

PIAO

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

2022-2024



POLITECNICO
MILANO 1863

INDICE

PREMESSA	3
SEZIONE 1 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	4
1.1 IL VALORE PUBBLICO	4
1.1.1 Gli obiettivi strategici programmati e la creazione di valore pubblico	4
1.1.2 Gli obiettivi strategici e la coerenza con la pianificazione economico finanziaria	10
1.1.3 Modalità e azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte degli studenti e del personale	11
1.1.4 Procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti	13
1.2 LA PERFORMANCE	17
1.2.1 Il processo di pianificazione	17
1.2.2 La performance organizzativa	18
1.2.2.1 Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo	18
1.2.2.2 Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale	18
2.2.2.3 Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Strutture	19
1.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	23
1.3.1 La mappatura dei processi e la gestione delle aree di rischio	23
1.3.2 La progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio	24
1.3.3 Monitoraggio e riesame periodico	25
1.3.4 La programmazione dell'attuazione della trasparenza	25
SEZIONE 2 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	26
2.1 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	26
2.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	28
2.2.1 Lo sviluppo attuale	28
2.2.2 Contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia	30
2.2.3 L'assegnazione di obiettivi individuali e il loro monitoraggio	30
2.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE	32
2.3.1 Il Modello professionale del Politecnico di Milano e la consistenza di personale	32
2.3.2 La programmazione strategica delle risorse	33
3.3.3 Le strategie di formazione del personale	34

ALLEGATI

Allegato 1.1 - La swot analysis del Politecnico di Milano

Allegato 1.2 - Le risorse per l'attuazione del piano strategico

Allegato 1.3 - La copertura dei diversi contesti applicativi

Allegato 1.4 - Obiettivi di performance organizzativa di Ateneo 2022

Allegato 1.5 - Obiettivi di Performance Organizzativa DirGen 2022

Allegato 1.6 - Obiettivi di performance organizzativa Aree

Allegato 1.7 - Obiettivi di performance organizzativa Dipartimenti e Poli

Allegato 2.1 - L'organigramma dell'amministrazione di Ateneo

PREMESSA

Il Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito in Legge il 7 agosto 2021, introduce una importante riforma dell'impianto programmatico per le Pubbliche Amministrazioni e Università che erano chiamate a redigere specifici atti e documenti relativi ai diversi aspetti della programmazione (performance, prevenzione della corruzione e trasparenza, fabbisogni del personale, piano di digitalizzazione) da far approvare singolarmente, e in momenti talvolta diversi, agli Organi di Governo.

La legge sopra citata, all'art. 6, prevedeva l'adozione del *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* (PIAO) entro il 31 gennaio di ogni anno e che entro 120 gg. dall'entrata in vigore della stessa, con uno o più decreti del Presidente della Repubblica, fossero individuati e abrogati gli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal PIAO. La norma introdotta risponde all'obiettivo di razionalizzare gli adempimenti e gli atti di indirizzo richiesti alle Amministrazioni Pubbliche che, se non coordinati, uniformati e semplificati, rischiavano in effetti di appesantire e burocratizzare il significato della programmazione.

Era previsto inoltre che il Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, previa intesa in sede di Conferenza unificata, adottasse un Piano tipo, quale strumento di supporto alle amministrazioni. Tuttavia, non essendo stati emanati nei tempi previsti né i decreti che avrebbero individuato i piani assorbiti dal PIAO, né tantomeno il Piano tipo, il Decreto Legge 30 dicembre 2021, n. 228 recante "Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi" (c.d. Decreto Milleproroghe) ha posticipato, per l'anno in corso, la scadenza per la presentazione del PIAO dal 31 gennaio al 30 aprile 2022.

In attesa che si chiarisse il quadro programmatico (come precisato nella delibera 202201310121 del CdA 31 gennaio 2022), il Piano Integrato che, ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. 150/2009, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori non è stato presentato agli Organi nel mese di gennaio. Ciò non ha inciso sulla programmazione degli obiettivi e dei relativi indicatori di performance per l'anno in corso, per cui si è proceduto, come di consueto, entro il mese di gennaio. Gli obiettivi 2022, di Ateneo. Della Direzione Generale, dei Dipartimenti e Poli Territoriali sono stati condivisi nel collegio di Direzione Strategica, cui ha partecipato anche il Rettore, nel corso dell'incontro del 16 febbraio 2022.

In analogia a quanto deciso per il Piano Integrato, anche il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza non è stato presentato agli Organi nel mese di gennaio.

In questi mesi l'Amministrazione ha lavorato per la predisposizione della prima edizione del PIAO scegliendo di non modificare l'impostazione della propria pianificazione strategica definita per il triennio 2020-2022. Infatti, da un lato, l'ateneo si trova nell'ultimo anno dell'attuale mandato rettorale, momento in cui l'Ateneo si trova a raccogliere i risultati di politiche triennali ormai mature e ben definite, dall'altro l'impostazione della pianificazione era già coerente con i recenti spunti normativi, che indicano di porre attenzione agli impatti generati in termini di valore pubblico e di benefici per la collettività.

Non essendo, alla data attuale, ancora stati emanati i decreti che avrebbero dovuto definire il Piano tipo ed individuare i documenti assorbiti dallo stesso, l'Amministrazione ha deciso di valorizzare il lavoro svolto in questi mesi con la approvazione del primo PIAO, ma di approvare con deliberazione separata il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza tenendo conto delle indicazioni della Autorità Nazionale Anticorruzione sulle tematiche proprie della prevenzione della corruzione.

Il PIAO, rispetto al passato, dà quindi maggiore spazio agli aspetti di valore pubblico e prevede gli approfondimenti e i focus richiesti dalla normativa, in merito agli aspetti di accessibilità fisica e digitale, agli obiettivi di semplificazione e digitalizzazione proposti dalla Agenda digitale, alla valorizzazione dell'organizzazione e del capitale umano.

Il presente documento, considerata la trasversalità delle tematiche trattate, è frutto del lavoro integrato di diverse strutture dell'amministrazione di Ateneo che hanno collaborato sinergicamente, con il coordinamento del Direttore Generale, per la sua redazione (il Servizio Pianificazione e Controllo e il Servizio Affari Generali e normativa istituzionale in staff alla Direzione Generale, l'Area Risorse Umane e Organizzazione, l'Area Public Engagement e Comunicazione, l'Area Campus Life e l'Area Servizi ICT).

SEZIONE 1 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

1.1 IL VALORE PUBBLICO

1.1.1 Gli obiettivi strategici programmati e la creazione di valore pubblico

Il Piano Strategico 2020-2022 è stato redatto alla fine del 2019, prima della diffusione della pandemia da COVID-19. Durante i mesi dell'emergenza sanitaria il Piano è stato riletto con una diversa consapevolezza del ruolo dell'istituzione universitaria nella società.

Il Piano Strategico riflette l'immagine di un'istituzione culturale che ha deciso di mettere al servizio della crescita le proprie competenze sfruttando le occasioni offerte dalla tecnologia per trasformare i rischi in opportunità, per riscoprire nell'Europa l'unica via possibile per trainare lo sviluppo delle comunità locali, ancor più adesso nella fase della ripartenza post-COVID.

Dopo aver affrontato l'emergenza, l'Ateneo si è adoperato in un lavoro di rivalutazione e di riprogettazione: un atto doveroso per ridefinire il posizionamento e l'attrattività dell'ateneo, per ragionare sull'università del futuro e accelerare processi di innovazione in risposta a nuovi bisogni, per consolidare il rapporto con la città e il territorio, con le imprese e le realtà internazionali.

La riflessione è stata guidata dalla consapevolezza che la generazione di valore pubblico si realizza grazie a un mix equilibrato di economicità e socialità, ponendo una forte attenzione alle esigenze dei cittadini e ai fattori ambientali e di crescita sostenibile.

La rilettura del Piano ha confermato l'impianto esistente in termini di visione e missione ed ha consolidato le politiche e le azioni avviate nel corso del 2020, ma alla luce delle priorità e delle nuove sfide emerse sono stati integrati tre nuovi temi che avranno una prima attuazione già entro il 2022:

- *il programma Polimi Post-COVID*, nato a seguito di una fase di dibattito e ascolto, avvenuta all'interno di sette tavoli di lavoro riguardanti alcuni temi chiave (Didattica, Studente fuori sede, Spazi di Ateneo, Vita nel campus, Relazioni internazionali e *Smart working*) per riflettere sulle tendenze e le trasformazioni nello scenario post pandemia, sugli stimoli e le opportunità offerte dal contesto, sui rischi e le minacce in grado di condizionare il futuro del Politecnico e dell'Università;
- *il programma Next generation EU*, grazie al quale saranno possibili azioni volte al potenziamento delle competenze, al supporto al diritto allo studio e alla parità di genere, allo sviluppo della ricerca e al rafforzamento di partnership con le imprese;
- *il Green Drop – Next Generation District*, che pone come tema fondamentale per il futuro lo sviluppo del Campus Bovisa Nord, che potrà essere realizzato, anche grazie alle opportunità del Recovery Fund.

La definizione degli obiettivi strategici, sin dalla prima stesura del Piano, è partita da un'attenta analisi dello scenario geopolitico e di sviluppo tecnologico in cui opera l'Ateneo, al fine di comprendere la realtà in cui esso è inserito e le risorse di cui dispone.

Sicuramente si sta assistendo ad una accelerazione dello sviluppo tecnologico, dovuta dalle necessità di trasformazione richieste per il superamento della pandemia, che offre, da questo punto di vista, grandi opportunità ed alcuni rischi potenziali: big data, intelligenza artificiale, veicoli e robot autonomi, tecniche di produzione additiva, green e biotecnologie sono solo alcuni esempi di nuove tecnologie che stanno ridisegnando i servizi e i prodotti offerti in molti settori industriali.

L'esperienza del confinamento, il riassetto economico dettato dall'emergenza sanitaria, le sue conseguenze sul lungo periodo, la nostra capacità di reagire e di riorganizzare le attività sociali e produttive sono state e saranno anche nel futuro un forte acceleratore dello sviluppo tecnologico e della creazione di valore pubblico.

Nell'avvio della pianificazione triennale, la *Swot analysis* ha rappresentato il punto di partenza per la definizione degli obiettivi strategici, ed è stata svolta, dagli Organi di Vertice dell'Ateneo tenendo conto del rapporto elaborato dal tavolo di lavoro "Polimi 2040", iniziativa messa in atto con l'obiettivo di stimolare e condividere nuove visioni sulla formazione e sulla ricerca universitaria e pensato per sostenere il Politecnico di Milano in una logica di lungo periodo. L'analisi ha anche tenuto conto del quadro normativo universitario e del sistema di finanziamento dell'università, dei risultati raggiunti negli anni precedenti dall'Ateneo e delle ultime relazioni del Nucleo di valutazione. L'analisi è stata aggiornata annualmente in relazione ai risultati conseguiti dall'Ateneo nell'ultimo anno e ai cambiamenti avvenuti nel contesto esterno.

L'allegato 1.1 riporta il dettaglio dell'analisi effettuata, dell'aggiornamento dei dati e delle variazioni apportate in vista della chiusura del Piano Strategico. L'analisi ha confermato come i punti di forza e debolezza per il Politecnico di Milano siano rimasti sostanzialmente confermati per l'intero triennio. Da evidenziare come al momento si ritengano temporaneamente superate le debolezze dovute alle limitazioni del finanziamento ministeriale (che rileva un trend in crescita negli ultimi anni che si auspica venga

mantenuto così da sopperire almeno in parte al forte sotto finanziamento storico), e alla bassa numerosità delle borse di dottorato (le risorse assegnate con il D.M. 1061 del 2021 a valere sui fondi RACT-EU e con il D.M. 737 del 2021 hanno consentito un notevole investimento in borse di dottorato con il reclutamento di 123 giovani dottorandi). Tra le opportunità è stata aggiunta per il 2022 l'importante occasione rappresentata dalla partecipazione ai progetti P.N.R.R. che porteranno una forte accelerazione dello sviluppo della ricerca a livello nazionale con riferimento ai nuovi temi di sostenibilità, generazione di valore pubblico, parità di genere, accessibilità alle nuove tecnologie.

D'altro canto appare ancora preoccupante l'instabilità economica dovuta alla pandemia, e minacciata ora ancora di più dall'acuirsi della crisi russo ucraina, che oltre ad avere già portato conseguenze drammatiche per la popolazione locale, ha causato, nell'immediato, ad un forte rincaro dei prezzi dell'energia e del gas, già in aumento a fine 2021, con il rischio di generare in futuro una contrazione delle attività produttive ed una maggiore difficoltà per i cittadini con minori possibilità economiche e già provati da due anni di crisi.

Sempre di più, la prospettiva elaborata dall'Ateneo si basa sulla convinzione che la tecnologia potrà fare da traino a uno sviluppo responsabile se dotata di progettualità, non fine a sé stessa e se capace di interagire con le discipline sociali e umanistiche affinché l'innovazione portata dalle discipline tecniche venga gestita in modo efficace, inclusivo e sostenibile, nel rispetto dei bisogni degli individui e dei territori.

Strategie e azioni devono essere sviluppate e compiute in un quadro di alleanze internazionali che privilegiano la dimensione europea. Favorendo il continuo e proficuo scambio di persone e conoscenze sarà possibile e acquisire così la dimensione necessaria per affrontare le sfide che travalicano i confini nazionali. La missione dell'Ateneo è di essere una *"European Leading University"* capace di guidare la ricerca e l'innovazione scientifica e tecnologica nonché contribuire a uno sviluppo sostenibile ed inclusivo.

Con questo mandato il Politecnico di Milano, prima università tecnica in Italia, aspira ad assumere nel contesto nazionale ed internazionale un ruolo decisivo, affermandosi come luogo di produzione della conoscenza e di formazione del capitale umano, attivo nelle politiche di innovazione e sviluppo sostenibile, porta d'ingresso verso reti globali dell'innovazione e veicolo per l'internazionalizzazione della città.

A seguito dell'esperienza maturata, il Politecnico ha deciso di riprogettare una nuova didattica sia in presenza che a distanza anche nel periodo post emergenza, in assenza di misure restrittive. L'erogazione dell'offerta didattica mista, infatti, presuppone diverse riflessioni in termini di organizzazione degli spazi, dotazioni tecnologiche e atteggiamento culturale per ripensare l'organizzazione di ogni singolo insegnamento, ferma restando la garanzia di uniformità di trattamento tra gli studenti per non innescare condizioni non paritarie.

Sono state individuate diverse aree progettuali di intervento riconducibili a tre macro aree di intervento che verranno sviluppate nel corso dell'esercizio 2022 e seguenti:

- a) nuove esperienze e modelli formativi;
- b) aule e spazi studio;
- c) spazi per la socializzazione;
- d) attenzione sempre crescente al diritto allo studio;
- e) i laboratori di ricerca.

Nel riprogettare i percorsi formativi (punto a) si intende valorizzare il percorso fatto durante la pandemia, riorganizzando l'insegnamento con lo scopo di trovare un equilibrio tra didattica a distanza ed esperienza in aula, riducendo le ore di lezione frontale e promuovendo momenti progettuali a gruppi in presenza. Saranno quindi promossi dei progetti pilota in alcune direzioni ritenute strategiche, come ad esempio la co-docenza con atenei internazionali, l'utilizzo di laboratori in "digitaltwin" (ovvero con simulazione digitale del laboratorio fisico grazie alla realtà aumentata), la disponibilità di registrazioni anche grazie alla piattaforma POK (www.pok.polimi.it) che offre i MOOC (Massive Online Open Courses) sviluppati dal Politecnico.

Le aule del futuro (punto b) dovranno avere un layout flessibile e modulare, così da rispondere alle nuove modalità didattiche pensate per migliorare la qualità dell'esperienza in presenza. Per quanto riguarda gli spazi studio, saranno predisposte delle team-work room, piccoli spazi flessibili distribuiti in tutto l'ateneo per gestire lavori di gruppo e seguire lezioni online anche in piccoli gruppi.

Un forte investimento infine riguarderà la creazione di nuovi spazi per la socializzazione e il benessere del lavoratore (punto c), fondamentali per aumentare la qualità della vita nel campus.

Al centro del piano per la ripartenza anche il diritto allo studio (punto d), sia continuando a garantire le borse di studio a tutti gli idonei, sia inserendo due nuove misure, una destinata a studentesse per il riequilibrio di genere in alcuni corsi di studio e una destinata a studenti figli di genitori non laureati, a sostegno delle pari opportunità a tutti gli studenti. A questi interventi si aggiungerà, nel 2022 un finanziamento specifico per studenti, dottorandi e docenti rifugiati dalla guerra in Ucraina.

Il Politecnico di Milano ha varato un piano di potenziamento dei laboratori di ricerca (punto e). Sono stati individuati in particolare 17 progetti ritenuti prioritari dall'ateneo: dalle tecnologie per lo spazio alle comunicazioni quantistiche, dai materiali alle stampe 3D di materiali biologici. Tra questi anche l'ampliamento di Polifab, la più grande camera bianca per lo studio e la realizzazione di microsensori per l'intelligenza artificiale, che verrà contestualmente trasferito dal campus Leonardo presso il nuovo hub di innovazione in Bovisa, tassello dell'hub di innovazione che nascerà nel campus Bovisa Nord.

Oltre che sulla base del piano per la ripartenza, le politiche di Ateneo sono state riviste anche in virtù delle indicazioni provenienti dal *Next Generation EU* e, conseguentemente, dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), e dal *Green Drop – Next Generation District*.

Il programma Next Generation EU è rivolto, da un lato al potenziamento delle competenze e al diritto allo studio, da cui discendono per il Politecnico le priorità in tema di alloggi, diritto allo studio e No tax Area, didattica e competenze universitarie avanzate, e dall'altro al tema "dalla ricerca all'impresa", da cui discendono priorità riguardanti i nuovi PRIN, il nuovo PNR, il finanziamento dei giovani ricercatori, i dottorati industriali, il fondo per l'edilizia e le infrastrutture di ricerca.

Il tema del Green Drop (Next Generation District), invece, pone al centro delle azioni per il futuro, lo sviluppo del progetto Campus Bovisa Nord: un progetto da 60.000 mq nel verde in accordo con il Comune di Milano che amplia ed integra il progetto di recupero dell'Area Gasometri, supportato dalla Regione, con una centrale innovativa di fotovoltaico e idrogeno. Lo sviluppo del progetto sarà possibile grazie ad un investimento rilevante che potrà trovare copertura soprattutto grazie alle opportunità offerte con il bando edilizia di dicembre 2021, e grazie anche all'impegno di risorse dell'ateneo e di altri partner che in questi anni hanno cofinanziato le politiche dell'Ateneo.

Si ricordano i tre pilastri su cui l'Ateneo ha orientato la propria pianificazione nel triennio 2020-2022:

- a) *INDIVIDUO*: affermare la centralità dell'essere umano, rimarcare i suoi valori e i suoi bisogni, ponendolo al centro dei percorsi che verranno intrapresi, valorizzando il talento e la capacità di cogliere e di affrontare le grandi sfide tecnologiche e sociali.
- b) *CAMPUS GLOBALE*: garantire spazi fisici e servizi innovativi che favoriscano l'integrazione di studenti, docenti, ricercatori, anche internazionali, e *Alumni*.
- c) *IMPATTO*: aumentare il contributo che il Politecnico di Milano, insieme ai suoi studenti, docenti, ricercatori, *Alumni*, è in grado di generare in favore della società e della cultura, dell'innovazione scientifica e tecnologica per uno sviluppo sostenibile e inclusivo.

Ciascuna di queste finalità è stata esplicitata in politiche, declinate a loro volta in azioni e target da raggiungere. La realizzazione di quanto programmato richiede uno sforzo congiunto della componente accademica e amministrativa che ha derivato le indicazioni prioritarie per la propria pianificazione operativa.

Rispetto al piano iniziale alcune modifiche sono già state apportate lo scorso anno con riferimento a due ambiti di azione: uno relativo al sostegno allo studio di studenti meritevoli e l'altro alla trasformazione delle aule e dei luoghi di studio, per il 2022 ha trovato spazio il piano di sviluppo relativo all'implementazione di progetti P.N.R.R., con l'introduzione di un nuovo KPI finalizzato a monitorarne l'attuazione. Il Politecnico di Milano intende partecipare, insieme ad altri partner, alla costituzione di 13 Partenariati Estesivi, 4 Centri Nazionali (di cui uno in qualità di leader), 1 Ecosistema dell'Innovazione, 1 Infrastruttura di ricerca, 2 Infrastrutture di Innovazione.

Gli obiettivi definiti nel Piano Strategico, con i suoi successivi aggiornamenti, tengono conto e si integrano con la programmazione triennale ministeriale (PRO 3 2021-2023). In tale ambito, l'ateneo ha infatti proposto tre progetti che completano e supportano le strategie implementate nel proprio Piano Strategico (la valorizzazione dell'internazionalizzazione con riferimento alla mobilità dei nostri studenti, l'incremento delle nostre attività di trasferimento tecnologico, lo sviluppo di percorsi di didattica innovativa)

Nel corso del 2021 l'Ateneo ha realizzato un ambizioso progetto, con la partecipazione per la prima volta al *Times Higher Education Impact Ranking*, finalizzato a promuovere la politica della sostenibilità e del valore pubblico, prospettiva attraverso la quale è stato riletto il piano strategico e che è stata esplicitata mediante la stesura di diversi documenti inerenti molteplici ambiti relativi al valore pubblico e alla sostenibilità. In quest'ottica il Politecnico persegue l'obiettivo di creare Valore Pubblico e riconosce l'impatto sociale che ne consegue sia nel contesto comunitario di riferimento sia nell'ambito accademico internazionale.

I tre principali capisaldi citati (Individuo, Campus Globale, Impatto) si declinano negli ambiti in cui il l'Ateneo crea Valore Pubblico: valore sociale, benessere e crescita economica, sostenibilità ambientale.

a) *INDIVIDUO*

Le politiche tese alla valorizzazione dell'*Individuo* perseguono in particolare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile legati alla riduzione delle disuguaglianze, alla formazione di qualità e al benessere lavorativo. Ne sono chiari esempi la politica a favore delle pari opportunità, messa in atto in particolare dal programma POP, e quella finalizzata a valorizzare studenti e il personale grazie ad importanti azioni di welfare che vedranno più categorie di utenti coinvolti e l'attivazione di nuovi servizi (politiche che contribuiscono al raggiungimento di SDG5 – Gender Equality e SDG10 – Reduced inequalities) e la politica di aumento del livello di personalizzazione dei percorsi di crescita (in ambito accademico con la proposta sempre maggiore di iniziative di didattica innovativa e di servizi finalizzati ad accompagnare gli studenti nelle prime fasi della carriera, in ambito post-laurea e professionale con il vasto programma di Lifelong learning) che contribuisce al raggiungimento di SDG4 – Quality education e SDG8 – Decent work and economic growth.

Per ogni politica definita nell'ambito della valorizzazione dell'*Individuo* si riportano, nella successiva **Tabella 1.1**, le azioni e gli indicatori individuati per misurare il conseguimento degli obiettivi al termine del triennio.

Tabella 1.1: Individuo - Le priorità del triennio 2020-2022 (politiche, azioni), KPI e target attesi

A) INDIVIDUO: LA CENTRALITA' DELL'ESSERE UMANO			
A) 1. Migliorare la qualità del reclutamento e i programmi di crescita professionale			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
A) AZ. 1.1 Rafforzare la qualità del reclutamento di studenti docenti, anche internazionali	KPI 1 - N. dottorandi	1.086	+20%
A) AZ.1.2 Potenziare il dottorato di ricerca, anche su temi interdisciplinari A) AZ.1.3 Incentivare i programmi di <i>talent development</i> per i ricercatori	KPI 2 - Numero di <i>individual european grants</i>	44 (dal 2014 al 2019)	30 (dal 2020 al 2022)
A) 2. Valorizzare gli studenti, i docenti e il personale tecnico-amministrativo			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
A) AZ. 2.1 Accrescere la mobilità A) AZ. 2.2 Sostenere i programmi di integrazione A) AZ. 2.3 Promuovere programmi di welfare per i dipendenti	KPI 3 - Incremento N. studenti in mobilità all'estero	1.578 (a.a. 2018/2019)	+25%
	KPI 4 - N. aderenti a nuove iniziative (pensione integrativa, tutela delle situazioni di difficoltà, cura della persona e della famiglia)		30% aventi diritto
	KPI 5 - % studenti stranieri che ha frequentato un corso di italiano	40,7%	100%
A) 3. Favorire le pari opportunità (POP Polimi)			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
AZ.3.1 Intensificare il Programma di Pari Opportunità, a partire dalle politiche di genere AZ.3.2 Riconoscere le diversità e incoraggiare misure a favore dell'inclusione AZ.3.3 Supportare il diritto allo studio e misure dedicate ai più meritevoli	KPI 6 - % di corsi in equilibrio di genere (rapporto F/M compreso tra 35% e 65%)	32,8%	+ 20%
	KPI 7 risorse finanziarie dedicate	25 M€	+ 15%
A) 4. Aumentare il livello di personalizzazione dei percorsi di crescita			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
AZ.4.1 Valorizzare i dati di ateneo (centro di data analytics)	KPI 8 - N. di nuovi ambiti indagati dal centro di Data Analytics	0	6
AZ.4.2 Promuovere un nuovo programma di Lifelong Learning A) AZ.4.3 Rafforzare la comunità degli Alumni anche a livello internazionale	KPI 9 - Implementazione piattaforma di Ateneo per il lifelong learning, e realizzazione di contenuti per Alumni	NO	SI
	KPI 10 - Valore fundraising da donors	5 Mln (2017-2019)	10 Mln (2020-2022)

b) *CAMPUS GLOBALE*

L'impegno dell'Ateneo nel diventare un *Campus Globale* si traduce in politiche che mirano agli obiettivi di Sviluppo Sostenibile associati alle condizioni di benessere, al miglioramento delle relazioni con la comunità ed al potenziamento della cooperazione internazionale.

Perseguendo questa finalità, si sono sviluppate politiche per un "*phygital campus*", esplicitate dal programma di didattica innovativa che punta ad evolvere l'approccio tradizionale al sistema educativo digitalizzando contenuti e concorrendo al raggiungimento di SDG4 - Quality education e SDG8 - Decent work and economic growth. L'Ateneo continua inoltre il proprio percorso di sostenibilità nel Campus attraverso consolidati programmi e strutture come Campus Sostenibile, ViviPolimi, Progetto Energia e Sport@Polimi che sviluppano costantemente azioni legate a SDG11 - Sustainable cities and communities, SDG3 - Good health and well-being, SDG7 - Affordable and clean energy e al SDG12 - Responsible consumption and production. Per la realizzazione di un Campus Globale, il programma di cooperazione internazionale per lo sviluppo ricopre un ruolo indispensabile e catalizza gli sforzi di raggiungimento di SDG17 - Partnership for the goals e, trasversalmente, di molti altri.

Per ogni politica definita per Campus Globale si riportano nella successiva **Tabella 1.2**, le azioni e gli indicatori individuati per misurare il conseguimento degli obiettivi al termine del triennio.

Tabella 1.2: Campus Globale - Le priorità del triennio 2020-2022 (politiche, azioni), KPI e target attesi

B) CAMPUS GLOBALE: ATENEAPERTO, INTERNAZIONALE E MULTIFORME			
B) 1. Incentivare le attività su scala internazionale			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
B) AZ.1.1 Intensificare le iniziative in Cina, a partire dalla nuova sede di Xi'an (Cina)	KPI 11 - N. Iniziative a Xi'An	0	30
B) AZ.1.2 Attuare un'iniziativa di formazione universitaria in Africa	KPI 12 - Offerta formativa in Africa	NO	SI
B) 2. Realizzare un " <i>phygital campus</i> " per coniugare gli strumenti digitali alla qualità dello spazio reale e dei servizi			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
B) AZ.2.1 Perfezionare gli strumenti e i metodi della formazione a distanza per cogliere le trasformazioni post covid	KPI 13 - N. di aule di didattica innovative e tasso di utilizzo a fini didattici	2 aule	+300%
B) AZ.2.2 Rinnovare l'aula universitaria grazie a tecnologie digitali e di didattica innovativa			
B) AZ.2.3 Rafforzare il rapporto tra teoria e pratica nella formazione	KPI 14 - N. studenti iscritti a un insegnamento META 2.0	0	2.000
B) AZ.2.4 Facilitare l'integrazione tra le discipline con un progetto dedicato a <i>science, technology e humanities</i> (META)			
B) AZ.2.5 Promuovere le associazioni studentesche			
B) 3. Potenziare i laboratori sperimentali			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
B) AZ.3.1 Creare nuove strutture di laboratorio su temi strategici	KPI 15 - Numero di laboratori strategici	4	7
B) 4. Continuare il percorso di Sostenibilità (Campus sostenibile; Vi.Vi Polimi)			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
B) AZ 4.1 Completare il progetto VIVIPOLIMI@GREEN	KPI 16 - Numero di nuovi alberi piantati	0	500
B) AZ4.2 con un progetto di sviluppo di servizi e riqualificazione degli spazi	KPI 17 - N. cantieri conclusi		+7
B) AZ. 4.3 Incrementare l'attività di Sport@Polimi	KPI 18 - Incremento N. di tesserati di PoliSport	3.000	+100%

c) **IMPATTO**

Il Politecnico di Milano genera, in ultima analisi, un importante *Impatto* nella diffusione di cultura ed innovazione in favore della società e, mantenendo una prospettiva inclusiva, attua politiche e conseguenti programmi che concorrono al raggiungimento di Obiettivi di Sviluppo Sostenibile legati alla sfera della ricerca responsabile e della creazione di comunità sostenibili. Ne rappresenta la prova la volontà di rafforzare le partnership per la ricerca ed incoraggiare il trasferimento tecnologico, politiche implementate grazie allo sviluppo di programmi quali Horizon Europe o Joint Research Center fortemente incentrati su *SDG9 - Industry, innovation and infrastructure*.

In modo parallelo, l'Ateneo diffonde capillarmente il sapere derivante dalla propria ricerca concretizzando politiche di public engagement tramite eventi, convegni, seminari ed altre attività divulgative racchiuse sotto il piano *Culture@Polimi* ed amplia da anni il programma *OFF Campus* nei quartieri milanesi toccando temi inerenti a *SDG11 - Sustainable cities and communities*.

Per ogni politica di Impatto, si riportano nella successiva **Tabella 1.3**, le azioni e gli indicatori individuati per misurare il conseguimento degli obiettivi al termine del triennio.

Tabella 1.3: Impatto - Le priorità del triennio 2020-2022 (politiche, azioni), KPI e target attesi

C) IMPATTO			
C) 1. Massimizzare l'impatto delle nostre attività su scala internazionale			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
C) AZ.1.1 Interagire con il sistema universitario europeo attraverso la rete Enhance	KPI 19 - Posizione ranking QS	149	100
C) AZ.1.2 Incoraggiare il trasferimento tecnologico, con iniziative di Venture Capital su scala europea e attraverso PoliHub	KPI 20 - Costituzione di una università Europea	NO	SI
C) AZ.1.3 Valorizzare la Fondazione Politecnico di Milano in ambito internazionale	KPI 21 - Costituzione Fondo europeo di Venture Capital	-	300 Mln
C) AZ.1.4 Aderire attivamente al nuovo programma <i>Horizon Europe</i>	KPI 22 - Finanziamento dal programma Horizon Europe	-	60 Mln
C) 2. Partecipare alle politiche industriali del paese			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
C) AZ.2.1 Creare un Corporate Office per rispondere alle esigenze del settore produttivo	KPI 23 - Valore dei contratti da ricerca multidisciplinare congiunta con una o più imprese - JRC	32 Mln (2017-2019)	50 Mln
C) AZ. 2.2 Sviluppare una collaborazione più stretta con le piccole e medie imprese	KPI 24 - Numero di accordi quadro di collaborazione scientifica con le medie imprese	0	10
C) AZ. 2.3 Rafforzare le partnership con le imprese: Joint Research Center (JRC)	KPI 25 - Tasso di successo dei progetti che vedono l'ateneo candidato come proponente o come spoke	-	100%
C) AZ. 2.4 Adoperarsi con attività di ricerca e innovazione nella fase di ripartenza <i>post covid</i>			
C) Partecipazione a progetti strategici nell'ambito del PNRR - missione 4			
C) 3. Consolidare il public engagement			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
C) AZ.3.1 Ampliare il programma OFF Campus nelle periferie milanesi	KPI 25 - N. di iniziative "Off campus"	1	4
C) AZ.3.2 Predisporre il primo bilancio di impatto sociale	KPI 26 - pubblicazione dei report di impatto sociale nel 2021 e attivazione processo di raccolta	NO	SI
C) 4. Rafforzare il foresight tecnologico e la ricerca in aree di punta			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
C) AZ.4.1 Realizzare un centro di technology foresight al servizio del paese e delle industrie	KPI 27 - Costituzione del centro di technological foresight e stesura del primo rapporto	NO	SI
C) 5. Comunicare in modo efficace			
LE AZIONI	KPI	Valore iniziale 2019	Valore atteso 2022
C) AZ. 5.1 Accrescere l'autorevolezza dell'ateneo			
C) AZ. 5.2 Promuovere i nostri campus come luoghi di cultura politecnica aperti alla cittadinanza			

1.1.2 Gli obiettivi strategici e la coerenza con la pianificazione economico finanziaria

Il finanziamento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2020-2022 è avvenuto garantendo una copertura graduale nell'intero triennio. Sono stati destinati fondi specifici sia derivanti dagli utili d'esercizio, sia mediante l'allocazione di risorse all'interno del budget triennale approvato annualmente.

L'esercizio 2018 ha riportato un utile di circa 28 ml€. Di tali risorse 4 ml€ sono stati accantonati per lo sviluppo del Piano strategico da utilizzare successivamente, le altre risorse sono state destinate al completamento del finanziamento per i laboratori di Chimica e per la realizzazione di nuovi laboratori, al finanziamento di 20 borse di dottorato interdisciplinari per 3 cicli, a premi per i talenti nella ricerca, al completamento del finanziamento del progetto Vi.vi.Polimi e allo sport, all'avvio del finanziamento del progetto di recupero dell'area Gasometri in Bovisa e per la realizzazione di aule per la didattica innovativa.

L'esercizio 2019 ha riportato un utile di circa 30 ml€ che, insieme ai 4 ml€ che il Consiglio di Amministrazione aveva accantonato da utile 2018, hanno reso disponibili circa 34 ml€. Essi sono stati quasi completamente destinati al finanziamento del Piano Strategico. Tali risorse sono infatti state destinate a sostegno della strumentazione e laboratori di ricerca, a borse di studio di dottorato, a nuove iniziative di didattica innovativa, al sostegno all'avvio del progetto "Data Analytics" e al sostegno al sistema di valutazione e comunicazione della ricerca.

Anche con la chiusura dell'esercizio 2020, che ha visto un utile pari a circa 39 ml€, la maggior parte delle risorse sono state destinate a sostegno del Piano Strategico (l'**Allegato 1.2** riporta i principali stanziamenti assegnati con la destinazione dell'utile 2020 al finanziamento del Piano Strategico): circa 13 ml€ per i laboratori (di cui 8 ml€ per lo sviluppo del progetto di recupero dei Gasometri nel campus Bovisa), 9 ml€ per interventi su aule e dipartimenti (di cui 6 ml€ per la riqualificazione degli impianti sulle aule della cosiddetta Nave nel Campus Leonardo), 10 ml€ per il "Post Covid" (progetti pilota per la didattica innovativa, spazi per la faculty, per gli studenti e per il team working), 4 ml€ per progetti legati alla sostenibilità ambientale, 3 ml€ per il benessere di personale e studenti (borse di studio, premi per i talenti nella ricerca e welfare).

Si tratta di risorse che gli Organi di governo hanno voluto destinare ad obiettivi strategici di carattere temporaneo anche a completamento di investimenti parzialmente finanziati in passato. Come descritto nel documento "Politica per la Qualità di Ateneo", le risorse sono destinate ai diversi obiettivi strategici una volta conclusa la riflessione per approfondimenti scientifici con i Dipartimenti e le Scuole. In una fase successiva, una volta avviata l'operatività su tali obiettivi, ed in relazione all'assegnazione degli obiettivi all'amministrazione, i fondi vengono presi in carico per la gestione dalle diverse Aree dirigenziali.

Sempre nell'**Allegato 1.2** vengono riportati i principali stanziamenti previsti all'interno del budget triennale 2022-2024, autorizzatorio per il solo esercizio 2022, a sostegno degli obiettivi strategici, evidenziando le politiche e le azioni correlate. Si tratta di risorse che gli Organi di governo hanno inteso destinare stabilmente, pur con possibilità di revisione in base al mutamento delle priorità, per le finalità individuate.

Le risorse liberate dall'utile d'esercizio 2021 saranno finalizzate principalmente a co-finanziare lo sviluppo di 6 nuove residenze per gli studenti, a dare parziale copertura al progetto di sviluppo del Campus Bovisa Nord, nuovo obiettivo strategico che sarà avviato nel 2022 cui si è accennato in precedenza, a completare gli impegni assunti a valere sul piano dell'edilizia e a sostenere le politiche per studenti e Phd.

Le risorse stanziare nel budget 2022-24 e i finanziamenti ricevuti sui fondi PON REACT-EU con i D.M. 1061 e 1062, e il D.M. 737 del 2021 permetteranno di dare copertura ancora per un triennio alle più importanti politiche di questo mandato rettorale senza impegnare i risultati di gestione dei prossimi esercizi.

All'interno del budget 2022-24, come in passato, si è previsto sia lo stanziamento delle risorse necessarie per l'implementazione degli obiettivi operativi annuali assegnati alle strutture per dare operatività al Piano Strategico, 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 e i Dipartimenti.

In vista della predisposizione del budget 2022-24, a valle del completamento della sperimentazione biennale attuata per un maggiore e più consapevole coinvolgimento dei Dipartimenti nella definizione del budget di Ateneo, i Responsabili Gestionali hanno utilizzato la procedura di ateneo, sino a quel momento utilizzata solo dai Dirigenti delle Aree Dirigenziali, per la predisposizione del proprio budget. La collaborazione con i Dipartimenti ha permesso di effettuare in modo più accurato le stime per natura di alcune poste economiche e di presentare un report di budget agli Organi che ha dato evidenza del dettaglio dei proventi generati con autofinanziamento delle strutture e dell'impegno dei relativi oneri.

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.

1.1.3 Modalità e azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte degli studenti e del personale

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

Pari Opportunità Politecniche è il programma strategico del Politecnico di Milano che mira a garantire un ambiente di studio e di lavoro rispettoso dell'identità di genere, della disabilità, della cultura e della provenienza. Il programma POP è strutturato intorno a cinque linee strategiche di azione: identità di genere (Gender POP), cultura, nazionalità e religione (Multicultural POP), sostegno LGBTI+ (Pride POP), disabilità (Multichance POP) e benessere psicologico (Wellbeing POP). Per ognuna delle cinque linee d'azione, l'università sta promuovendo e organizzando una serie di iniziative di formazione e servizi di accompagnamento, ascolto e sostegno volti a creare un ambiente inclusivo che permetta a studenti, ricercatori e personale di proseguire con successo la loro carriera, sia all'interno che all'esterno dell'università.

Il Multi Chance Poli Team supporta gli studenti affetti da disabilità e disturbi dell'apprendimento. Diversi consulenti qualificati sono in grado di fornire servizi per assicurare il diritto all'istruzione e garantire un reale coinvolgimento e un'adeguata autonomia agli studenti con disabilità congenita o acquisita/permanente o temporanea. I servizi erogati attraverso il Multi Chance Poli Team sono: counselling per gli studenti, ausili tecnologici per la frequenza delle lezioni e degli esami, assistenza amministrativa, aiuti economici dedicati, accompagnamento all'interno dell'università e tra l'università e i trasporti pubblici più vicini, tutoraggio dedicato e supporto all'inserimento lavorativo.

L'erogazione dei servizi di supporto a studenti e studentesse con disabilità e Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA), è garantita da una struttura interamente focalizzata su tematiche di inclusione e Pari Opportunità (Il Servizio Pari Opportunità all'interno di campus Life).

A partire dai test di ingresso, e durante tutta la carriera accademica, studenti e studentesse in situazione di disabilità e DSA ricevono un supporto personalizzato e servizi tecnici/informatici e didattici ad hoc, grazie a un gruppo multidisciplinare che comprende, oltre al supporto amministrativo, il counseling psicologico, l'orientamento didattico, il supporto ICT e il raccordo con i docenti. È stato attivato, inoltre, un programma specifico legato all'inserimento lavorativo post-laurea, grazie al contatto diretto e costante con le imprese.

Il lavoro del team multidisciplinare prevede la profilazione personalizzata e l'erogazione degli ausili previsti dalla normativa e dal servizio stesso (es. tempo aggiuntivo in fase d'esame, adeguamenti logistici, etc.) sia in fase di erogazione dei test d'ingresso (aule virtuali dedicate), che di fruizione della didattica e degli esami di profitto e di laurea, e garantisce la possibilità di partecipare ai corsi e sostenere gli esami in modalità online, in presenza di condizioni di salute certificate e richieste motivate, garantendo in questo modo una didattica più ampiamente inclusiva.

A dicembre 2021 risultavano in carico al servizio 1.134 iscritti (70% uomini, 30% donne): per il 74% la diagnosi è di DSA, mentre coloro che hanno disabilità rappresentano il 26%.

Nel corso del 2022 proseguirà la possibilità di avvalersi di frequenza online/registrazioni delle lezioni e di esami da remoto sempre per le situazioni di disabilità e fragilità accertate. Sempre in corso d'anno, inoltre, verrà avviata la richiesta di riconoscimento del nostro Ateneo come ente autorizzato alla produzione di testi accessibili (DPCM del 6/07/2020), e una conseguente sperimentazione su un campione di testi universitari inseriti nelle bibliografie degli esami di profitto presenti in Ateneo. Questo nuovo progetto ha l'obiettivo di garantire uguali opportunità di accesso ai contenuti formativi a studenti e studentesse con disabilità o difficoltà specifiche di accesso ai testi scritti.

Viene offerto anche un servizio di consulenza ai docenti per una strutturazione della didattica (lezioni ed esami) che garantisca pari opportunità agli studenti con particolari disabilità, DSA, patologie o altri disturbi. Sono disponibili guide per la conversione in forma elettronica della documentazione disponibile solo in forma cartacea, nonché sugli strumenti di trascrizione automatica di lezioni.

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.

A questo proposito, si ricorda *Wellbeing*, la linea strategica che raccoglie le azioni svolte a favore del benessere psicologico di studenti e lavoratori al Politecnico. Tra queste, PoliPsi è il servizio gratuito di consulenza e supporto psicologico-psicoterapeutico per gli studenti e per i dottorandi, che coinvolge esperti in dinamiche relazionali e in processi di apprendimento. Il servizio offre un luogo per affrontare i problemi e ricevere sostegno quando si attraversano periodi di angoscia, incertezza o difficoltà legate agli studi o a eventi personali. Come conseguenza della pandemia di Covid-19, è stato inoltre istituito un servizio di consulenza specifico per le questioni legate all'emergenza sanitaria, offerto all'intera comunità del Politecnico di Milano.

La piena accessibilità fisica alle strutture è un costante impegno dell'Ateneo concretizzatasi negli anni sulla base del piano di eliminazione delle barriere architettoniche (PEBA). A ciò si aggiungono due specifiche risorse online disponibili per informazioni sull'accesso dei disabili: si tratta di mappe interattive (PoliMaps) che hanno la possibilità di mostrare percorsi adatti alle sedie a rotelle e di uno strumento di ricerca delle aule che indica il numero di posti a sedere ergonomici per studenti disabili.

Per quanto riguarda l'accessibilità digitale il Politecnico di Milano garantisce un accesso ai siti universale e indipendente dalle tecnologie in possesso dell'utente.

Negli sviluppi web e degli applicativi, l'Ateneo pone particolare attenzione a soddisfare i requisiti di conformità alle linee guida sull'accessibilità degli strumenti informatici elaborate da AGID (Agenzia per l'Italia Digitale).

Nel corso degli anni il Politecnico ha pianificato ed attuato molteplici azioni volte a garantire l'accessibilità dei propri servizi ICT, che proseguiranno in ottica di completamento ed aggiornamento anche nel 2022. Nello specifico le iniziative hanno riguardato la revisione/sviluppo del sito web istituzionale e dei siti web tematici, la revisione dei documenti e della documentazione web relativa ai servizi ICT di Ateneo per migliorarne l'accessibilità (migrazione su *Wordpress*) e la riprogettazione della nuova APP Polimi.

Da febbraio 2022 si è introdotto per il sito di Ateneo il sistema di elaborazioni statistiche proposto da AGID (Web Analytics Italia) ed è in atto un confronto con l'Agenzia stessa al fine di verificare l'esistenza di un'estensione del servizio o di tools specifici anche per l'accessibilità.

A supporto di tali attività 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/>

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.

Per favorire ulteriormente la strategia dell'inclusione, nel corso del 2022 sono previste diverse azioni volte a migliorare la conoscenza dei servizi offerti e delle modalità gestione dell'accompagnamento nell'intero processo per gli studenti e studentesse con DSA e disabilità, si intende prevedere momenti specifici di formazione del personale docente, nonché l'aggiornamento delle linee guida e procedure già disponibili e la loro diffusione all'interno delle Scuole dell'Ateneo.

L'importante evoluzione edilizia che ha interessato l'Ateneo negli ultimi anni e gli ambiziosi progetti in corso, richiedono un momento di monitoraggio delle principali criticità in essere, volto ad individuare e realizzare proposte migliorative per l'accessibilità degli spazi per persone con disabilità.

Sempre in questo ambito, a valle delle analisi 2021 sul tema sostenibilità, è emersa l'opportunità di esplicitare la policy seguita per l'accessibilità agli spazi dell'ateneo. Con ciò si intende, durante il corso del 2022, redigere un documento pubblico che riassume in modo organico le modalità di accesso (orari, accesso libero, accesso tramite visite guidate o richieste specifiche) agli spazi dell'Ateneo per la cittadinanza (aree verdi, spazi studio, edifici e/o spazi di interesse storico/artistico, collezioni artistiche o di interesse storico o scientifico).

Infine, per favorire il benessere degli studenti del Politecnico, sulla base delle evidenze raccolte da PoliPsi, si ritiene necessario realizzare attività laboratoriali di gruppo per la componente studentesca, su tematiche di approfondimento personale (consapevolezza e crescita personale, gestione ansia). Tali attività, da realizzarsi nel corso del 2022 permetteranno di aumentare il numero di studenti raggiunti da supporto psicologico.

1.1.4 Procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti

L'Agenda Semplificazione 2020-23, predisposta sulla base di quanto previsto dal D.L. 120/2020, individua una serie di interventi prioritari di semplificazione per la ripresa, condivisi tra Governo, Regioni ed Enti Locali. Nonostante non sempre gli obiettivi individuati si riferiscano specificatamente alla realtà universitaria, l'Ateneo ha condiviso i principi dell'Agenda ed ha messo in atto numerose azioni per perseguire le finalità complessive che riguardano: la semplificazione e la reingegnerizzazione delle procedure (le indicazioni più rilevanti sono relative alla semplificazione delle procedure critiche, alla standardizzazione della modulistica, alla riduzione degli adempimenti, alla semplificazione dei controlli e del linguaggio amministrativo); la velocizzazione delle procedure (le indicazioni più rilevanti riguardano l'opportunità di velocizzare procedure complesse pensando anche a nuovi modelli e di prevedere la misurazione effettiva di conclusione dei procedimenti), la digitalizzazione (in particolare la digitalizzazione delle procedure per le attività più rilevanti, tra cui le procedure edilizie, e la creazione di repository per agevolare lo scambio della documentazione), il superamento degli ostacoli burocratici in particolare nei settori chiave del P.N.R.R.

Il Politecnico di Milano opera la sua missione contribuendo in modo significativo allo sviluppo delle competenze digitali e delle tematiche di primario interesse per il PNRR.

L'ateneo offre tre Corsi di Laurea Magistrale nella classe LM-32 Ingegneria informatica che hanno visto nel 2020 più di 300 laureati, pari a circa il 19% dei laureati italiani in questa classe, con esiti occupazionali ad un anno della laurea attorno al 95%. Per l'anno accademico 22/23, sempre in quest'ottica, è in corso di istituzione il nuovo Corso di Laurea Magistrale in *High Performance Computing Engineering* (classe LM-32) e il Corso di Laurea Magistrale in *Transformative Sustainability* (classe LM-76 Scienze economiche per l'ambiente e la cultura), congiunto con l'Università Bocconi. Si ricorda infine il Corso di *Laurea Magistrale in Mobility Engineering* attivato nell'aa 2019/20.

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.

I risultati ottenuti hanno sicuramente grande validità ma, per ottenere ulteriori miglioramenti in ottica di sistema complessivo, si è deciso di avviare un progetto ampio, denominato *Progetto NoPaper* che con una pianificazione triennale 2020 – 2022 permettesse il completamento del processo di dematerializzazione.

Il progetto è stato avviato con la raccolta dei bisogni espressi dai responsabili delle diverse strutture organizzative di Ateneo (Aree dirigenziali, Dipartimenti e Poli territoriali). Per ogni ambito di interesse individuato è stata effettuata un'analisi combinando il peso della richiesta (importanza in termini di: N° di utenti; N° documenti per utente; N° FTE impegnati nell'attività), con l'effort necessario per realizzarla. La sintesi dei risultati ha permesso di definire gli ambiti di intervento per i successivi tre anni, le tipologie di attività da effettuare (revisioni di processo; interventi organizzativi; implementazione di nuove applicazioni e strumenti tecnologici; predisposizione di linee guida e di eventi di formazione), le priorità, la sequenza e la tempistica degli interventi necessari.

Per tutti gli ambiti individuati si è inoltre evidenziata la necessità di un'ulteriore attività trasversale volta a verificare i vincoli formali di trattamento documentale, ovvero l'effettiva esigenza di sottoscrivere con firma digitale, protocollare e conservare a norma di legge i documenti in formato digitale generati e trattati.

L'emergenza sanitaria, per quanto grave per molti aspetti, ha facilitato l'avanzamento del progetto in quanto ha inevitabilmente spinto la revisione dei principali processi al fine di consentirne l'erogazione a distanza. Il 2022 è il terzo anno di vita del progetto e, sulla base dei buoni risultati ottenuti fino ad ora, a fine 2021 è stata riaperta la raccolta di ulteriori esigenze da inserire in *NoPaper* anche per gli anni successivi al 2022.

Sempre in quest'ottica, al fine di inquadrare lo sviluppo del sistema informativo di ateneo in un contesto più ampio di carattere strategico, è stato avviato, nel 2022, il progetto *Piano di sviluppo dei sistemi* che, a partire dalla situazione attuale e dai risultati ottenuti dal progetto *NoPaper*, si pone 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. Il progetto prevede il censimento strutturato dei contesti applicativi rilevanti (grado di copertura, basi di dati disponibili, flussi informativi, cruscotti di aggregazione delle informazioni)

e l'individuazione di un piano di completamento e integrazione dei differenti contesti individuando le priorità di intervento attraverso l'ascolto degli utenti e la stima di massima dei tempi e dei costi degli interventi.

A fine 2021 è entrato in vigore il Regolamento europeo 2018/1724 che istituisce lo Sportello Unico Digitale, per facilitare l'accesso online alle informazioni, alle procedure amministrative e ai servizi di assistenza per i cittadini che vogliono trasferirsi, studiare o aprire una propria attività in un Paese dell'Unione europea. Nasce così il Progetto europeo sullo Sportello Unico Digitale (*Single Digital Gateway*).

AgID sta lavorando allo sviluppo dello sportello italiano (progetto 2022 - 2023) che, per quanto riguarda l'ambito "Studio", prevede 3 temi di interesse per le università: domanda di finanziamento degli studi per l'istruzione terziaria (come borse di studio e prestiti per studenti offerti da un organismo o ente pubblico) domanda di ammissione (presentazione di una domanda iniziale di ammissione presso un istituto pubblico di istruzione terziaria), riconoscimento accademico (richiesta di riconoscimento accademico di diplomi, certificati o altri attestati relativi a studi o corsi).

Il Dirigente dell'Area ICT partecipa al tavolo AGID quale rappresentante CODAU. Ovviamente rispetto ai confini tra il portale italiano ed i processi già attivi negli atenei, dovrà essere garantita l'esposizione di servizi che, tramite cooperazione applicativa, permettano l'interazione tra i sistemi con riferimento a tutto il ciclo di vita dello studente, dall'immatricolazione alla laurea passando per la carriera. Sarà necessario anche il ripensamento dello schema delle basi dati ministeriali e delle logiche di alimentazione da parte degli atenei. L'obiettivo di Ateneo 2022-2023, oltre alla partecipazione al tavolo AGID per la raccolta dei requisiti di gestione dei processi e di riprogettazione delle basi di dati, prevede l'analisi dei processi dell'ateneo maggiormente impattati e la progettazione ed implementazione degli interventi necessari per supportare l'integrazione con il *Single Digital Gateway*.

Gli altri obiettivi di digitalizzazione di sviluppo coerenti con l'Agenda Semplificazione, sono elencati nel seguito per ambito di interesse.

Una serie di obiettivi è finalizzata a fornire *supporto alla Governance* di Ateneo e al sistema decisionale: in quest'ambito si ritiene necessario sviluppare strumenti che consentano di monitorare, comprendere e simulare l'andamento della gestione e supportare le scelte strategiche.

A partire da quest'anno sarà sviluppato un *framework* che integri tutti gli strumenti ed i servizi necessari per realizzare cruscotti, anche supportati da modelli statistici per la stima di indicatori. Il progetto, denominato "*Data Analytics*", prevede lo sviluppo di ulteriori obiettivi riferiti a diversi ambiti ritenuti prioritari:

- l'estensione di modelli di *Data Analytics* già sviluppati al fine di prevedere il rischio di drop-out, la predisposizione di un relativo cruscotto di monitoraggio della carriera degli studenti e la definizione di azioni di supporto/tutoraggio mirate;
- la progettazione del cruscotto della Direzione Generale che consenta ai dirigenti di disporre di una base comune di KPI prioritari relativi all'andamento della gestione;
- l'implementazione di uno strumento di simulazione della contribuzione studentesca per avere maggiori informazioni sulle tasse e poter effettuare simulazioni;
- l'implementazione di un cruscotto dati relativi alla sostenibilità

Nell'ambito del *supporto alla gestione della Didattica* si intendono supportare, grazie al potenziamento delle competenze digitali, le nuove iniziative didattiche rilevanti per la strategia PoliMi tra cui:

- lo sviluppo del Progetto *Enhance*¹ e *collaborative classroom* (che prosegue dal 2021), contesto entro cui il Politecnico può sperimentare nuove forme di collaborazione di didattica e perseguire i propri obiettivi strategici: la valorizzazione dell'individuo, l'internazionalizzazione, la ricerca dell'interdisciplinarietà. Si tratta 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. A tal fine occorre implementare un modello di cooperazione dei sistemi informativi degli atenei partner che consenta la definizione dell'offerta congiunta, il suo inserimento nei manifesti degli studi, l'erogazione e la fruizione delle attività didattiche, lo svolgimento delle prove d'esame e la registrazione degli esiti;
- lo Sviluppo del progetto PoliMI *Ambassador in Green Technologies e in Smart Infrastructures*: l'Ateneo, nell'ambito del progetto interuniversitario (Politecnici di Bari, Milano e Torino, Università di Bologna, Napoli Federico II, Padova, Palermo e Roma La Sapienza), denominato *Tecnologie per le transizioni*, ha attivato percorsi formativi atti a creare nuove figure professionali che abbiano competenze in specifici ambiti coerenti con il progetto formativo (*green/smart*), acquisiscano tecnologie digitali funzionali al

¹ 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

profilo, sviluppino attitudine alla visione sistemica e ad operare in contesti interdisciplinari e multisettoriali. A tal fine è stato previsto per l'anno in corso un progetto complessivo di informatizzazione che consenta una gestione unitaria e razionale dei nuovi percorsi e di quelli già esistenti.

Nell'ambito del *supporto alla gestione della Ricerca e alla Terza Missione*, sono stati individuati due obiettivi:

- l'arricchimento funzionale del gestionale IPRA (Intranet per la Ricerca e l'Autofinanziamento) finalizzato a consentire una gestione completa dei progetti e delle attività di ricerca con l'obiettivo per il 2022 di ottimizzare e semplificare i processi ivi compresi: la gestione dei contratti e dei progetti di ricerca, la gestione delle attività di autofinanziamento (prove/tarature/servizi) e dei relativi flussi amministrativi e contabili. Ciò richiede un'intensa attività di integrazione dei sistemi nonché di reportistica e *datamining*.
- L'acquisto di una nuova piattaforma di gestione degli eventi integrata con il sistema informativo di Ateneo che consenta la gestione digitalizzata delle attività legate alla realizzazione degli eventi PoliMi.

Nell'ambito del *supporto alla gestione edilizia e semplificazione delle relative procedure* 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.

Rispetto alla *velocizzazione delle procedure e alla standardizzazione della modulistica* gli interventi effettuati hanno riguardato l'accesso alle procedure e servizi digitalizzati; in particolare per garantire agli utenti un accesso sicuro e protetto ai servizi digitali, l'autenticazione è ora possibile con il Sistema Pubblico d'Identità Digitale (SPID), con la Carta di identità elettronica (CIE), con il servizio di inter-federazione eduGAIN, che connette e permette la cooperazione tra le federazioni di identità di ogni parte del mondo. In questo modo l'accesso per gli studenti all'intera procedura, dall'ammissione alla laurea avviene in modo più semplice e veloce. Sempre in ottica *Once only*, sono stati implementati sistemi di cooperazione con il MI e il MUR, con l'INPS sia ai fini dell'autocertificazione che dei controlli ex post relativi alla conferma titolo, e l'accesso alle banche dati dell'Agenzia delle Entrate. Si ricorda inoltre che è stata implementata l'integrazione con le piattaforme abilitanti previste dall'Agenda Digitale.

L'attenzione alla semplificazione del linguaggio amministrativo, da sempre perseguita, ha portato alla decisione di avviare nel 2022 una completa rivisitazione del sito web di Ateneo.

Per quanto riguarda infine la migrazione verso infrastrutture e servizi cloud qualificati, le tipologie di servizi ICT erogati dall'Ateneo possono essere raggruppate sulla base della seguente classificazione, coerente con quanto previsto da AgID in occasione della pubblicazione del Piano Triennale AgID per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2017-19:

- a) Servizi a supporto delle attività di didattica e di ricerca,
- b) Servizi a supporto dell'attività amministrativo-gestionale,
- c) Servizi infrastrutturali

a) Servizi a supporto delle attività di didattica e ricerca

Il Piano Triennale e la Circolare n. 01 del 14/06/19, in deroga alle indicazioni generali, consente alle Università di approvvigionare le risorse hw (es. di calcolo e di storage) ed i servizi necessari per supportare le attività dei gruppi di ricerca. Le strutture di Ateneo (Data Center) destinate ad ospitare tali risorse sono quindi state mantenute salvaguardando ovviamente principi di razionalizzazione ed economicità di gestione. Fra i servizi a supporto delle attività di didattica e ricerca si ricordano specificatamente:

- WeBeep, la nuova piattaforma gestita dal centro METID (Metodologie Innovative per la Didattica) per la didattica curricolare è il portale delle attività in rete di studenti e docenti del Politecnico di Milano. Si basa su Moodle, la piattaforma di *e-learning* più diffusa al mondo, utilizzata da istituzioni e organizzazioni internazionali. WeBeep offre funzionalità specifiche per la didattica quali, ad esempio, la possibilità di raccogliere i materiali da condividere con gli studenti, permette la registrazione delle lezioni e l'accesso alle lezioni registrate, permette la raccolta di lavori realizzati da parte degli studenti e la loro valutazione, fornisce uno spazio di comunicazione tra i partecipanti del corso; contiene un forum di discussione. È inoltre possibile richiamare strumenti esterni quali, ad esempio *Wooclap*: strumento per gestire lezioni in aula, online e classe estesa che consente di creare quiz e attività a cui gli studenti rispondono in modo sincrono durante la lezione, e *MATLAB*: piattaforma di programmazione e calcolo numerico utilizzata per l'analisi di dati, lo sviluppo di algoritmi e la creazione di modelli.
- I servizi hosting/housing dipartimentali: l'area ICT ha sviluppato servizi a supporto della ricerca delle Strutture di Ateneo per i quali svolge il ruolo di provider di servizi di *housing* (le risorse hw - server o storage - della struttura vengono ospitate nelle server farm di ateneo) e *hosting* (i servizi sono ospitati su risorse hw on premise o in cloud).

Nel *data center* dedicato ai servizi di *housing* 4 dei 16 rack sono utilizzati per gli apparati di rete che forniscono la connettività a supporto del servizio; 12 rack sono disponibili per ospitare i sistemi delle strutture richiedenti il servizio. Attualmente il 73% circa dei sistemi installati nel data center è utilizzato per servizi di *housing*.

Il servizio *hosting* riguarda siti ed applicazioni web su piattaforme gestite dall'Area ICT. Il servizio è implementato sull'infrastruttura di virtualizzazione di ASICT e attualmente ospita circa 1730 siti. Le risorse dell'infrastruttura di virtualizzazione ASICT utilizzate per i servizi di hosting corrispondono a circa il 20% di quelle complessivamente utilizzate per i servizi erogati da ASICT.

b) Servizi a supporto dell'attività amministrativo-gestionale

Per questi servizi, di fatto non caratterizzanti il contesto universitario, ma ascrivibili in termini generali a qualunque Pubblica Amministrazione, in coerenza con le indicazioni AGID, negli anni scorsi è stato avviato un piano di migrazione in *cloud* degli applicativi a supporto delle attività amministrativo-gestionali e, per ciascun contesto, è stata effettuata una valutazione di merito rispetto alla scelta di provvedere ad una progettazione e realizzazione con risorse interne piuttosto che ricorrere a soluzioni disponibili sul mercato o sviluppate ad hoc da terzi. Ad oggi gli applicativi in uso a supporto dell'attività amministrativo-gestionale sono 34. Per gli applicativi con sviluppo basato su risorse interne (33%) è stato avviato un percorso pluriennale di migrazione in *cloud* in ottica PaaS (Platform as a Service) il cui completamento è previsto per il 2023. Per gli applicativi approvvigionati sul mercato (46%) si è provveduto ad una contrattualizzazione in ottica *Software as a Service* (SaaS); infine alcuni contesti applicativi sono coperti da servizi erogati da CINECA (21%), *in house provider* del comparto universitario. **In Allegato 1.3** è riportata una tabella di dettaglio che riepiloga, per i differenti ambiti, la situazione attuale di copertura interno/esterno.

c) Servizi infrastrutturali

Tra i servizi infrastrutturali si annoverano innanzi tutto quelli di base quali i servizi di rete e di network management, di monitoraggio ed analisi a supporto della sicurezza ICT, di autenticazione/autorizzazione/accounting, videosorveglianza, controllo accessi, telefonia VOIP, controllo ambientale e facility management (sensori, allarmi, controllo remoto domotica, impianti multimediali centralizzati, gestione impianti di riscaldamento/raffrescamenti, gestione energia). Si tratta di servizi non specifici del contesto universitario, tuttavia il grado di integrazione realizzato *on premise* dal Politecnico garantisce elevati livelli di servizio e continuità. Altri servizi invece sono specifici del contesto universitario, quali ad esempio i sistemi di gestione delle postazioni di lavoro delle aule e dei laboratori con servizi VDI, delle licenze di pacchetti sw complessi, i sistemi di e-learning e di supporto alla didattica innovativa, sistemi multimediali per aule e spazi di didattica avanzata e i servizi per laboratori didattici informatizzati. Questi servizi presentano peculiarità legate al contesto specifico ed al supporto che deve essere garantito sia alla didattica che alla ricerca. Il livello di flessibilità ed integrazione raggiunto dal Politecnico rende complessa o non conveniente la migrazione in *cloud*. Le caratteristiche tecniche di alcuni dei servizi sopra indicati non consentono la migrazione in *cloud* degli stessi; per altri la migrazione potrebbe risultare tecnicamente possibile ma inopportuna o non conveniente per gli investimenti di integrazione e sviluppo già fatti e per i livelli di servizio e continuità garantiti dalle soluzioni *on premise* in essere. Viene quindi effettuata una valutazione di merito individuando la soluzione ottimale per ciascun caso specifico.

1.2 LA PERFORMANCE

1.2.1 Il processo di pianificazione

Di seguito viene brevemente illustrato il processo di pianificazione operativa del Politecnico di Milano, finalizzato alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance dell'amministrazione, attuato secondo le logiche di cui al decreto legislativo n. 150 del 2009 ed in forza del Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113.

Tale processo ha la sua genesi nel Piano Strategico di Ateneo, che definisce gli obiettivi strategici e da cui derivano principalmente gli obiettivi operativi propri dell'attività amministrativa. A completamento della pianificazione operativa vengono poi declinati obiettivi che rispondono ad esigenze di sviluppo o di miglioramenti dei processi di gestione interna, o ad input esterni per il miglioramento dei servizi.

Il processo di pianificazione è stato messo in atto cercando di mantenere una forte coerenza complessiva di sistema, grazie ad una costante interazione della parte politica e gestionale, pur con le specifiche responsabilità, per la definizione degli obiettivi e delle azioni da implementare.

Il ciclo di programmazione operativa 2022-2024, fortemente integrato al ciclo di pianificazione economico-finanziaria, ha previsto il seguente iter:

- individuazione, tramite la riflessione congiunta tra i vertici politici (Rettore, Delegati e Senato Accademico) e i Dirigenti dell'Ateneo, delle priorità per il 2022 con riferimento agli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2020-2022;
- pianificazione degli obiettivi da assegnare alle strutture per l'esercizio 2022 anche in relazione agli esiti dell'anno precedente, sia per le Aree e i servizi in cui esse sono articolate, che per i Dipartimenti, i Poli Territoriali e le Scuole. A tal fine sono stati considerati i Progetti scientifici (e relativi riesami) dei Dipartimenti e i Progetti di Sviluppo dei Poli Territoriali. Per quanto riguarda le Scuole, oltre al Progetto Culturale e Didattico che le caratterizza, sono state prese a riferimento anche le azioni di miglioramento definite dai Presidi sulla base delle relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti.
- individuazione, da parte dei responsabili, delle risorse necessarie per il conseguimento dei suddetti obiettivi, anche al fine della negoziazione del budget 2022-2024;
- declinazione della performance individuale per tutto il personale tecnico amministrativo, che tenga adeguatamente conto della performance organizzativa delle strutture.

Ai fini di una classificazione interna, ed in coerenza ai requisiti richiesti dalla normativa sul PIAO, gli obiettivi sono stati classificati secondo le dimensioni di seguito indicate:

- A. Impatto/Sostenibilità;
- B. Semplificazione/Digitalizzazione;
- C. Accessibilità/Pari Opportunità/Equilibrio di Genere;
- D. Anticorruzione;
- E. Efficacia/Efficienza di gestione.

Tale classificazione non inficia e, anzi, rafforza, l'identificazione degli obiettivi dell'Amministrazione con i tre pilastri individuati dal Piano Strategico di Ateneo (Individuo, Campus Globale e Impatto).

La definizione degli obiettivi è stata completata procedendo alla esplicitazione del risultato atteso secondo tre livelli (soglia, target ed eccellenza) che, come definito dal Sistema di Misura e Valutazione della Performance 2022, esprimono il diverso grado di raggiungimento 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 D.M. 1154, di ottobre 2021, di autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio 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 misurata ai diversi livelli dell'organizzazione (organizzativa ed individuale).

1.2.2 La performance organizzativa

L'avvio del sistema di pianificazione prevede la definizione, a partire dagli obiettivi strategici, di obiettivi assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione (performance organizzativa), sino alla valutazione del contributo individuale (performance individuale), tramite un meccanismo "a cascata" 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.

Tutti gli obiettivi di performance organizzativa sono oggetto di monitoraggio trimestrale da parte del Direttore Generale e dei Dirigenti. Vi è inoltre un momento formale di monitoraggio infra-annuale che prevede l'invio di un report di monitoraggio all'OIV 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.

1.2.2.1 Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo

La Performance Organizzativa di Ateneo prevede la definizione di obiettivi di elevato impatto sulla collettività e definiti in coerenza con il Piano Strategico.

Questa dimensione della performance organizzativa impatta con effetto limitato sulla valutazione individuale dei ruoli apicali (Direttore Generale 10% e i Dirigenti 5%).

Alcuni obiettivi di Performance di Ateneo sono relativamente stabili nel tempo, altri rispondono ad esigenze più contingenti. Per il 2022 riguardano:

- a) *Il miglioramento dell'Ateneo nella capacità di essere polo di attrazione per la ricerca (peso 20%)*, misurato come in passato attraverso il monitoraggio della propria capacità di autofinanziamento. Il target definito è di eguagliare la media dell'ultimo triennio, i parametri soglia ed eccellenza prevedono un'oscillazione in meno/in più del 10%.
- b) *La capacità di dare occupazione ai propri laureati (peso 10%)*, misurato come in passato attraverso il tasso di occupazione degli studenti (L, LM) ad un anno dalla laurea. Il target definito è di eguagliare il dato dell'anno precedente, i parametri soglia ed eccellenza prevedono un'oscillazione in meno/in più del 10%.
- c) *Il miglioramento del posizionamento dell'ateneo nel campo dell'internazionalizzazione (peso 20%)*, misurato tramite il valore intermedio degli indicatori (dottorati in accesso con titolo estero, proporzione di CFU estero acquisiti dagli studenti rispetto ai CFU totali, proporzione di laureati con almeno 12 CFU estero rispetto ai laureati totali), definiti nell'ambito della programmazione triennale MUR PRO-3 2021-2023. L'introduzione di tale obiettivo risponde all'esigenza di presidiare con attenzione le azioni da implementare visto il permanere, inatteso, della crisi pandemica.
- d) *Il raggiungimento dei risultati attesi definiti nel Piano Strategico 2020-2022 (peso 50%)*, misurato attraverso un indicatore sintetico che rileva il numero degli obiettivi raggiunti rispetto ai 28 KPI identificati. L'introduzione di tale obiettivo è finalizzato a raccogliere l'esito degli obiettivi strategici definiti per il triennio 2020-2022 nell'ultimo anno di mandato. Il target definito è di realizzare circa il 90% dei risultati attesi, i parametri soglia ed eccellenza prevedono un'oscillazione in meno/in più del 10%.

Nell'**Allegato 1.4** si riporta il dettaglio degli obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo, con l'evidenza della finalità, della metrica utilizzata, il peso e i valori soglia, target ed eccellenza individuati.

1.2.2.2 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 2022 ed in continuità con quelli definiti per il 2021:

- a) *La soddisfazione di docenti e studenti sui servizi ricevuti (peso 10%)* rimane un tema prioritario e sarà rilevata, come in passato, mediante la somministrazione di questionari di *customer satisfaction*, ponendo:
 - per il personale docente il livello di piena soddisfazione (eccellenza) pari a 5 su una scala di valutazione [1-6]; pari a 4,2 il livello target e pari a 3,5 il livello soglia;
 - per gli studenti il livello di piena soddisfazione pari a 5 su una scala di valutazione [1-6]; pari a 4 il livello target e pari a 3 il livello soglia.
- b) *L'implementazione del progetto di data analytics (peso 10%)*, iniziato nel 2021, di cui si è già fatto cenno, finalizzato ad effettuare un'analisi profilata sugli studenti e a implementare azioni per la riduzione del drop-out. In particolare nel 2022 sono previste azioni di intervento e l'individuazione di indicatori per

misurare l'efficacia delle azioni implementate (target), l'integrazione dei dati nel cruscotto, la valutazione delle azioni intraprese e l'individuazione di studenti eccellenti (eccellenza).

- c) *L'organizzazione e il presidio alle attività di gestione nell'ambito del P.N.R.R. (peso 15%)*, con l'obiettivo di avere il 100% (eccellenza) di successo per i progetti che vedono l'ateneo candidato come proponente o come spoke, 90% come target e 70% come soglia. Tale obiettivo è direttamente derivato dall'analogo obiettivo strategico introdotto per il 2022.
- d) *Lo sviluppo, in continuità con il 2021, di uno strumento di rilevazione dei dati della sostenibilità (peso 10%)*, che prevede la definizione puntuale del set dei dati da raccogliere periodicamente (target) e la progettazione di un cruscotto sostenibilità (eccellenza).
- e) *La definizione, in collaborazione con la Commissione Energia, delle azioni necessarie a ridurre il consumo e la spesa energetica nel lungo periodo (15%)* con la redazione di un piano dettagliato di azioni fattibili per il contenimento dei costi (e dei consumi) 2023-2024 entro giugno (target), entro aprile (eccellenza).
- f) *Il rispetto del cronoprogramma per i cantieri edili prioritari per l'implementazione del Piano Strategico (peso 40%)*:
- l'avvio entro l'anno (ottobre come eccellenza) della gara per il recupero dell'Area dei Gasometri presso l'area denominata "La Goccia" nel campus Bovisa;
 - la conclusione (entro l'anno come eccellenza) del piano interrato, degli spazi e dei laboratori da destinare al Dipartimento di Chimica, Materiali e Ingegneria Chimica presso il campus Bassini;
 - il rispetto del cronoprogramma (target), previsto per i lavori per il nuovo edificio EZEN presso il Campus Bovisa La Masa, con l'eccellenza posta come anticipo rispetto a tale cronoprogramma;
 - l'ottenimento del finanziamento che sarà richiesto (100% eccellenza, 95% target) con la partecipazione al II bando MUR per sostenere lo sviluppo edilizio dell'ateneo.

Nell'**Allegato 1.5** si riporta il dettaglio degli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale, con l'evidenza della metrica utilizzata, il peso e i valori soglia, target ed eccellenza individuati.

2.2.2.3 Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Strutture

La Performance Organizzativa delle Strutture si focalizza su obiettivi specifici mantenendo costante l'attenzione al contributo di ognuna di esse all'implementazione delle strategie definite dalla parte politica. Oltre a garantire supporto alla realizzazione del Piano Strategico, la scelta degli obiettivi definiti per le strutture è stata guidata dagli obiettivi definiti dal MUR nella programmazione triennale PRO 3 2021-2023 e dalle indicazioni contenute nel Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80. La performance organizzativa definita a livello di struttura (Area dirigenziale, Dipartimenti o Poli Territoriali) 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.

In questo paragrafo viene effettuata una sintetica disamina dei principali obiettivi assegnati alle Aree dirigenziali, ai Dipartimenti e ai Poli Territoriali. Molti degli obiettivi riportati sono stati già illustrati con maggiore dettaglio, in specifiche sezioni del PIAO, ma si è ritenuto opportuno riportarli sinteticamente anche in questo paragrafo per consentire una vista d'insieme degli obiettivi di performance assegnati per il 2022.

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 anche della Direzione politica. Come prassi ormai consolidata, a partire dalla metà del mese di settembre, in concomitanza con il processo di budget, si sono tenuti incontri tra il Direttore Generale e i Dirigenti per la definizione degli obiettivi specifici di Area. Dai vari confronti sono emersi diversi obiettivi trasversali assegnati alle Aree, ai Servizi e, in alcuni casi, alle strutture gestionali di Dipartimenti e Poli Territoriali.

Rispetto alla classificazione sopra riportata (Impatto/Sostenibilità, Semplificazione/Digitalizzazione, Accessibilità/Pari Opportunità/Equilibrio di Genere; Anticorruzione, Efficacia/Efficienza di gestione), molti sono riferibili alla dimensione "Impatto/Sostenibilità".

Con specifico riferimento all'Impatto, diversi obiettivi sono finalizzati a supportare il Piano strategico per lo sviluppo della conoscenza e il trasferimento tecnologico. Le strutture dirigenziali sono state coinvolte nell'obiettivo di sviluppo dei rapporti e delle attività di ricerca con i JRC - Join Research Center, al fine di sviluppare la ricerca d'eccellenza; nell'obiettivo di incrementare il numero di *Individual Grants* vinti dall'Ateneo; nel sostegno della partecipazione dell'ateneo nel programma Horizon Europe, supportando i ricercatori con servizi innovativi per l'attrazione di progetti di alto livello scientifico; e a supportare le attività per attrarre investimenti di venture capital per progetti di sviluppo tecnologico.

Con riferimento, invece, ad azioni riferibili più ad un ambito di Terza missione, all'Area competente è stato assegnato, insieme alla Direzione Generale, l'obiettivo di avere il 100% di successo per la partecipazione ai progetti P:N:R:R.; il rafforzamento della comunità *Alumni* al fine di incrementare le donazioni destinate a finanziare borse di studio e progetti di ricerca; l'ulteriore collaborazione con la società Polisportiva per organizzare attività che incrementino il numero dei partecipanti a corsi, eventi e iniziative sportive.

Per quanto riguarda la sfera più vicina alla didattica e alla formazione, rientrano l'obiettivo di consolidamento del numero di immatricolati stranieri in ingresso alle LM e degli studenti dell'Ateneo in mobilità all'estero e il già citato obiettivo di sviluppo del progetto di *data analytics* la cui finalità è l'implementazione di azioni per la riduzione del drop-out. Alcuni obiettivi sono poi riferiti all'impatto che si vuole realizzare operando sulla comunicazione esterna dell'ateneo: potenziando la visibilità delle attività di ricerca dell'ateneo attraverso lo sviluppo di maggiori relazioni con i corrispondenti delle testate straniere e gli esperti scientifici delle sedi diplomatiche, riprogettando il sito web di ateneo per rendere la struttura di navigazione e i contenuti maggiormente fruibili agli studenti e alla cittadinanza. È infine stato assegnato un obiettivo finalizzato a migliorare il posizionamento dell'Ateneo nel ranking QS con riferimento alla sfera della *academic reputation*. Si intende operare anche al fine di migliorare la comunicazione interna rivolta alla community in tema di welfare e benessere (mobilità, sport, tempo libero, attività culturali, convenzioni).

Sempre rispetto alla dimensione di Impatto, sono previsti obiettivi che riguardano la realizzazione di servizi infrastrutturali per gli studenti e la realizzazione di progetti di sostenibilità concepita nelle diverse accezioni. Relativamente alle infrastrutture, una priorità per il prossimo anno sarà la partecipazione e il riconoscimento del finanziamento richiesto a valere sul nuovo bando 338 (D.M. 1256, 1257 del 2021 e 168 del 2022) per la costruzione, grazie anche ad un impegno finanziario da parte dell'ateneo molto significativo, di 5 nuove residenze che saranno realizzate con forte attenzione ai temi della sostenibilità ambientale e che potrebbero incrementare di oltre 1.000 posti letto la disponibilità attuale. Un obiettivo specifico sarà anche la riqualificazione e attivazione di nuovi servizi nella Residenza Casa dello Studente.

Come già accennato, una grande sfida per il prossimo anno, sarà quella di riuscire ad ottenere il finanziamento MUR per l'edilizia (D.M. 1274 del 2021), in particolare per sostenere lo sviluppo di un Campus sostenibile nell'area Bovisa Nord, obiettivo di cui si è parlato in precedenza. Altri obiettivi, assegnati anche alla Direzione Generale, riguardano la prosecuzione dei lavori per il riassetto degli spazi e laboratori per il dipartimento di Chimica; la prosecuzione dei lavori per la realizzazione di un edificio sperimentale a ridotto impatto ambientale (*nearly zero-energy building*) e di un edificio per laboratori nel Campus di Milano Bovisa.

Diverse azioni mirano al contenimento dell'impatto ambientale: dall'attivazione di politiche per il risparmio energetico, sia nel breve che nel lungo periodo (avvio del primo blocco di sostituzione dei corpi illuminanti e dei sistemi di regolazione, definizione di un piano di installazione dei misuratori, estensione del sistema di monitoraggio energetico, predisposizione e diffusione di un vademecum per il risparmio energetico); alla sistematizzazione della raccolta dati in tema di sostenibilità; allo sviluppo di policy in ambito di gestione rifiuti e gestione della ristorazione. Nel corso del prossimo anno sarà, infine, consolidato, in continuità con quanto già avviato, un sistema organizzativo specifico per la gestione di tutte le tematiche legate alla sostenibilità, con la costituzione di una struttura operativa diffusa e capillare tra le varie strutture operative.

Per quanto riguarda la "Semplificazione/digitalizzazione" si è argomentato nel dettaglio nel paragrafo 1.2.4, qui si ricorda come alcuni obiettivi mirano ad attivare o accrescere le collaborazioni con altri atenei grazie al potenziamento delle competenze digitali (progetto *Enhance* e *collaborative classroom*, che mira a progettare e implementare un modello di cooperazione dei sistemi informativi degli atenei partner a supporto dei processi in ambito didattico; progetto europeo sullo Sportello Unico Digitale - Single Digital Gateway, cui l'ateneo partecipa sotto il coordinamento nazionale del CODAU). Altri obiettivi mirano alla digitalizzazione o semplificazione di procedure interne: tra questi è prevista la progettazione e l'implementazione di un sistema di gestione informatizzata dei percorsi Ambassador (finalizzati a creare nuove figure professionali con competenze specifiche in ambito green e smart); l'arricchimento funzionale dell'applicazione IPRA (intranet per la ricerca e l'autofinanziamento) finalizzato a consentire una gestione completa dei progetti e delle attività di ricerca. Altri obiettivi di digitalizzazione mirano a rendere disponibili dati e informazioni necessarie alla comprensione dell'andamento della gestione amministrativa, tra questi si prevedono: la creazione di un cruscotto e di uno strumento di simulazione sulla contribuzione studentesca; la progettazione di un cruscotto dati per il Direttore Generale; la creazione di un cruscotto dati sulla sostenibilità.

Rientra nell'ambito in oggetto anche la sperimentazione della metodologia BIM per l'informatizzazione dei flussi documentali di progettazione, manutenzione e gestione degli edifici. Si ricorda il già citato obiettivo di elaborazione di un piano di sviluppo dei sistemi informativi di ateneo, per portare a compimento la copertura applicativa del sistema informativo di Ateneo e garantire l'integrazione tra i moduli e le basi di dati.

Numerosi sono anche gli obiettivi riferibili alla dimensione “Accessibilità/pari opportunità/ equilibrio di genere”. Sul fronte dell'accessibilità digitale si cita, ad esempio, l'obiettivo di incremento delle pubblicazioni ad accesso aperto per rendere facilmente raggiungibile la ricerca svolta in Ateneo; lo sviluppo e il potenziamento del programma di *Life Long Learning*, in continuità con il 2021, per fare del Politecnico un punto di riferimento nazionale e internazionale sulla formazione professionale: si intende, infatti incrementare l'offerta di percorsi formativi open, aggiungendo a quelli già sviluppati sui temi dell'intelligenza artificiale e del *management engineering* i temi della sostenibilità (acqua energia, sviluppo di città sostenibili) e della moda; obiettivi specifici, strettamente legati alle politiche strategiche sulla sostenibilità, sono finalizzati ad esplicitare i criteri utilizzati per l'ammissione e l'accesso agli studi (con riferimento ai diversi livelli di studio e alle diverse categorie di utenti) e l'accesso agli spazi dell'Ateneo per la cittadinanza.

Per quanto riguarda, invece, l'accessibilità fisica, come già accennato l'ateneo sta lavorando per mappare le principali problematiche di accessibilità presenti, sottoporle a costante monitoraggio, realizzare proposte per migliorare l'accessibilità agli spazi dell'Ateneo da parte delle persone con disabilità.

In tema di reclutamento e di opportunità professionali per il personale interno, per il 2022 l'Ateneo ha individuato alcune azioni finalizzate alla promozione esterna delle opportunità di lavoro offerte dall'ateneo, al fine di attrarre giovani talenti; alla rilevazione della disponibilità del personale interno al cambiamento di ruolo al fine di ampliare le opportunità professionali; alla revisione del modello professionale per i ruoli tecnici di ateneo definendo adeguati percorsi di sviluppo professionale; e infine, in continuità con lo scorso anno, continuerà il monitoraggio del lavoro agile ormai esteso a tutto il personale di ateneo con attività gestibili da remoto, tramite analisi degli accordi, questionari, sondaggi, individuazione di specifici indicatori di efficacia, e si procederà con la progettazione del *layout* degli spazi in linea con le forme di lavoro ibrido.

In merito a pari opportunità e equilibrio di genere, sono numerose le iniziative pianificate per il prossimo anno. In particolare, come già evidenziato in precedenza, saranno organizzate iniziative per agevolare il personale docente sul corretto ed inclusivo approccio verso gli studenti con Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA) e disabilità, attraverso la predisposizione di linee guida e la realizzazione di incontri formativi; si realizzeranno attività laboratoriali di gruppo, mensili e gratuite, a favore della componente studentesca, su tematