità dell'Ateneo RS.1.2 Ampio portafoglio di progetti di sostenibilità nei nostri campus e nelle rispettive città	KPI-RS1	Realizzazione del Piano strategico di sostenibilità di Ateneo	NO (fine 2022)	SI (fine 2025)	SDG 1 - 17
		KPI-RS2	Capacità di produzione di energia elettrica da fotovoltaico	0,15 MW (fine 2022)	4MW (fine 2025)	SDG 7 SDG 13
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 e utenti digitali al palinsesto di eventi e video culturali / di divulgazione	300.000 (triennio 20-22)	360.000 (triennio 23-25)	SDG 4 SDG 11
		KPI-RS4	Presenze sulle principali testate di settore e generaliste con tematiche di sviluppo sostenibile	5.000 (triennio 20-22)	6.000 (triennio 23-25)	SDG 4 SDG 11
RS.3 - Relazioni con il territorio e le sue istituzioni	RS.3.1 Partecipazione autorevole sui tavoli istituzionali RS.3.2 Polisocial, Off-Campus e Living Lab come paradigmi di innovazione sociale RS.3.3 Nuova piattaforma di collaborazione reciproca "Polimi4non-profit"	KPI-RS5	Organizzazioni ingaggiate da OffCampus	40 (triennio 20-22)	200 (triennio 23-25)	SDG 11 SDG 17
		KPI-RS6	Piattaforma Polimi4NonProfit	NO (fine 2022)	SI (fine 2025)	SDG 1 SDG 17
RS.4 - Rapporti internazionali e di cooperazione allo sviluppo	RS.4.1 Diplomazia scientifica e culturale nelle relazioni internazionali RS.4.2 Attività di cooperazione allo sviluppo come motore ideale dell'ateneo RS.4.3 Studenti e docenti provenienti da aree a rischio	KPI-RS7	Numero di progetti di Science diplomacy	0 ¹ (fine 2022)	12 (triennio 23-25)	SDG 17
RS.5 - Supporto all'imprenditorialità	RS.5.1 Campus Bovisa come piattaforma di innovazione RS.5.2 Ciclo da proof of concept a start-up a scale-up RS.5.3 Formazione all'imprenditorialità	KPI-RS8	Start-up coinvolte dall'Ateneo nel loro percorso di crescita	250 (triennio 20-22)	450 (triennio 23-25)	SDG 9
		KPI-RS9	Partecipanti (docenti, PTA, studenti) a percorsi di formazione extra-curriculare all'imprenditorialità	750 (triennio 20-22)	2.000 (triennio 23-25)	SDG 9

NOTE:

1. Nuovo progetto avviato dal 2023

IL FINANZIAMENTO DEL PIANO STRATEGICO

Il finanziamento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2023-2025 avverrà garantendo una copertura graduale nell'intero triennio in funzione delle priorità di intervento.

Nel mese di marzo 2023 è stato deliberato dagli Organi di Governo, in via prioritaria rispetto alla definizione del risultato dell'esercizio 2022 avvenuto nel mese di aprile 2023, il finanziamento, per i cantieri in corso, dei certificati di pagamento straordinari derivanti dagli adeguamenti prezzi e il ri-finanziamento del quadro economico delle opere in fase di avvio, per un totale stanziato di circa 19 M€. Di fatto, la recente normativa ministeriale in materia di revisione prezzi pone in carico alle stazioni appaltanti degli oneri dai quali non ci si può sottrarre e per i quali si è dovuto far fronte tempestivamente. Tra i principali progetti da finanziare a causa della revisione prezzi vi è quello dedicato alla riqualificazione dei Gasometri (circa 10 M€), per la cui realizzazione è stato individuato un indicatore nel piano strategico da raggiungere entro il 2025. L'utile libero determinato nell'esercizio 2022, al netto quindi dei fabbisogni specificati, è

stato pari a circa 13,7 M€, ed è stato interamente destinato alla copertura delle prime azioni previste nel Piano Strategico 2023-2025. Sempre in fase di chiusura di bilancio, è stato possibile ri-finalizzare circa 8,2 M€ derivanti da fondi residui stanziati nel precedente mandato per sostenere politiche strategiche similari.

Per ciascuna delle 4 linee strategiche sono state individuate le diverse azioni da finanziare (riportate in dettaglio nell'**Allegato 1.1**). A supporto della linea strategica **Persone** sono stati stanziati circa 7,8 M€ di cui circa 500 K€ per formazione del personale, 1,6 M€ per infrastrutture e strumentazione informatica per il personale, 4,5 M€ per nuovi spazi di lavoro e studio, 1,2 M€ a supporto degli studenti in difficoltà (potenziamento Polipsi, Multichance), per la maggiore accessibilità dei Campus e welfare del personale. A supporto della linea strategica **Formazione** sono stati stanziati circa 3,7 M€ di cui 1,2 M€ per interventi di sostegno economico e merito, 1,5 M€ per internazionalizzazione della faculty, 1 M€ per progetti innovativi di didattica e formazione permanente. A supporto della linea strategica **Ricerca** sono stati stanziati poco meno di 6 M€ di cui 2 M€ per lo sviluppo dei laboratori strategici, 1,5 M€ a sostegno di progetti individuali di giovani ricercatori, 1,5 M€ per il cofinanziamento di borse di dottorato P.N.R.R. e 1 M€ come accantonamento del Fondo di Ricerca di Ateneo 2024. Infine, a supporto della linea strategica **Responsabilità sociale** sono stati destinati poco meno di 4,4 M€ di cui 4 M€ per la transizione energetica e cantieri di sostenibilità e i restanti 400 k€ per sostenere diverse iniziative in tema comunicazione.

A valle della destinazione dell'utile i fondi sono poi assegnati alle strutture amministrative per le relative competenze di gestione ed in funzione del supporto diretto che dovranno fornire per la realizzazione degli obiettivi stessi.

Il Budget di previsione 2023-2025 prevede il finanziamento di alcune linee di sviluppo strategico che, al momento di predisposizione dello stesso, gli Organi di Governo in uscita hanno deciso di mantenere ipotizzando la continuità di alcune politiche. Per l'esercizio 2023 gli Organi insediati hanno deciso di mantenere inalterate le destinazioni di budget già formulate, assumendo di operare in eventuale discontinuità nella definizione del prossimo budget 2024-2026. All'interno del Budget 2023-25 si è previsto sia lo stanziamento delle risorse necessarie per l'implementazione degli obiettivi operativi annuali assegnati alle strutture in collaborazione con gli Organi politici, sia di quelle necessarie per lo svolgimento delle attività correnti.

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.

Infine, i finanziamenti ricevuti e che arriveranno a valere sul P.N.R.R. permetteranno di potenziare la ricerca, favorendo l'ingresso di ricercatori e di dottorandi e al tempo stesso di far fronte alla crescente domanda di borse per il diritto allo studio, completando così il finanziamento delle principali politiche strategiche.

Il raccordo tra ciclo della performance e ciclo finanziario è avvenuto con un percorso graduale, e si può considerare ormai giunto a maturazione; infatti, a completamento del percorso delineato, tutte le strutture effettuano una attenta pianificazione del personale e delle risorse da impegnare per i diversi obiettivi, compatibilmente con l'adempimento delle attività ordinarie, al fine di una corretta negoziazione di obiettivi e risorse. Il costo delle risorse di personale compare nel budget come voce aggregata all'interno del budget dell'Area Risorse Umane, mentre all'interno della procedura utilizzata per la predisposizione del budget, gli specifici obiettivi vengono correlati alle richieste di budget (ove significativo) attraverso l'utilizzo dell'opportuno campo disponibile all'interno della procedura. In tal modo è possibile anche monitorare l'utilizzo delle risorse in corso d'esercizio. L'**Allegato 1.2** riporta gli stanziamenti specifici necessari per l'implementazione degli obiettivi pianificati (sia in relazione agli stanziamenti di budget, sia in relazione agli stanziamenti già previsti per l'attuazione del Piano Strategico e che troveranno operatività con l'implementazione degli obiettivi assegnati alle strutture)

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

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

Dopo il lancio e il successo del piano strategico POP-Pari Opportunità Politecniche, strutturato nel 2018 intorno a cinque linee di azione⁶, a partire dal 2020 è stata creata l'unità amministrativa Equal Opportunities - Pari Opportunità, completamente dedicata agli ambiti di *Diversity, Equity, Inclusion*.

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

- l'organizzazione di attività e iniziative finalizzate alla promozione di una cultura di equità, trasparenza e valorizzazione dell'unicità di tutti i membri della comunità Politecnica con particolare attenzione all'inclusione della componente studentesca internazionale dell'ateneo;
- l'organizzazione di iniziative ed eventi formativi e di sensibilizzazione atti a ridurre il gender gap in ingresso ai corsi di laurea segregati, percorsi di empowerment per studentesse, percorsi formativi su tematiche di Diversity Equity Inclusion per l'intera comunità;
- l'organizzazione di Servizi per studenti e studentesse con disabilità permanente o temporanea e con Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA): accoglienza, supporto per il test di ammissione, per i piani di studio, per la fruizione ottimale delle lezioni (individuazione e fornitura di supporti informatici atti ad azzerare le difficoltà, tutorato specializzato) gestione dell'inserimento lavorativo, supporto psicologico e psicoterapeutico per studenti/studentesse e dottorandi/e (laboratori esperienziali, percorsi individuali di psicoterapia) counselling (incontri sul metodo di studio, percorsi individuali di orientamento e ri-orientamento, incontri sui temi di gestione dell'ansia e del carico di studio);
- la realizzazione di interventi a supporto della conciliazione vita privata-professionale, quali l'offerta di asili nido convenzionati e l'offerta di centri di accoglienza per bambini/e durante le vacanze pasquali ed estive, a cui si aggiungono le misure economiche a sostegno della genitorialità (gratuità nidi per studenti/studentesse, assegnisti/e, dottorandi/e, budget di ricerca di 15.000 € allocato al rientro dal congedo obbligatorio);
- il raccordo sul territorio con i principali stakeholder legati alle tematiche Diversity, Equity, Inclusion con le associazioni di imprese e istituzioni attive in ambito D&I (Valore D – Parks – Liberi e Uguali) e partecipazione a progetti italiani/europei su temi di Diversity and Inclusion.

Per quanto riguarda, in particolare, il supporto alla disabilità e DSA, nel corso del 2022 sono stati seguiti oltre 1.600 studenti e studentesse: per il 73% la diagnosi è di DSA, mentre coloro che presentano una disabilità sono il 27%.

L'erogazione di servizi e attrezzature adeguate è garantita anche per il personale strutturato con disabilità in servizio presso l'Ateneo. È presente la figura del "Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità" (art. 39-ter del D. Lgs. 30.03.2001, n. 165) che, oltre a quanto previsto dalla normativa vigente, verifica l'attuazione del processo di inserimento, recependo e segnalando ai servizi competenti eventuali situazioni di disagio e di difficoltà di integrazione.

Nel corso del 2022, nell'ambito dei cosiddetti Cantieri Sostenibilità, si è dato corso ad un monitoraggio puntuale sui temi di accessibilità e alla pianificazione di un aggiornamento della documentazione legata, in particolare, alla verifica dell'accessibilità fisica attraverso il piano di eliminazione delle barriere architettoniche. In relazione all'obiettivo strategico, previsto nella linea Responsabilità Sociale, che punta a rendere il Campus accessibile, è prevista per il 2023 una nuova edizione del Piano di Abbattimento delle barriere Architettoniche (PEBA), a cui faranno seguito l'aggiornamento puntuale delle risorse online già disponibili per ottenere informazioni sui percorsi di accessibilità (PoliMaps) e la

⁶ Identità di genere (*Gender POP*); Cultura, nazionalità e religione (*Multicultural POP*); Sostegno LGBTQ+ (*Pride POP*); Disabilità (*Multichance POP*), Sostegno psicologico (*Wellbeing POP*)

sperimentazione di una nuova App realizzata internamente (MEP – Map for easy paths). La App permetterà la segnalazione in tempo reale di ostacoli/percorsi (in)accessibili e la creazione di un database condiviso per la migliore fruizione dei percorsi interni al campus e per il raggiungimento dell'Ateneo dalle residenze universitarie e dalle più vicine fermate dei mezzi di trasporto.

Da febbraio 2022 si è introdotto per il sito di Ateneo il sistema di elaborazioni statistiche proposto da AGID (Web Analytics Italia) per il quale si ipotizzava un'estensione ai fini dell'accessibilità. In assenza di continuità nell'erogazione del servizio da parte di AGID, si sta attualmente analizzando un nuovo prodotto.

Si è costituito un gruppo di lavoro e sono stati organizzati momenti formativi per il personale sul tema dell'accessibilità e della redazione di documenti e dei siti web: <https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/altri-contenuti-accessibilita-e-catalogo-di-dati-metadati-e-banche-dati/>, che proseguiranno anche nel corso del 2023 con una nuova formazione dedicata e la realizzazione di tutorial per la produzione di materiali accessibili.

Sempre nel 2023 è prevista la progettazione e implementazione del nuovo sito di Ateneo con l'obiettivo di renderlo maggiormente accessibile, tenendo conto delle esigenze e della percezione degli stakeholders.

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

Analogamente, gli obiettivi di Parità di Genere, così come identificati dall'SDG n. 5, hanno visto nel 2022 l'avvio di un'iniziativa di Ateneo, che fa seguito alle attività sistemiche progettate e declinate nel primo Gender Equality Plan 2021-23 del Politecnico di Milano e al monitoraggio annuale garantito dal Bilancio di Genere (entrambi i documenti sono disponibili qui <https://www.polimi.it/il-politecnico/chi-siamo/bilancio-di-genere-e-gep>). L'iniziativa ha identificato alcune aree di interesse che saranno oggetto di progettualità specifica nel 2023 (mentoring per dottorande, ampliamento delle iniziative di orientamento nelle scuole superiori con focus attrazione di talenti femminili nelle STEM, attivazione di focus group interni per monitorare tematiche di carriera e percezione delle tematiche di genere nel personale). Su queste tematiche sono stati assegnati specifici obiettivi di performance per il 2023 ai diversi livelli dell'organizzazione (tra cui quelli assegnati a livello di Area dirigenziale si trovano nell'**Allegato 4** "Azioni di empowerment al femminile", "Potenziamento attività di orientamento nelle scuole superiori"). Queste iniziative arricchiscono una strategia già attiva in Ateneo e orientata all'aumento della presenza femminile nei corsi di studio (progetti di comunicazione/borse di studio, orientamento dedicato), alla crescita degli strumenti di conoscenza di sé, empowerment e consapevolezza in tutte le componenti della comunità (formazione, focus group, eventi, associazioni), al miglioramento delle iniziative di conciliazione degli equilibri di vita professionale e personale (nidi, centri estivi).

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

In quest'ottica, nel 2023, è prevista anche l'integrazione con App IO che permetterà l'implementazione di funzionalità utili e innovative quali la firma digitale one-shot.

In coerenza con il Piano strategico 2023-25 verranno estese la funzionalità dell'APP mobile di Ateneo Polimi App (**Allegato 4**, "NewPolimi App"), rilasciata nel settembre 2022 rendendo disponibili i servizi di iscrizione agli esami (consultazione delle sessioni d'esame disponibili, iscrizione agli esami, riepilogo iscrizioni), la visualizzazione della carriera didattica (consultazione degli esami sostenuti, visualizzazione della media dei voti e dei CFU acquisiti, simulazione andamento carriera), la mappa del Campus georeferenziata, con la possibilità di ricerca di aule ed edifici e di salvataggio dei luoghi preferiti, eventi e news.

2.1.3 Procedure da semplificare e reingegnerizzare

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

Il progetto triennale 2020-22, denominato *Progetto NoPaper*, ha portato alla dematerializzazione di numerosi processi, con l'obiettivo, condiviso con gli uffici competenti, di reingegnerizzare e semplificare, i processi rilevati per le attività dell'Ateneo. Sono stati interessati i diversi ambiti di gestione, per cui si è lavorato su diverse procedure che sono state reingegnerizzate, del tutto o in parte nell'ultimo triennio:

Nell'ambito della Gestione del personale:

- procedure per il reclutamento del personale tecnico amministrativo;
- procedure per il reclutamento e la gestione degli assegni di ricerca, dei collaboratori alla ricerca e didattica, per il reclutamento dei dottorandi;
- procedure per l'affidamento dei contratti didattici integrativi e gli incarichi di collaborazione autonoma;
- procedure per la richiesta dei certificati;
- gestione della scheda di collocazione lavorativa e sorveglianza sanitaria;
- procedure di richiesta e rimborso missioni;
- procedure per la gestione della privacy.

Nell'ambito degli Acquisti e Contabilità:

- gestione delle richieste su fondo economale o spese di piccola cassa;
- gestione dei flussi autorizzativi per le gare di importo superiore a 40.000 €;
- vidimazione registro ufficiale rogante presso Agenzia delle Entrate.

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

- procedura di rinuncia agli studi;
- procedura di richiesta dei duplicati pergamene Laurea;
- procedura di ammissione e immatricolazione degli Studenti Internazionali;
- procedura di iscrizione agli esami di Stato;
- procedura di richiesta e rilascio dell'attestato di conferma del titolo conseguito e degli attestati e certificati con assolvimento bollo e delle pergamene per il post laurea;
- procedura di emissione del bando, richiesta delle borse di studio e successiva gestione degli esiti;
- procedure per la gestione dei Master e della Scuola di specializzazione (attivazione del corso, iscrizioni, registro elettronico, emissione degli attestati finali).

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

- rendicontazione dei Progetti di Ricerca e Timesheet;
- gestione delle attrezzature dei laboratori e dei contratti tariffario.

Nell'ambito dei Processi di gestione diversi e per il supporto decisionale:

- implementazione di cruscotti di visualizzazione dati e calcolo di indicatori (cruscotto Internazionalizzazione, cruscotto Dottorato di Ricerca, cruscotto Direttori di Dipartimento, cruscotto Didattica, cruscotto Esiti valutazione dei corsi, cruscotto Contribuzione studentesca, cruscotto Presidenti dei corsi di studio);
- gestione delle Elezioni online;
- procedura di gestione delle richieste di smaltimento dei rifiuti speciali;
- digitalizzazione di serie documentali e definizione dei tempi di conservazione prescrittivi;
- gestione delle informazioni mediante bacheche elettroniche.

Sempre in quest'ottica, al fine di inquadrare lo sviluppo del sistema informativo di ateneo in un contesto più ampio di carattere strategico, nel 2022 si è concluso il progetto *Piano di sviluppo dei sistemi informativi* che aveva l'obiettivo di

definire un piano di completamento del sistema informativo di ateneo garantendo l'integrazione complessiva tra i moduli applicativi e le basi di dati. Sono stati censiti i macroprocessi (e i processi) rilevanti per l'Ateneo e sono stati caratterizzati rispetto all'ownership, alle categorie di utenti coinvolti, all'accesso alle base dati disponibili (datastore) e ai cruscotti di aggregazione dati già disponibili. Tramite una metodologia ispirata alla Business Impact Analysis (BIA - ISO-TS 22317:2021) sono stati indagati i livelli di copertura e di criticità del Sistema informativo (SI). Sulla base degli ambiti più rilevanti emersi dalla BIA, del contesto interno all'Ateneo e dello sviluppo tecnologico e infrastrutturale di questi ultimi anni, sono stati definiti i possibili sviluppi futuri del SI. Fra questi, in coerenza con il Piano Strategico, sono stati individuati gli obiettivi di semplificazione e reingegnerizzazione 2023 (**Tabella 2.5**) di cui si riportano quelli che si sono tradotti, in ordine prioritario, in obiettivi per le Aree dirigenziali. Rimangono diversi obiettivi assegnati a livello di servizio comunque funzionali alla evoluzione applicativa o allo snellimento di procedure in specifici ambiti

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

<i>Obiettivo</i>	<i>Descrizione</i>
Sviluppo del Progetto Enhance ⁷ e collaborative classroom (Allegato 4)	Attivazione di percorsi di studio integrati tra gli atenei partner, definiti sulla base di obiettivi formativi comuni, che consentiranno allo studente di intraprendere un percorso di qualità, altamente personalizzato e dal respiro europeo. L'obiettivo prevede la progettazione e l'implementazione di un modello di cooperazione dei sistemi informativi degli atenei partner
Arricchimento funzionale del gestionale IPRA (Intranet per la Ricerca e l'Autofinanziamento) (Allegato 4, Gestione dei laboratori dipartimentali integrata con IPR; Gestione visibilità impegno su progetti rendicontati)	Progettazione ed implementazione di un applicativo di Ateneo, integrato con i contesti applicativi correlati, che supporti la gestione dei laboratori, inclusi gli strumenti ed i magazzini Miglioramento della gestione integrata dei progetti e delle attività di Ricerca, al fine di facilitarne la rendicontazione.
Cyber security (Allegato 4 Securizzazione dei siti web dipartimentali e dell'amministrazione; Securizzazione dell'accesso ai servizi e delle basi di dati)	Incremento del livello di sicurezza informatica dei siti web dipartimentali e dell'amministrazione Incremento del livello di sicurezza informatica della gestione delle postazioni e delle basi di dati
Analisi dei processi amministrativi dei Poli Territoriali (Allegato 4)	Analisi delle procedure amministrative gestite dai Poli al fine di individuare azioni che consentano di snellire, semplificare, velocizzare i processi amministrativi legati al ciclo passivo
Sperimentazione metodologia BIM per l'informatizzazione dei flussi documentali di progettazione e gestione degli edifici) (Allegato 4)	Nell'ambito del <i>supporto alla gestione edilizia e semplificazione delle relative procedure</i> rientra la sperimentazione della metodologia BIM per l'informatizzazione dei flussi documentali di progettazione, manutenzione e gestione degli edifici, iniziata nel 2021 e che prosegue anche per l'anno in corso

⁷ Alleanza di sette importanti università europee: Technische Universität Berlin, Warsaw University of Technology, Politecnico di Milano, RWTH Aachen, University, Norwegian University of Science and Technology, Chalmers University of Technology e Universitat Politècnica de València. La nuova proposta per il periodo 2024-28 vede l'entrata nell'alleanza di ETH-Zürich, TU-Delft

2.1.4 Gli obiettivi di valore pubblico

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

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

La tabella sottostante (**Tabella 2.6**) riporta gli obiettivi di Valore Pubblico, gli obiettivi strategici e gli SDGs assunti a riferimento, gli indicatori individuati, il valore iniziale e il valore obiettivo inteso come massimo livello di raggiungimento auspicato per il 2023.

Tabella 2.6: Gli obiettivi di Valore Pubblico definiti per il 2023

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO	INDICATORE	BASELINE	VALORE OBIETTIVO 2023	SDG
R.3 R.4 RS.5	Autofinanziamento ricerca ateneo	Valore Autofinanziamento 2023 (€)	Valore medio autofinanziamento triennio 2020-2022: 153.716.575€	Valore medio autofinanziamento triennio 2020-2022 + 10%: 169.088.233€	SDG 9
F.1 F.2 F.3 F.4	Tasso di occupazione a un anno dalla laurea	Tasso di occupazione a un anno dalla LT	Tasso di occupazione LT (rilevazione 2022): 91,70%	Tasso di occupazione LT pari ad ultima rilevazione (2022) + 5%: 96,29%	SDG 4
		Tasso di occupazione a un anno dalla LM (italiani e stranieri)	Tasso di occupazione LM (rilevazione 2022): 96,70%	Tasso di occupazione LM pari ad ultima rilevazione (2022) + 3%: 99,60%	
F.3 F.4 R.1 RS.5	Programmazione triennale MUR 2021-2023: valore finale dei target da raggiungere entro il 2023	Valore finale dei 7 indicatori (2023 o a.a. 2023/2024)	Indicatori PRO 3 2021-2023 (valori iniziali trasmessi MUR)	7 indicatori raggiunti almeno al 95%	SDG 4 SDG 9
RS.1	Attivazione di interventi per il risparmio energetico	Valore consumi elettrici e termici 2023 per l'intero Ateneo (residenze escluse) A) consumi elettrici al netto della quota climatizzazione B) rapporto tra i consumi dei mesi climatizzati (maggio-settembre) ed i gradi giorno estivi (GGE) C) rapporto tra consumi di gas al netto del consumo per trigenerazione e i gradi giorno invernali (GGI)	A) Valore consumi elettrici 2022: 41.918.296,15 kWh B) Valore consumi elettrici 2022: 34.221 kWh/GGE C) Valore consumi termici 2022: 1.208,69 Smc/GGI	A) Valore 2022 - 10%: 37.726.467 kWh B) Valore 2022 - 10%: 30.799 kWh/GGE C) Valore 2022 - 10%: 1.088 Smc/GGI	SDG 7
P.1 RS.4 R.3	Raggiungimento output previsti nei progetti PNRR	Rispetto delle milestones sulle attività previste Successo nella partecipazione a bandi a cascata	-	Rispetto del 100% delle milestones sulle attività previste Successo nella partecipazione a bandi a cascata in cui l'Ateneo non è coinvolto	SDG 9

Il primo obiettivo di Valore Pubblico viene misurato nella capacità dell'Ateneo di essere polo di attrazione per la ricerca e di servizi tecnologici per il territorio: la capacità di attrarre finanziamenti dall'esterno vuole essere una misura del valore economico generato con le proprie attività di trasferimento tecnologico. Tale obiettivo è correlato agli obiettivi

strategici riguardanti la ricerca di base, internazionale e responsabile (R.3), le infrastrutture di ricerca (R.4) e il supporto all'imprenditorialità (RS.5), mentre l'SDG di riferimento è il 9: costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile. Gli stakeholders maggiormente interessati nel raggiungimento di questo primo obiettivo vi sono le imprese e il terzo settore, che spesso sono direttamente coinvolti nella produttività scientifica dell'Ateneo.

Il secondo obiettivo di Valore Pubblico, che esprime la missione ultima di tutte le università, è la capacità di dare occupazione ai propri laureati. Il Politecnico ambisce a mantenere elevati tassi di occupazione ad un anno dalla laurea grazie ad una commistione efficace tra il proprio sistema formativo, la ricerca e la relazione con le realtà imprenditoriali, sia nazionali che internazionali.

Gli obiettivi strategici maggiormente correlati riguardano in modo evidente tutta l'area della formazione, mentre l'SDG di riferimento è il 4: fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti. Gli studenti sono tra gli stakeholders maggiormente interessati al raggiungimento di questo obiettivo, a cui si affiancano le imprese e il terzo settore, di fondamentale supporto anche in tutto il percorso post laurea nel mondo del lavoro.

Il terzo obiettivo di Valore Pubblico si sostanzia nel raggiungimento degli obiettivi di crescita prefissati nell'ambito della programmazione triennale MUR 21-23 che riguardano, in particolare, la capacità dell'ateneo di fornire percorsi di formazione personalizzati ed innovativi, di sviluppare ulteriormente i processi di internazionalizzazione (puntando sulla crescita di studenti che vanno all'estero in mobilità e sulla capacità di attrarre dottorandi dall'estero) e di valorizzazione della ricerca (puntando sull'intensificazione dell'attività brevettuale e sulla creazione di spin off). Questo obiettivo è strettamente connesso agli obiettivi strategici F.3 - Qualità, sostenibilità e personalizzazione della formazione, F.4, Esperienza Internazionale, R.1, Dottorato di ricerca e RS.5 e agli SDGs 4 e 9. Gli stakeholders principali interessati al raggiungimento del target sono gli studenti (che rappresentano anche una parte attiva) e le imprese.

Correlato all'obiettivo strategico RS.1, Piano di sostenibilità, e al SDG 7, Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni, è l'obiettivo di Valore Pubblico di riduzione dei consumi energetici (elettrici e di gas) grazie all'adozione di stringenti misure organizzative e comportamentali nell'immediato e al finanziamento di importanti investimenti sulle fonti di energia sostenibile. La cittadinanza tutta è il principale stakeholder interessato alle manovre dedicate alla riduzione dei consumi energetici, in quanto tale obiettivo si riflette non solo sulla comunità politecnica, ma contribuisce anche nel fine comune di andare verso un mondo sempre più sostenibile.

Infine, correlato agli obiettivi strategici P.1, Opportunità di crescita e valorizzazione professionale, R.3 e RS.4, Rapporti internazionali e di cooperazione allo sviluppo e al SDG9, è l'obiettivo relativo alla capacità di raggiungimento degli output previsti nell'ambito dei progetti PNRR, di forte impatto sul territorio nazionale, misurato attraverso il rispetto delle milestone e il successo nella partecipazione ai bandi a cascata. Gli stakeholders principalmente interessati sono i docenti e il personale tecnico amministrativo rispetto alla produttività scientifica e alla gestione amministrativa dei progetti, le università e i centri di ricerca come cuore pulsante della ricerca.

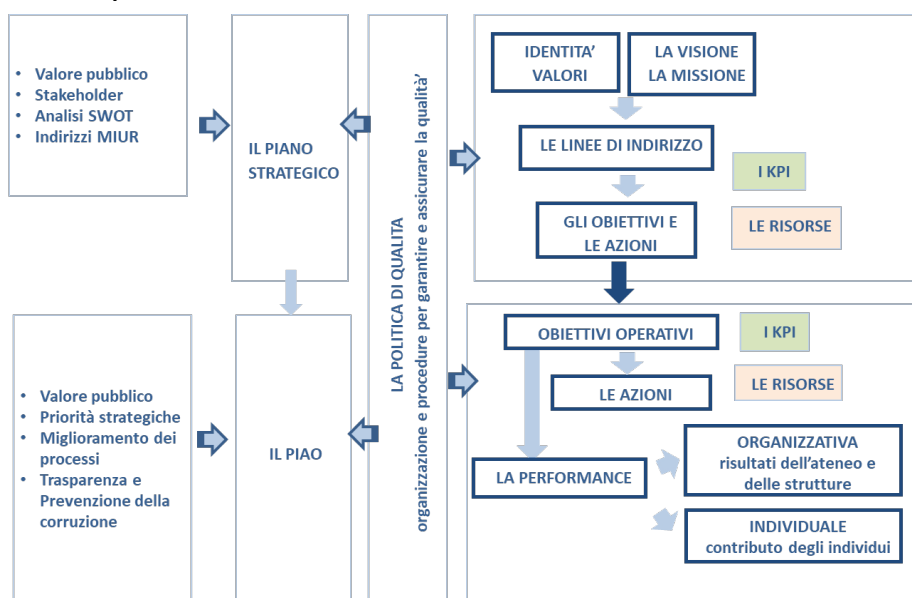
2.2 PERFORMANCE

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, della definizione degli obiettivi strategici, vengono definiti, per la componente tecnico-amministrativa, gli obiettivi di gestione specifici delle singole strutture organizzative. Considerando che il Piano Strategico 2023-2025 è stato elaborato nel primo trimestre dell'anno, in contemporanea con la predisposizione del PIAO, per garantire un processo di pianificazione integrata è stato costante il confronto e l'interazione (mediante incontri settimanali) tra il Vertice Politico, il Direttore Generale, i Dirigenti, il Presidio AVA e le strutture tecniche di supporto. Tale interazione ha portato all'individuazione di molti obiettivi direttamente correlati a supportare l'implementazione del Piano Strategico. In accordo con i Vertici Politici, a completamento della pianificazione operativa, sono poi stati declinati alcuni obiettivi che, pur non essendo finalizzati a supportare l'implementazione del Piano Strategico, rispondono ad input esterni per il miglioramento dei servizi o ad esigenze di sviluppo organizzativo o di miglioramento dei processi di gestione interna.

Il processo di pianificazione quindi è stato messo in atto ponendo una forte attenzione alla coerenza complessiva di sistema pur nella complessità della situazione contingente con il recente ingresso in ruolo della nuova Rettore e dei suoi delegati (nominati con decreto rettorale del 11.01.2023).

Il legame tra il Piano Strategico di Ateneo e PIAO può essere rappresentato tramite il seguente modello (**Grafico 2.1**):

Grafico 2.1: L'albero della performance



La definizione degli obiettivi di performance ha previsto l'esplicitazione del risultato atteso secondo tre livelli (soglia, target ed eccellenza) che, come definito dal Sistema di Misura e Valutazione della Performance 2023, esprimono il diverso grado di raggiungimento atteso degli stessi.

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

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.

2.2.1 La performance organizzativa

L'avvio del sistema di pianificazione operativa prevede la definizione di obiettivi assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione (performance organizzativa), sino alla valutazione del contributo individuale (performance individuale), tramite un meccanismo "a cascata" puntualmente descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Tale approccio garantisce la coerenza tra le strategie dell'Ateneo, gli obiettivi delle strutture e le azioni individuali delle persone.

2.2.1.1 *Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo*

La Performance Organizzativa di Ateneo viene misurata attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico già descritti nel paragrafo 2.1.4 ed è direttamente collegata alla mission definita nel Piano Strategico. Come già precisato, è finalizzata a monitorare l'andamento dell'istituzione in relazione ad una serie di parametri ritenuti fondamentali per valutarne l'impatto complessivo e trasversale sulla collettività e sugli studenti.

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

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

L'**Allegato 2** 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 individuati.

2.2.1.2 *Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale*

Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale sono stati individuati, sulla base delle indicazioni espresse direttamente dal Rettore e dai suoi Delegati, in relazione alle priorità di intervento per il 2023 previste nel Piano Strategico. Si tratta di obiettivi coerenti con quelli di impatto ed indirizzati a contribuire alla creazione di Valore Pubblico.

Collegabili alla linea strategica Persone, con riferimento alla creazione di spazi per le nuove modalità di lavoro, di studio e socializzazione, sono gli obiettivi legati allo "Sviluppo del Campus Bovisa Nord" presso l'Area Bovisa la Goccia, progetto che prevede, su un'area di circa 60.000 mq, la realizzazione di due residenze universitarie di notevole varietà per tipologia di alloggio e per utenza di destinazione, per un totale di 244 posti; la realizzazione di 3 edifici con 8 aule da 160 posti a sedere e 9 aule da 99 posti; la realizzazione di spazi, di diversa natura (spazi ufficio, spazi chiusi, spazi prenotabili, spazi in comune) destinati ad ospitare innovazione e ricerca attraverso start up e incubatori di impresa e infine la Food Court, corte del cibo di circa 3.000 mq che ospiterà anche locali multietnici con un'offerta articolata.

A questi obiettivi si affianca il proseguimento del "Progetto di riconversione dei Gasometri", all'interno del più ampio sviluppo del Campus Bovisa nord, ed in particolare del Gasometro Innovazione, che prevede l'edificazione di un polo dedicato all'innovazione dove saranno ospitate 200 start up. Collegato a questo obiettivo strategico anche l'obiettivo di analisi per la progettazione di un layout degli spazi compatibile con le forme di lavoro ibrido, al fine di individuare nuove modalità, più flessibili, di utilizzo degli spazi.

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

Collegabile alla linea strategica Ricerca, l'obiettivo legato alla creazione di una struttura gestionale-amministrativa che supporti la gestione dei progetti strategici nell'ambito del PNRR, a supporto dell'obiettivo di Valore Pubblico che misura la realizzazione dei progetti previsti.

Infine, collegati alla linea strategica Responsabilità sociale sono l'obiettivo finalizzato alla "Redazione del bilancio di sostenibilità 2022 e del Piano strategico di sostenibilità 2023-2025", per mezzo del quale si intendono identificare e attuare le politiche e le azioni dell'Ateneo volte a rendere il Politecnico un modello di sostenibilità ambientale e sociale in tutti gli ambiti in cui opera e l'obiettivo di installazione del fotovoltaico presso le sedi dell'Ateneo, più propriamente correlato alla tutela ambientale attraverso la riduzione dell'impatto ambientale determinato.

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 individuati.

2.2.1.3 Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Struttura

La Performance Organizzativa delle Strutture si focalizza su obiettivi operativi specifici che discendono in gran parte dalle strategie definite dagli Organi di Vertice. Accanto a questi, vi sono obiettivi, in numero più ridotto, dal carattere più specificatamente interno, ossia finalizzati all'incremento di efficacia ed efficienza di processi specifici presidiati dalla struttura o finalizzati alla prevenzione della corruzione. Tutte le strutture, inoltre, sono valutate rispetto al grado di soddisfazione degli utenti finali sui servizi di supporto erogati, parimenti a quanto accade per la Direzione Generale. Le indagini sono rivolte a diversi stakeholders e le strutture sono valutate, per le specifiche competenze, secondo quanto illustrato nella successiva **Tabella 2.7**.

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

Aree ⁸	AAF	ACL	ADID	AGIS	APEC	ARES	ARUO	ASICT	ATE	DIP/POLI
Docenti, assegnisti/collaboratori, dottorandi	10%	5%		10%	5%	5%	10%	10%	5%	30%
Studenti ultimo anno		10%	10%	10%	5%	5%		10%	10%	
Studenti internazionali		5%	5%							
Ospiti Residenze		10%								
Personale TA	5			5%	5%		10%	5%		

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 Direzione Politica, mediante incontri specifici con il Rettore e con i delegati di volta in volta competenti.

Per la definizione di alcuni di essi, destinati 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 il processo di budget. Le proposte emerse sono poi state sottoposte al vaglio della Direzione politica insediata ad inizio 2023. Invece, per gli obiettivi più propriamente funzionali alla strategia politica, si è atteso l'insediamento della nuova Governance di Ateneo e, come già evidenziato, la loro definizione è avvenuta di concerto tra Direzione Amministrativa e Direzione Politica, attraverso continui scambi volti all'individuazione delle azioni prioritarie per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Di seguito si fornisce una sintetica evidenza dei soli obiettivi più strettamente correlati alle finalità strategiche dell'Ateneo, mentre per gli obiettivi correlati alle pari opportunità e ai temi della accessibilità e semplificazione delle procedure si è già relazionato in precedenza (paragrafi 2.1.2 e 2.1.3). Per quelli più propriamente gestionali, organizzativi e amministrativi si rimanda all'**Allegato 4** in cui si riporta il dettaglio di tutti gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree dirigenziali, evidenziando gli obiettivi strategici cui sono correlati, la finalità, le aree assegnatarie, il peso per ciascuna area, i valori soglia, target ed eccellenza individuati.

⁸ AAF: Area Amministrazione e Finanza, ACL: Area Campus Life, ADID: Area Didattica, AGIS: Area Gestione Infrastrutture e Servizi APEC: Area Public Engagement e Comunicazione, ARES: Area Ricerca, Innovazione e Rapporti con le Imprese, ARUO: Area Risorse Umane e Organizzazione, ASICT: Area Servizi ICT, ATE: Area Tecnico Edilizia

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 di studio e per la socialità, delle persone che con ruoli diversi, appartengono alla comunità politecnica.

In relazione al tema della valorizzazione professionale sono previste iniziative a supporto del personale già in servizio, con uno sguardo attento anche allo sviluppo di azioni di empowerment femminile, ma viene posta attenzione anche al reclutamento, prevedendo campagne di *attraction* verso l'esterno. Sono anche previste azioni di miglioramento degli strumenti e canali di comunicazione. In relazione alla vivibilità degli spazi, oltre agli obiettivi già visti in relazione alla performance della Direzione Generale, è prevista l'implementazione di servizi avanzati di Smart Campus, ed una serie di iniziative che spaziano da azioni di progettazione e realizzazione di nuovi spazi sport, alla ricerca di spazi da dedicare alla realizzazione di nuove aule.

Rispetto alla linea strategica Formazione, gli obiettivi assegnati alle Aree a supporto degli obiettivi strategici sono finalizzati ad implementare iniziative e progetti atti a incrementare l'attrazione di studenti talentuosi, attraverso il potenziamento delle attività di orientamento nelle scuole superiori; a garantire l'accesso agli studenti meritevoli e privi di mezzi attraverso l'incremento delle donazioni per il finanziamento di progetti di ricerca e le borse di studio e la progettazione di nuove residenze. Una serie di iniziative sarà implementata al fine di garantire qualità, sostenibilità e personalizzazione della formazione tramite il potenziamento della multidisciplinarietà e la specificità dei percorsi formativi. Continueranno le analisi profilate delle carriere degli studenti (Data Analytics) con conseguente implementazione di azioni mirate agli studenti a rischio di drop-out, a cui si affiancheranno l'analisi dei processi relativi ai test di ammissione e alle procedure di ammissione degli studenti internazionali. Un obiettivo specifico è mirato all'incremento di percorsi personalizzati (Ambassador) ed extracurricolari (Passion in Action) in coerenza con gli obiettivi scelti per la programmazione triennale MUR 2021-2023. Infine sono previsti obiettivi relativi all'internazionalizzazione, a partire dall'incremento della partecipazione degli studenti alle competizioni studentesche internazionali, per proseguire con lo sviluppo del progetto "Enhance e collaborative classroom" con l'attivazione di percorsi di studio integrati tra gli atenei partner stranieri, definiti sulla base di obiettivi formativi comuni, e con l'incremento del numero di studenti in mobilità all'estero e in ingresso dall'estero.

Nell'ambito, invece, della linea strategica Ricerca, si evidenziano tra gli altri, oltre agli obiettivi già visti in relazione alla Performance Organizzativa di Ateneo (Raggiungimento output previsti nei progetti PNRR) e a quella della Direzione Generale (Struttura a supporto della gestione dei progetti in ambito PNRR), gli obiettivi finalizzati a supportare il dottorato di ricerca (incremento dei dottorandi stranieri immatricolati ai corsi di dottorato e avvio del marketing internazionale del dottorato); obiettivi, a sostegno dei giovani ricercatori (incremento dei rapporti e delle attività di ricerca con i JRP e degli *European Individual Grant* finanziati), e quelli finalizzati a supportare la ricerca di base, internazionale e responsabile (azioni organizzative e strumentali a supporto alla VQR e sviluppo di una policy in tema di open data ricerca).

Infine, in relazione alla linea strategica Responsabilità sociale si inseriscono, in aggiunta agli obiettivi visti per la performance Organizzativa della Direzione Generale, quegli obiettivi che hanno un valore strategico legato, oltre che alla sostenibilità ambientale propriamente intesa (politiche per il risparmio energetico; realizzazione degli impianti fotovoltaici, policy e strumenti a supporto di acquisti sostenibili), anche alla condivisione di una visione sostenibile sulla società del futuro, quindi alla promozione della cultura scientifica e della società della conoscenza, tramite l'impatto sociale e culturale sulle comunità di riferimento. Tra questi, un obiettivo specifico mirato alla realizzazione di una serie di eventi in occasione della celebrazione dei 160 anni dalla fondazione del Politecnico, un obiettivo focalizzato sulla comunicazioni sui temi di sostenibilità ed un obiettivo finalizzato alla realizzazione di attività di public engagement negli off-campus attivati dall'Ateneo in alcuni quartieri di Milano, attuative di un'idea di un'università più responsabile, attenta alle sfide sociali, aperta e vicina ai territori e alle comunità. Infine, nell'ambito del supporto all'imprenditorialità, si ricorda la proposta per la definizione di un nuovo modello di autosostentamento del Technology Transfer Office di Ateneo.

I DIPARTIMENTI E I POLI TERRITORIALI

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

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

In aggiunta agli obiettivi sopra citati alcune strutture hanno proposto ulteriori obiettivi, in coerenza con quelli definiti nell'ambito dei Progetti scientifici dei Dipartimenti e dei Progetti di Sviluppo dei Poli Territoriali. Si tratta, nella maggior parte dei casi, di obiettivi finalizzati al sostegno dei giovani ricercatori, di obiettivi in ambito di sostenibilità ambientale attraverso l'attuazione di azioni specifiche all'interno delle strutture, di obiettivi di comunicazione/divulgazione in ambito scientifico e di consolidamento dei rapporti con il territorio.

Nell'**Allegato 5** 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 propri della performance organizzativa delle strutture gestionali, quelli assegnati dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo sono specifici per ciascuna struttura e sono orientati alla riorganizzazione di servizi interni in ottica di maggiore efficienza e efficacia (incremento dei servizi di supporto gestionale e amministrativo fornito dalla struttura amministrativa del Dipartimenti/Polo, miglioramento della comunicazione e del coordinamento tra uffici) alla gestione e ottimizzazione degli spazi, al rafforzamento di iniziative varie (eventi di promozione e orientamento, seminari, convegni).

Gli obiettivi assegnati dal Direttore Generale sono molteplici, sia per i Dipartimenti che per i Poli Territoriali. Alcuni obiettivi sono condivisi tra tutte le strutture di Dipartimento/Polo, in collaborazione con una o più area dirigenziale (analisi per la progettazione di un layout degli spazi in linea con le forme di lavoro ibrido, piano straordinario di programmazione triennale del personale tecnico amministrativo, evolutiva del gestionale IPRA - Intranet per la Ricerca e l'Autofinanziamento, utilizzo del fascicolo virtuale dell'operatore economico nell'ambito degli acquisti effettuati). Altri, invece, riguardano solo alcuni Dipartimenti/Poli con la creazione di specifici gruppi di lavoro (sviluppo di policy in tema di acquisti sostenibili e di open data ricerca, riduzione dei tempi di intervento per guasti; messa in sicurezza dei siti web dipartimentali e dell'amministrazione, attivazione del Security Officer). Un obiettivo specifico riguarda l'analisi dei processi amministrativi dei Poli Territoriali. Infine, in continuità con il 2021 e il 2022, al Responsabile Gestionale di un singolo Dipartimento è stato assegnato l'obiettivo riguardante la sperimentazione della metodologia BIM (Building Information Modeling) per l'informatizzazione dei flussi documentali di progettazione, manutenzione e gestione degli edifici, interessa un singolo dipartimento.

2.2.2 La performance individuale

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

Al fine di mantenere la "relazione causale" con la performance organizzativa, la valutazione della performance individuale avviene secondo una logica "a cascata", per cui il risultato di performance del singolo collaboratore discende in parte dalla performance organizzativa della struttura di appartenenza e in parte dai risultati ottenuti sugli obiettivi individuali. Componente rilevante degli obiettivi individuali sono i comportamenti organizzativi attesi e 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 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 con peso decrescente man mano che diminuisce la responsabilità specifica, sulla valutazione individuale di tutti i ruoli: Dirigenti, Responsabili Gestionali, Capi Servizio, Funzioni di staff, personale collaboratore.

La **Tabella 2.8** illustra il modello di valutazione per la Direzione Generale e le Aree Dirigenziali, mentre la **Tabella 2.9** illustra il modello di valutazione per Dipartimenti e Poli Territoriali. Per maggiori dettagli si rinvia al Sistema di Misurazione e Valutazione della performance.

Tabella 2.8: il modello di valutazione per la Direzione Generale e le Aree Dirigenziali

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

Tabella 2.9: il modello di valutazione per Dipartimenti e Poli Territoriali

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

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

Quest'anno, di concerto tra Direzione politica e Direzione amministrativa, sono stati definiti tre obiettivi rilevanti dal punto di vista strategico, assegnati a livello di obiettivi individuali. Si tratta dell'obiettivo, condiviso con la Direzione Generale, di redazione del Bilancio di Sostenibilità 2022 e del Piano di Sostenibilità 2023-2025, assegnato alla Dirigente dell'Area Campus Life, unitamente all'obiettivo di implementazione del cruscotto sostenibilità e coordinamento della task force e degli obiettivi di sostenibilità di Ateneo. Infine, l'obiettivo riguardante l'implementazione dell'Assicurazione Qualità dei Corsi di Dottorato secondo il nuovo modello AVA3, è stato assegnato come obiettivo individuale ad alcuni componenti del Presidio AVA, struttura di supporto tecnico-operativo dedicato all'Assicurazione Qualità e composto da Personale Tecnico-Amministrativo nominato dal Direttore Generale, oltre che alla Scuola di Dottorato e ad un Servizio di staff della Direzione Generale.

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

2.3.1 Il valore pubblico della strategia di prevenzione della corruzione e trasparenza

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

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

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

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

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

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

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

2.3.2 Il contesto esterno

Il Politecnico di Milano ha una organizzazione a rete, con la sede centrale ubicata nella città di Milano, con i Campus Leonardo, Bonardi e Bovisa, e le città di Cremona, Lecco, Mantova e Piacenza, sedi di Poli Territoriali, in cui si svolgono attività di didattica e di ricerca. L'Ateneo ha quindi radicati legami con le attività industriali, culturali e produttive del territorio lombardo nonché una forte propensione alle collaborazioni internazionali con Paesi europei ed extra.

Nel Rapporto Lombardia 2022 "Rigenerare fiducia" 2, elaborato da Polis Lombardia, si pone nuovamente l'attenzione sugli effetti negativi prodotti dalla pandemia COVID-19 ancora in corso, anche se in termini residuali, sul conflitto Ucraina-Russia, sulla crisi energetica e delle materie prime, sulla crisi alimentare e sulla siccità dell'estate 2022, e su come questi contribuiscano ad un clima di incertezza ed a porre il problema della sostenibilità.

In questo contesto così critico, come sottolineato sempre nel Rapporto Lombardia, la Regione si conferma ancora una volta il volano dell'economia nazionale, grazie anche all'enorme flusso di investimenti, previsti per la realizzazione delle Missioni costituenti il PNRR, anche se nel territorio lombardo sono presenti da anni associazioni mafiose che hanno trovato un ambiente favorevole per reinvestire i proventi del traffico internazionale di droga, diversificando gli interessi ai settori di attività più disparati, anche se predominanti negli appalti pubblici. L'attenzione resta alta da parte di tutti gli Organi di vigilanza, ANAC in primis; da qui la necessità per le Pubbliche amministrazioni di mettere in campo politiche anticorruptive forti e capaci di scovare e contrastare al proprio interno tali fenomeni.

2.3.3 Il contesto interno

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

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

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

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

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

La mappatura dei processi è un requisito indispensabile per la formulazione di adeguate misure di prevenzione della corruzione dal momento che incide sulla qualità complessiva della gestione del rischio. Per la mappatura è stato fondamentale il coinvolgimento dei responsabili delle strutture organizzative⁹.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3) *Valutazione del rischio*

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

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

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

4) *Trattamento del rischio*

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

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

- Processi Primari¹⁰: ovvero i processi che caratterizzano la mission principale del Politecnico;
- Processi di Supporto¹¹: ovvero i processi che consentono il funzionamento dell'amministrazione del Politecnico.

⁹ 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).

¹⁰ Sono stati definiti Macro processi Primari: Gestione della ricerca; Gestione della didattica; Terza Missione; Gestione dell'internazionalizzazione dell'Ateneo.

¹¹ Sono invece stati definiti Macro processi di Supporto: Gestione affari legali e istituzionali; Gestione del sistema di controllo; Gestione delle risorse umane; Gestione documentale; Gestione economica, finanziaria e patrimoniale; Gestione servizi rivolti agli studenti;

L'Amministrazione ha rivisto, nel corso del 2022, tutte le aree di rischio e sono state apportate alcune migliorie ed aggiornate alcune azioni; a seguito di ciò è risultato che i processi ad alto rischio sono diminuiti dai 13 indicati nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, a 12- Aggiornamento anno 2022.

Nell'**Allegato 6.1** sono riportate le tabelle delle aree di rischio con le relative misure/azioni di prevenzione (e sono evidenziate delle integrazioni effettuate nel corso del 2022).

Nel corso dell'anno corrente, l'Amministrazione ha affidato allo Studio legale Carnelutti di Milano, altamente qualificato per lo studio e l'analisi del rischio nelle Pubbliche amministrazioni e negli Enti dalle stesse partecipate ai fini dell'applicazione del modello dettato dal D. Lgs. 231/2001, l'incarico, di validare, in quanto soggetto esterno, sia i processi individuati come ad alto rischio di corruzione, sia la coerenza e la completezza complessiva della Sezione prevenzione della corruzione e della trasparenza. Ai servizi di internal auditing e di segreteria del RPCT, in staff alla Direzione Generale, è stato affidato l'obiettivo condiviso di collaborare e supportare tale attività.

I risultati dell'assessment sui processi ad alto rischio saranno inseriti nell'aggiornamento di questa Sezione unitamente a quelli che saranno effettuati dall'internal auditing a completamento del triennio 2021/2023.

2.3.5 La progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio nel triennio 2023/2025

La programmazione delle attività per il triennio 2023/2025 è definita secondo quanto riportato nella tabella sottostante (**Tabella 2.11**).

Tabella 2.11: I soggetti che operano nel sistema di prevenzione della corruzione

ATTIVITA'	OBIETTIVO	SOGGETTI RESPONSABILI E TEMPISTICHE
Attuazione e completamento delle attività previste nelle tabelle delle aree di rischio triennio 2021/2023	Completare tutte le misure/azioni previste dal PTPCT 2021/2023 e richiamate nelle tabelle delle aree di rischio prima di definire una nuova programmazione	Dirigenti <u>Scadenza 31 dicembre 2023</u>
Verifica ed analisi dei processi ad alto rischio di corruzione	Verificare la correttezza dell'analisi compiuta per definire i processi ad alto rischio di corruzione anche a seguito delle determinazioni adottate dal Servizio di Internal auditing.	RPCT Servizio di Internal auditing <u>Scadenza 31 dicembre 2023</u>
Formazione	La formazione nel prossimo triennio rappresenterà un punto fondamentale per l'Ateneo e sarà dedicata all'organizzazione di corsi dedicati a specifiche funzioni quali RUP/DEC; PNRR Missione 4 Componente 2., gestione acquisti su fondi PNRR, Codice etico e di comportamento del Politecnico di Milano, sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Informazioni dettagliate sulla formazione erogata possono essere rinvenute nel Piano formazione di Ateneo.	Area Risorse Umane e organizzazione <u>I corsi sono organizzati nel corso del triennio 2021/2023 e si renderà conto nella relazione annuale del RPCT di quelli attivati nell'anno di riferimento.</u>
Rendicontazione fondi PNRR dedicati al reclutamento	Monitorare i fondi impegnati per il reclutamento dei ricercatori TD	Dirigente Area Ricerca, Innovazione e Rapporti con le Imprese Produzione di un report dei fondi assegnati e delle spese sostenute ogni trimestre <u>a partire da giugno 2023</u>
Area di rischio Codice dei contratti pubblici	Aggiornare misure/azioni in base alle disposizioni del nuovo Codice dei contratti pubblici	RPCT Dirigente Area Gestione Infrastrutture e Servizi <u>All'emanazione del relativo provvedimento legislativo</u>
Regolamento per la denuncia illeciti	Adeguamento del Regolamento di Ateneo alla nuova Direttiva UE 2019/1937 del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone (whistleblower) che segnalano violazioni del diritto dell'Unione.	RPCT Servizio Affari Generali e Gestione Organi Collegiali <u>Dicembre 2023</u>

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

A garanzia della coerenza e dell'integrazione tra i diversi processi di pianificazione e ad ulteriore rafforzamento delle misure previste per la prevenzione della corruzione, sono stati definiti due specifici obiettivi di performance organizzativa, assegnati uno a tutte le Aree dirigenziali e uno a tutti i Responsabili Gestionali di Dipartimento/Polo.

Nello specifico, l'obiettivo previsto per le aree (**Allegato 4**, Obiettivo: "Garantire un'efficace rotazione dei RUP nell'ambito degli acquisti effettuati) è finalizzato a garantire un'efficace rotazione dei RUP nell'ambito degli acquisti effettuati, tramite l'individuazione, laddove possibile, di un RUP differente dal dirigente e la produzione di un report finale che dia evidenza delle percentuali di attuazione della rotazione stessa, mentre ai Responsabili Gestionali è stato assegnato l'obiettivo di effettivo utilizzo del Fascicolo virtuale dell'operatore economico, in attuazione della Delibera ANAC 464/2022.

A questi due obiettivi se ne affiancano altri due, di carattere più generale e in capo alle strutture di supporto al RPCT dell'Ateneo.

La struttura di internal auditing per la prevenzione della corruzione è stata incaricata di procedere con gli audit interni su alcuni processi identificati e, a seguire, con l'acquisizione delle eventuali proposte di azioni correttive, se necessarie, o delle azioni di mitigazione dei rischi rilevati per sottoporle al vaglio del Direttore Generale nel ruolo di RPCT.

Infine, l'obiettivo già menzionato assegnato alle strutture di internal auditing e di segreteria del RPCT, di collaborare per l'aggiornamento, affidato ad un soggetto esterno, della valutazione dei rischi identificati a valore alto nel vigente PTPCT.

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

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

Di seguito vengono indicate le azioni intraprese (monitoraggio a fine 2022) rispetto alle principali misure generali attuate dall'Ateneo.

Codice etico e di comportamento del Politecnico di Milano.

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

Il Codice etico e di comportamento del Politecnico di Milano è stato emanato con Decreto Rettorale n. 3183 del 19.04.2019, e parzialmente modificato (Sezione IV - Le norme attuative, Raccolta delle segnalazioni) con Decreto Rettorale n. 2852 del 31.3.2021.

Formazione

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

Moduli specifici sui processi relativi alle risorse umane e sull'acquisizione di beni e servizi sono organizzati per il personale che opera principalmente nelle Strutture dipartimentali e dei Poli territoriali, così come sono stati avviati percorsi formativi dedicati principalmente ai Dirigenti, al personale di supporto al RPCT e ai Responsabili delle Unità organizzative a più elevato rischio di corruzione. I Responsabili dei procedimenti delle aree appalti e acquisizione dei beni e servizi, su indicazione dei relativi Dirigenti hanno seguito specifiche sessioni formative sulle tematiche di riferimento.

Rotazione ordinaria

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

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

Rotazione straordinaria

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

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

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

Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito

Il Regolamento per la tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti a norma dell'art. 54bis del D. Lgs. 30.03.2001, n. 165, emanato nell'anno 2016, disciplina le modalità di denuncia o di segnalazione di illeciti o di fatti corruttivi da parte del personale docente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo, mediante l'utilizzo di un sistema informatico collegato all'indirizzo anticorruzione@polimi.it, monitorato esclusivamente dal Responsabile della prevenzione della corruzione e da un suo delegato, appositamente individuato.

Alla luce del D. Lgs. del 10 marzo 2023, n. 24 che ha recepito la Direttiva UE 2019/1937 del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone (whistleblower) che segnalano violazioni del diritto dell'Unione, l'Amministrazione procederà all'aggiornamento del Regolamento di Ateneo sulla tematica.

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

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

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

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

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

Riguardo invece l'incarico di responsabile unico del procedimento (Rup), questo può essere conferito al personale in quiescenza soltanto per particolari esigenze alle quali non è possibile far fronte con il personale in servizio, e comunque soltanto per il tempo strettamente necessario all'espletamento delle procedure di reclutamento del personale dipendente. La facoltà di avvalersi di personale in quiescenza è estesa a tutti gli interventi previsti dal Fondo complementare, ai programmi di utilizzo dei Fondi per lo sviluppo e la coesione e a quelli derivanti dagli altri piani di investimento finanziati con fondi nazionali o regionali.

L'Amministrazione procederà ad effettuare i controlli su queste tipologie dei contratti con particolare riguardo alla durata degli stessi.

Conflitti di interesse

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

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

Nel Piano Nazionale Anticorruzione 2019, l'ANAC ha nuovamente posto l'attenzione sul tema della gestione dei conflitti di interessi e la tipizzazione degli stessi, sottolineando che "la tutela anticipatoria di fenomeni corruttivi si realizza anche attraverso l'individuazione e la gestione del conflitto di interessi. La situazione di conflitto di interessi si configura laddove la cura dell'interesse pubblico cui è preposto il funzionario potrebbe essere deviata per favorire il soddisfacimento di interessi contrapposti di cui sia titolare il medesimo funzionario direttamente o indirettamente. Si tratta dunque di una condizione che determina il rischio di comportamenti dannosi per l'amministrazione, a prescindere che ad essa segua o meno una condotta impropria."

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

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

L'obbligo di astensione nel caso di conflitto di interessi

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

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

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

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

Il conflitto di interessi nel codice dei contratti pubblici

L'Art. 42 "Conflitto di interesse" del Codice dei contratti pubblici di cui al D.lgs. 50/2016, ha disciplinato il conflitto di interesse nella specifica materia delle procedure di aggiudicazione degli appalti e delle concessioni.

L'ipotesi del conflitto di interessi è stata descritta avendo riguardo alla necessità di assicurare l'indipendenza e l'imparzialità nell'intera procedura relativa al contratto pubblico, qualunque sia la modalità di selezione del contraente. La norma ribadisce inoltre l'obbligo di comunicazione all'amministrazione/stazione appaltante e di astensione per il personale che si trovi in una situazione di conflitto di interessi. La norma richiede alle stazioni appaltanti la previsione di misure adeguate per contrastare frodi e corruzione nonché individuare, prevenire e risolvere in modo efficace ogni ipotesi di conflitto di interessi nello svolgimento delle procedure di aggiudicazione degli appalti e delle concessioni, in modo da evitare qualsiasi distorsione della concorrenza e garantire la parità di trattamento di tutti gli operatori economici.

L'Autorità Nazionale Anticorruzione, con Delibera n. 494 del 5 giugno 2019, ha emanato le Linee guida per l'individuazione e la gestione dei conflitti di interessi nelle procedure di affidamento di contratti pubblici, ai sensi del citato art. 42 del D.Lgs. 50 del 2016, con l'obiettivo di agevolare le stazioni appaltanti nell'attività di individuazione, prevenzione e risoluzione dei conflitti di interessi nelle procedure di gara, favorendo la standardizzazione dei comportamenti e la diffusione delle buone pratiche, avendo a mente l'esigenza di evitare oneri eccessivi per le amministrazioni e i soggetti chiamati a operare nelle procedure di affidamento di contratti pubblici e di garantire imparzialità, trasparenza, efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.

La normativa del Politecnico di Milano

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

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

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

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

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

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

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

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

Il Gruppo di lavoro, nel corso dell'anno 2021 ha avviato uno studio di azioni fattibili riguardanti la gestione delle richieste d'acquisto, di incarichi e incompatibilità e del conflitto di interessi. Già nel corso dell'anno 2021 sono state messe in campo alcune attività che sono state completate nell'anno 2022 e nel seguito indicate:

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

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

2. Incarichi e incompatibilità, per cui sono state effettuate le seguenti attività:
 - Conflitto di interessi nelle procedure concorsuali: obblighi di astensione: è generata informaticamente una apposita dichiarazione, una per il Responsabile amministrativo del procedimento e una per il firmatario finale del provvedimento, contenente i nominativi dei candidati alla procedura concorsuale. Tale dichiarazione è generata alla scadenza del termine fissato per la presentazione delle domande.
 - Sono state predisposte le dichiarazioni di insussistenza di casi di inconfiribilità ed incompatibilità per l'assunzione di incarichi dirigenziali che seguono la disciplina dettata dal Disciplinare relativo ai controlli sulle dichiarazioni rese dai Dirigenti ai sensi dell'art. 20 del D. Lgs. 39/2013 (**Allegato 6.2**). L'onere dell'acquisizione delle autocertificazioni è in capo all' Area Risorse Umane e Organizzazione, unitamente alla verifica della veridicità delle stesse.
 - Il Presidente, i Componenti ed i Segretari delle commissioni di gara e di concorso di qualsiasi tipologia sono tenuti all'obbligo di compilazione e sottoscrizione dei moduli all'uopo predisposti attestanti il possesso dei requisiti di conferibilità e di compatibilità e di assenza di conflitti di interesse per svolgere le funzioni conferite. Riguardo le Commissioni di concorso per il reclutamento del personale accademico sono state introdotte misure specifiche riguardanti il limite numerico annuale di componente di Commissioni per i professori ordinari e associati per

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

3. Tipizzazione di casi di conflitti di interesse nei contratti di acquisizione di beni e servizi

Il Gruppo di lavoro ha individuato alcuni casi tipici riconducibili ad eventuali conflitti di interesse nei contratti di acquisto che si indicano nel seguito:

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

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

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

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

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

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

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

Entro il 2024 sono previste le seguenti ulteriori attività relative alla trasparenza di Ateneo:

- progettazione e sviluppo del sito contenente i verbali degli organi istituzionali, con l'obiettivo di rendere disponibile facilmente le delibere di interesse pubblico;
- prosecuzione del perfezionamento della pubblicazione di sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici.

Accesso civico semplice

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

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

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

Accesso civico generalizzato

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

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

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

Garante della trasparenza

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

Responsabile dei dati personali (General Data Protection Regulation)

Il Politecnico di Milano, in attuazione delle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 sul trattamento dei dati, con Decreto del Rettore n. 8269 del 20 dicembre 2017, ha nominato quale Responsabile dei dati personali (RPD) per il Politecnico di Milano il Dr. Vincenzo Del Core, che provvede agli adempimenti previsti dal Regolamento UE 679/2016 sulla protezione dei dati.

I dati richiesti ai fini della trasparenza sono pubblicati nell'apposita sezione del sito "Amministrazione trasparente "

Dopo aver provveduto, nel 2022, a diverse sessioni di formazione in materia di informative privacy, trattamento dei dati e soggetti responsabili in materia di protezione dei dati personali, oltre che a una revisione dei contenuti dell'applicativo privacy (ridefinizione dei trattamenti) e all'aggiornamento delle istruzioni operative che accompagnano l'applicativo stesso, per il 2023 è in previsione il proseguimento delle attività formative con focus specifico sul trattamento della privacy in ambito ricerca e in materia di valutazione di impatto privacy, data breach e trasferimenti all'estero. Rispetto a quest'ultimo punto è prevista anche la stesura di apposite linee guida. Infine, nel 23 è in programma una revisione del registro dei trattamenti al fine di armonizzarne i contenuti oltre che per struttura emittente (Ateneo, Aree, Dipartimenti/Poli), per macro ambiti di interesse (didattica, ricerca, servizi di supporto e terza missione).

Open Access

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

SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

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

L'Ateneo è distribuito su 7 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 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.

Alla Direzione Generale compete la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa. Il Direttore Generale coordina il funzionamento della struttura tecnico-amministrativa, strutturata in:

- Amministrazione di ateneo (730 persone) che comprende 9 Aree dirigenziali, dirette dai Dirigenti e articolate in Servizi: ogni Servizio prevede la copertura di un Capo Servizio, primo riporto del Dirigente, con incarico di responsabilità gerarchica e funzionale del personale afferente (all'interno dei servizi si possono individuare processi prioritari rispetto ai quali può essere identificato un Referente di processo, priori di responsabilità gerarchica); i Servizi di staff della Direzione Generale che svolgono funzioni di integrazione trasversali a tutto l'Ateneo e tre Task Force, che hanno previsto l'immissione di nuove competenze, per l'innovazione didattica, per l'applicazione della metodologia e dei modelli BIM nella gestione degli spazi e per la gestione dei progetti in ambito Sostenibilità.
- Strutture gestionali dei Dipartimenti (493 risorse) presidiate da un Responsabile Gestionale, riporto diretto del Direttore Generale e del Direttore di Dipartimento, che ha, attraverso la gestione del personale afferente, il compito di assicurare la gestione delle attività funzionalmente alle strategie del Dipartimento. Il Responsabile Gestionale può articolare l'organizzazione del personale in Unità Organizzative Funzionali (UOF), coordinate da un referente funzionale privo di responsabilità gerarchica.
- Strutture gestionali dei Poli Territoriali (70 risorse) presidiate da un Responsabile Gestionale, riporto diretto del Direttore Generale e del Pro Rettore di Polo, che ha, attraverso la gestione del personale afferente, il compito di assicurare la gestione delle attività funzionalmente alle strategie del Polo.

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

La recente riorganizzazione di Ateneo ha portato all'individuazione di una nuova area Dirigenziale nata nel 2020: Area Campus Life, in cui si stanno sviluppando nuovi ambiti di servizio per l'intera Comunità Politecnica che vanno dalle residenze alla ristorazione, allo sport, al diritto allo studio, all'inclusività e al merchandising.

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

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

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

Nell'**Allegato 7** si riporta l'organigramma generale dell'Amministrazione di Ateneo, quello completo è consultabile sul sito di ateneo (<https://www.organigramma.polimi.it/Politecnico.htm>)

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

3.2.1 Lo sviluppo attuale

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

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

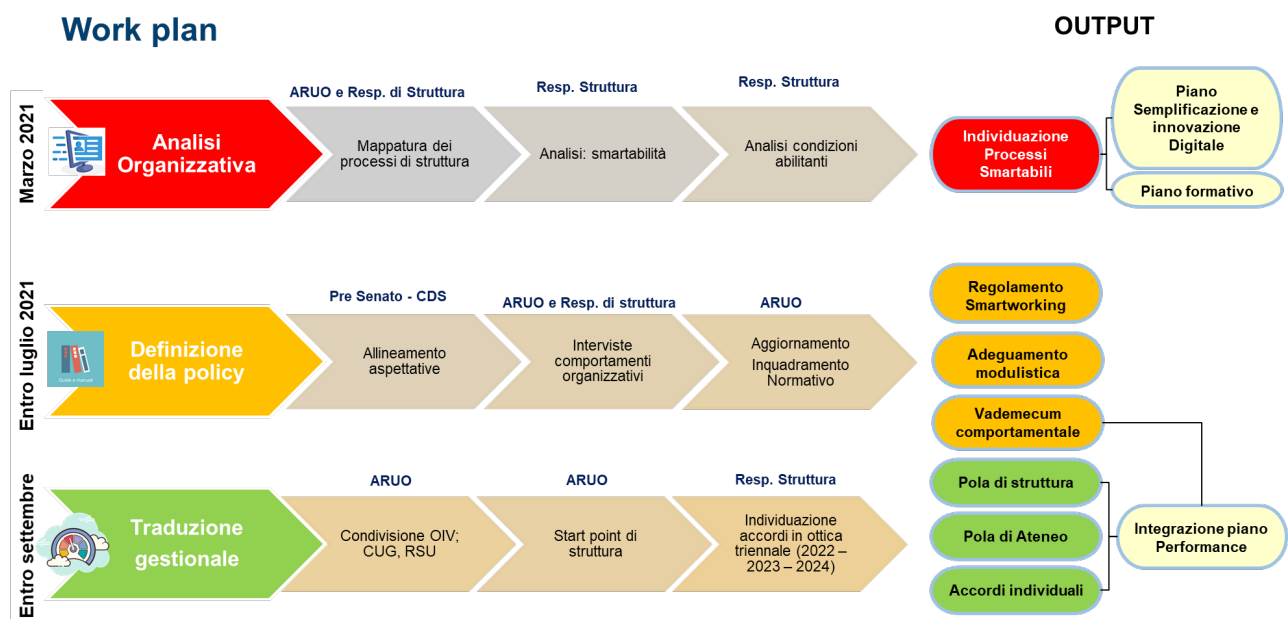
La seconda fase del progetto si è conclusa a Luglio 2021 ed è consistita nella condivisione delle policy di Ateneo sul Lavoro Agile con il Consiglio dei Dirigenti e il Senato Accademico. Alla luce dell'evoluzione normativa è stato consolidato il regolamento di Ateneo in materia e la modulistica relativa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

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

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

La **Figura 3.1** riporta lo sviluppo temporale delle diverse fasi descritte che hanno portato all'implementazione del Lavoro Agile come strumento di gestione ordinaria e alla definizione di tutti gli accordi di struttura ed individuali.

Figura 3.1: le fasi di sviluppo per l'implementazione del lavoro Agile



Le **Figure 3.2 e 3.3**, riportano l'esito dei questionari di monitoraggio e il resoconto dell'investimento formativo sostenuto per la diffusione della cultura del lavoro agile.

Figura 3.2. Risultati del questionario di monitoraggio

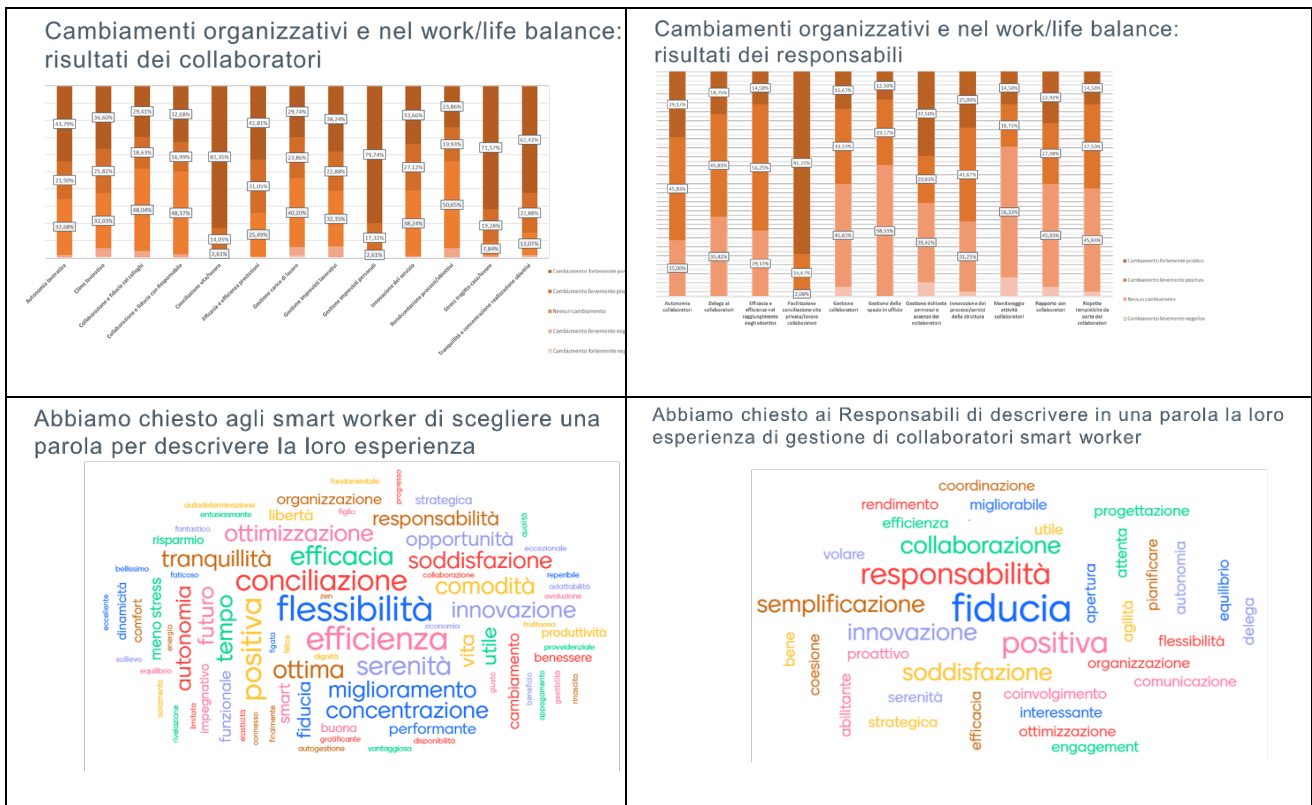


Figura 3.3. Investimento formativo per la diffusione della cultura del lavoro agile

Esigenze Formative

Più del **93%** ritiene di essere adeguatamente formato in tutti i campi indagati, ovvero:

- ✓ gestione della strumentazione tecnologica
- ✓ gestione di documentazione dematerializzata
- ✓ modalità di lavoro orientata agli obiettivi (solo collaboratori)
- ✓ gestione del tempo
- ✓ relazioni a distanza (solo collaboratori)
- ✓ coordinamento dei collaboratori da remoto (solo Responsabili)
- ✓ leadership da remoto (solo Responsabili)

Esigenze formative: iniziative dal 2021

RESPONSABILI GESTIONALI E CAPI SERVIZIO	
Progetto smart manager (delega, project management, collaborazione)	7 edizioni 67 persone coinvolte
Leadership Inclusiva	Seminario introduttivo + 4 lab. Tematici 76 persone coinvolte
PER TUTTO IL PERSONALE	
Essere agili nel contesto che cambia	222
Attenzione e concentrazione al lavoro	215
Fiducia come leva motrice per il benessere e lo sviluppo organizzativo	243
La potenza delle parole	225
Le relazioni che cambiano	211
Fronteggiare un mondo VUCA	184

Sono state inoltre organizzate iniziative specifiche a richiesta di supporto per singole strutture, centrate sulle modalità di lavoro a distanza e sull'utilizzo degli strumenti.

Attualmente lavorano in modalità agile 654 persone ovvero il 50,5% del totale. Considerando anche le 119 persone con autorizzazione al telelavoro, il tasso di persone che fruisce di una modalità di lavoro flessibile arriva al 60%. Nel complesso, tra nuove attivazioni e proroghe, per gli accordi del 2022 sono state gestite 675 richieste di lavoro agile, per il 2023 sono già programmate 270 proroghe e 15 nuove attivazioni.

3.2.2 Contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia

Il Politecnico di Milano promuove una riflessione costante sulla sua missione, sul suo ruolo, sul suo contributo alla società con l'ambizione di perseguire la sostenibilità sociale, economica, ambientale, anche attraverso la realizzazione del lavoro agile.

Nel quadro generale dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dell'azione amministrativa, il Politecnico si avvale della modalità di lavoro agile con le seguenti finalità:

- promuovere modelli di gestione delle risorse umane orientati al miglioramento dei risultati e alla valorizzazione di competenze individuali;
- diffondere la cultura digitale e sviluppare le competenze necessarie per un utilizzo equilibrato ed efficace dei nuovi strumenti;
- rafforzare le misure di welfare e attrattività di talenti promuovendo la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, funzionali al miglioramento del benessere individuale e organizzativo;
- rimodulare e razionalizzare la distribuzione degli spazi di lavoro all'interno delle strutture;
- promuovere la mobilità sostenibile.

Nella **Tabella 3.1** vengono indicate le principali opportunità che si ritiene di cogliere con la stipula di accordi di lavoro agili previsti per la struttura in termini di vantaggi interni, per l'Ateneo, e vantaggi esterni nell'ottica della creazione di Valore Pubblico e del miglioramento dei servizi offerti.

Tabella 3.1: I benefici apportati dal lavoro agile (impatto esterno ed interno)

IMPATTI ESTERNI	
IMPATTO SOCIALE, AMBIENTALE, ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Per i lavoratori: riduzione ore per commuting casa-lavoro – ancoraggio con Mobility Management Survey • Per i lavoratori: Work-life balance – Ancoraggio con Indagine di Clima Organizzativo • Per i lavoratori: riduzione spese di viaggio / Convenzioni mezzi di trasporto; eventuali policy spese utenze... • Per la collettività: Analisi andamento consumi – in fase di progettazione (New Etna) • Per la collettività: Analisi organizzative per la progettazione di spazi ibridi - in fase di progettazione
IMPATTI INTERNI	
IMPATTO SULLA SALUTE DELL'ENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della salute organizzativa e di clima- Ancoraggio con Indagine Clima Organizzativo • Miglioramento della salute professionale: inserimento figure su processi di sviluppo • Miglioramento della salute digitale: progettualità dematerializzazione e NO Paper

3.2.3 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.

A partire dal 2022 sono valutati nuovi comportamenti organizzativi richiesti dalle nuove modalità di lavoro:

- capacità di auto organizzare i tempi di lavoro;
- flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati e nelle modalità di rapportarsi ai colleghi;
- orientamento all'utenza;
- puntualità nel rispetto degli impegni presi;
- rispetto delle regole/procedure previste;
- presenza on line in fasce orarie di reperibilità da concordare in funzione delle esigenze dell'ufficio;
- 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;
- ascolto attento dei colleghi;
- assenza di interruzioni.

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

- efficacia quantitativa: n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di task portati a termine, sia con riferimento ad attività ordinaria che a progetti specifici che possono o meno essere collegati a obiettivi di performance organizzativa riportati nel Piano della Performance; 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 produttiva: n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di task portati a termine in rapporto alle risorse oppure al tempo dedicato;
- efficienza temporale (tempi di completamento pratiche/servizi/task, rispetto scadenze; tempi di completamento pratiche/servizi in lavoro agile).

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

3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE

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

Il Piano triennale del fabbisogno del personale viene elaborato nel rispetto della normativa vigente, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo e il presente Piano. Il Piano in oggetto viene aggiornato annualmente e presentato agli Organi nel mese di dicembre in sede di approvazione del budget di esercizio, al fine di verificare la coerenza della programmazione delle risorse assegnate con la disponibilità di bilancio.

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

Il Politecnico di Milano ha ormai da tempo adottato un proprio modello di gestione e sviluppo delle risorse umane che ha l'obiettivo di porre il personale dell'Ateneo al centro di una serie di politiche ed iniziative mirate ad incentivarne la valorizzazione e lo sviluppo professionale. Si basa su tre elementi tra loro integrati in modo funzionale alla strategia e agli obiettivi dell'Ateneo: Organizzazione; Selezione; Riconoscimento e sviluppo dei sistemi di ricompensa. La coerenza di base tra tutti questi elementi, nonché verso fattori esterni quali il CCNL, è garantita dal modello professionale dell'Ateneo. Su di esso si innestano gli strumenti a supporto dei processi di gestione e sviluppo.

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

comportamento organizzativo è l'elemento osservabile attraverso il quale l'individuo mette in atto le competenze richieste al ruolo.

Per quanto riguarda la consistenza di personale al 31 dicembre 2022, suddiviso per inquadramento, l'Ateneo può contare su 9 Dirigenti, 12 Tecnologi, 91 EP, 562 D, 575 C e 44 B, per un totale di 1.293 persone. Con riferimento al Modello Professionale, le stesse persone sono così suddivise nei ruoli previsti (**Tabella 3.2**):

Tabella 3.2: Suddivisione del personale nei ruoli previsti dal modello professionale

PROFILO DI RUOLO	POS_STD 2022/Tecnici 2023	Totale
Gestionale/Amministrativo	Direttore Generale	1
	Dirigente	8
	Capo Servizio/Capo Progetto/Resp. Staff/Resp. Gestionale	85
	Spec. Esperto/Professional	6
	Referente di Processo/UOF	92
	Specialista Senior	101
	Specialista	190
	Operatore Esperto	300
	Operatore Senior	205
	Operatore	84
	Neoassunti in fase di inserimento	22
Gestionale/Amministrativo Totale		1094
Tecnico LAB/ICT	Referente di Laboratorio media complessità	3
	Referente di Laboratorio bassa complessità	2
	Tecnico altamente specializzato Liv. 2	2
	Tecnico altamente specializzato Liv. 1	5
	Tecnico Specializzato Senior	1
	Tecnico specializzato Jr	4
	Tecnico manutentore Senior	4
	Tecnico manutentore Jr	3
	Operatore tecnico Senior	2
	Operatore tecnico Jr	1
	Esperto ICT Liv.2	1
	Esperto ICT Liv.1	3
	Specialista Senior ICT Liv.3	6
	Specialista Senior ICT Liv.2	5
	Specialista Senior ICT Liv.1	5
	Specialista ICT Liv.3	128
Specialista ICT Liv.2	12	
Specialista ICT Liv.1	12	
Tecnico LAB/ICT Totale		199
Totale complessivo		1293

3.3.2 La programmazione strategica delle risorse di personale

Come specificato in apertura del presente documento, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2022 è stata prevista una proroga nell'adozione del PIAO 2023-2025, per consentire alla nuova Governance entrata in carica a gennaio 2023 di predisporre il Piano Strategico e all'amministrazione di redigere, contemporaneamente, il presente PIAO in sinergia e coordinamento con le linee e gli obiettivi strategici in corso di definizione.

Prevedendo, quindi, che l'adozione del PIAO non sarebbe avvenuta ad inizio anno, e ritenendo fondamentale l'approvazione da parte degli Organi di Governo delle linee di sviluppo e reclutamento del personale definite in armonia con il budget 2023-2025 proposto sempre nel mese di dicembre 2022, è stato portato in approvazione, nella medesima seduta, anche il Piano triennale di programmazione del fabbisogno di personale.

In tale sede, il Direttore Generale ha, quindi, precisato che il Piano di programmazione del personale in approvazione “costituirà parte integrante del PIAO (Piano integrato di attività e di organizzazione) 2023-2025 come previsto dal DL 80, del 9 giugno 2021, convertito in legge n. 113 del 6 agosto 2021”.

Come già precisato in precedenza (§ 2.1.1, Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici: il piano strategico – il finanziamento del Piano Strategico), per l’esercizio 2023 gli Organi insediati hanno deciso di mantenere inalterate le destinazioni di budget già formulate, e le ipotesi di pianificazione e di sviluppo del reclutamento assunte, ritenendo, eventualmente di rivedere o aggiornare le ipotesi di reclutamento ivi contenute nella definizione del prossimo budget 2024-2026.

Si riporta, quindi, in **Allegato 8**, il documento “Piano triennale di programmazione del fabbisogno di personale triennio 2023-2025”, già approvato dal CdA con delibera n. 202212200057, che definisce le linee di programmazione per il personale docente e tecnico amministrativo, in relazione alle risorse rese disponibili per il reclutamento, ai criteri di assegnazione alle diverse strutture, alla pianificazione degli ingressi in coerenza con le stime di budget effettuate per il triennio in oggetto. Rispetto al reclutamento del personale tecnico amministrativo, è stato evidenziato come l’analisi del fabbisogno abbia confermato l’esigenza di inserire competenze nel campo del Policy Advisor, dei Research Services, del Data management, dell’Education and E-learning, della Comunicazione/Promozione, e dei project manager.

Il Direttore Generale ha informato che nel corso del 2022, l’Area Risorse Umane e Organizzazione ha progettato l’avvio del processo di Employer branding, precisando che con il 2023 il processo verrà messo a sistema e consolidato tramite l’attivazione di diverse iniziative di *awareness* e *attraction* per promuovere l’Ateneo e attrarre figure giovani e qualificate. In particolare verranno organizzate: campagne *digital* sui social media, dedicate sia agli studenti del Politecnico, sia a laureandi/laureati di altre università; webinar e contributi di comunicazione su *job profile* specifici e strategici per l’Ateneo; partecipazione a fiere del lavoro e career day.

Rispetto a quanto definito nel documento allegato, occorre precisare che, con successiva delibera del 28 marzo 2023, il Direttore Generale ha comunicato che, ai fini del rapido e pieno utilizzo delle risorse assunzionali da piano straordinario di cui al DM 6 maggio 2022, n. 445 e in particolare dei punti organico destinati ad assunzioni di personale tecnico e amministrativo nel biennio ottobre 2022 - ottobre 2024, parte delle risorse previste nei precedenti piani triennali di fabbisogno di personale per un totale di 8,50 punti organico, saranno imputate a piano straordinario.

3.3.3 Le strategie di formazione del personale

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

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

Il budget totale di spesa a disposizione è di circa 350.000 € annui (cui si aggiunge un budget specifico di ulteriori 50.000 € per la formazione sui temi della sicurezza). Negli ultimi anni il budget è stato incrementato di 100.000 €, grazie alle risorse rese disponibile dall’utile di esercizio, per supportare lo stato emergenziale.

Vengono di seguito illustrate le principali attività sulle quali si interverrà a livello formativo e di sviluppo nel corso del triennio 2023-2024, suddivise per macro progetti.

Formazione al ruolo

Si è prevista un’attività specifica per ruoli o famiglie di ruoli secondo quanto sinteticamente riportato:

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

Tutto il management del Politecnico verrà coinvolto in 2 iniziative formative:

- proseguirà il progetto formativo “Manager da remoto” avviato nel 2021 a seguito dell’esperienza del lavoro agile emergenziale degli scorsi anni con l’obiettivo di supportarli su tre temi chiave: delega, project management, collaborazione;
- si è programmato ad inizio anno in collaborazione con *la Graduate School on Management* del Politecnico di Milano, un breve corso sull’importanza dell’utilizzo dei dati nelle decisioni, in cui sono stati presentati i cruscotti a disposizione dei Responsabili e il loro utilizzo.

Responsabili Gestionali

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

Referenti UOF amministrazione

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

Comunità di pratica dei “Comunicatori”

Continuano le riunioni periodiche tra il network dei comunicatori e l’Area Public Engagement e Comunicazione. La tematica oggetto di progetti di sviluppo per il 2023 sarà il *Public Engagement*. Inoltre verranno previsti alcuni momenti di approfondimento delle conoscenze di gestione dei contenuti e tecniche di comunicazione, in particolare sull’utilizzo dei social media, sempre gestiti in collaborazione con l’Area Public Engagement e Comunicazione.

Referenti sostenibilità

Nel corso del 2023 verranno individuati all’interno delle singole strutture dei referenti sostenibilità che parteciperanno ad un percorso di formazione specifico per disegnare un profilo e aiutarli nel ruolo che avranno all’interno dei cantieri sostenibilità.

Personale selezionato per il progetto Politalent

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

Addestramento e aggiornamento professionale

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

Ricerca

Per il 2023 è stato pianificato un percorso di formazione su gestione e rendicontazione di progetti di ricerca in 5 moduli formativi con particolare riferimento ad Horizon Europe: Formulare di Horizon Europe e la redazione del budget di progetto; *Grant preparation* e redazione *Consortium Agreement; Management e reporting; Rendicontazione; Audit*.

Formazione commissari d’aula

Proseguirà anche nel 2023 la formazione per i commissari d’aula avviata lo scorso anno. Il numero dei test TOL da organizzare è in continua crescita con il progressivo aumento degli studenti interessati ad iscriversi ai corsi di laurea dell’Ateneo. Diventa fondamentale creare un’ampia lista di commissari d’aula da coinvolgere in un’attività di formazione, attraverso la quale standardizzare la procedura per ridurre gli ambiti di discrezionalità.

Formazione sulla sicurezza

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

Formazione linguistica

Per perfezionare, aumentare e consolidare la conoscenza della lingua inglese, saranno organizzati anche nel 2023 corsi di inglese che vedranno coinvolte più di 300 persone in 3 modalità.

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

Formazione informatica

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

Formazione in tema di Anticorruzione, Trasparenza, Privacy

Dopo i vari momenti di approfondimento sull'informatica e sulla nomina del responsabile del trattamento dei dati, prosegue nel 2023 la formazione in ambito privacy incentrata sui seguenti ambiti: trattamento dei dati personali nella ricerca scientifica; formazione sulla *Data Protection Impact Assessment (DPIA)* e sul *Data Breach* volto a garantire una policy adeguata nella gestione degli incidenti informatici; il trasferimento internazionale dei dati personali.

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

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

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

Cyber security

La necessità di organizzare presso il nostro Ateneo un corso sulla cybersecurity nasce dal Piano Triennale AGID che prevede l'obbligo di aggiornamento in merito alla cybersecurity awareness nella PA.

Nel 2021 è stato implementato un servizio di e-learning incentrato sulla Cyber Security Awareness la cui conclusione è prevista nel primo quadrimestre 2023. Attraverso le dinamiche della *gamification* e della formazione esperienziale, il corso punta ad aumentare i livelli di consapevolezza del personale in merito a sicurezza, frodi informatiche e phishing.

Formazione in ambito amministrativo

Proseguono i corsi dedicati a diverse tematiche tenuti da colleghi competenti delle diverse aree dell'amministrazione. Nel dettaglio, per il 2023, sono previste iniziative di formazione per i segretari di commissioni di gara, RUP e DEC, nonché specifici momenti formativi su IVA e sulle Procedure Titulus e per acquisti superiori ai 40.000 €.

Interventi a supporto delle competenze relazionali e organizzative e di tematiche specifiche

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

Pillole formative

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

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

Seminari sul Diversity

In collaborazione con il servizio Equal Opportunities, verranno organizzati durante il 2023 tre seminari rivolti a tutto il PTA con l'obiettivo di sensibilizzazione sul tema della *Diversity*, con riferimento ai seguenti temi: *Diversity management*, Generazioni a confronto, Consapevolezza di sé

Corsi di *Intercultural communication*

Anche nel 2023 sarà organizzato per il personale che si relaziona con gli studenti stranieri (in particolare Area Campus Life) un corso sulla comunicazione interculturale, con l'obiettivo di agevolare il rapporto con gli studenti stranieri.

Corsi di *Public speaking*

Il personale che si relaziona con gli studenti stranieri (in particolare area Education) verrà coinvolto in un corso sul *Public Speaking* in lingua inglese, che avrà l'obiettivo di agevolare il rapporto con questa specifica categoria di studenti che rappresentano una percentuale sempre più elevata della popolazione del Politecnico.

Formazione Inps Valore PA

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

Formazione – Valore D

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

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

Formazione Coursera

È stato stipulato un accordo con *Coursera* per l'accesso gratuito alla piattaforma per il personale per tutto il corso del 2023, prorogabile di anno in anno.

Progetto Smart Working

In seguito all'adesione da parte del Politecnico al POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile), è stato predisposto un piano formativo e di accompagnamento al cambiamento culturale atteso, organizzando per tutto il personale dei seminari che proseguiranno anche nel corso del 2023. Quest'anno il tema centrale sarà un focus sui comportamenti attesi che verranno inseriti anche nelle schede di performance delle persone interessate dallo *Smart Working*.

SEZIONE 4: MONITORAGGIO

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

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

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

4.1 IL MONITORAGGIO DELLA SOTTOSEZIONE VALORE PUBBLICO E PERFORMANCE

Tutti gli obiettivi di performance organizzativa sono oggetto di monitoraggio periodico da parte del Direttore Generale e dei Dirigenti. Vi è inoltre un momento formale di monitoraggio infrannuale che prevede l'invio di un report di monitoraggio all'Organismo Indipendente di Valutazione che evidenzia stato di avanzamento, eventuali criticità rilevate e azioni correttive da intraprendere per garantire il buon esito degli obiettivi programmati. In tale occasione viene anche formalizzata l'eventuale revisione degli obiettivi, accolta in caso di cambio di priorità e per l'insorgere di fenomeni esterni non prevedibili. In avvio del nuovo mandato rettorale sarà molto importante la fase di revisione infra-annuale, in quanto consentirà di assestare il sistema di obiettivi assegnati alle strutture in caso dovessero emergere priorità non ancora evidenti ad inizio anno.

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

Per gli obiettivi di Valore Pubblico il sistema di monitoraggio adottato è il medesimo, con un completo allineamento con il monitoraggio di tutti gli obiettivi di performance.

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

A frequenza annuale anche il monitoraggio degli obiettivi strategici, per ciascuno dei quali sono stati definiti diversi indicatori, con relativa metodologia di rilevazione, baseline, fonte dati e valore target atteso a fine 2025.

A supporto di tali monitoraggi l'Ateneo ha attivato alcuni cruscotti dati che consentono la rilevazione automatica di diversi indicatori degli obiettivi strategici e degli obiettivi di Valore Pubblico.

4.2 IL MONITORAGGIO DELLA SOTTOSEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

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

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

I vari livelli di monitoraggio, sopra rappresentati, oltre a verificare lo stato di attuazione delle misure, sono conseguentemente finalizzati alla valutazione dell’idoneità delle misure di mitigazione e prevenzione del rischio corruttivo, tale valutazione è in capo al RPCT.

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

Completa il sistema di monitoraggio il riesame infra-annuale degli obiettivi, che in relazione a situazioni di contesto esterne o cambio di priorità nell’implementazione delle misure può portare ad una eventuale revisione degli obiettivi assegnati.

4.3 IL MONITORAGGIO DELLA SOTTOSEZIONE ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Il modello organizzativo adottato e la sua coerenza con gli obiettivi di performance è oggetto di monitoraggio attraverso strumenti differenziati. Come già evidenziato al punto 4.1, 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 2021 alla quarta 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.

Tutte queste iniziative vedono il coinvolgimento diretto dell’OIV, che fornisce indirizzi metodologici, analizza i risultati, fornisce indicazioni circa aspetti migliorabili o da correggere, cui rimane in capo il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance.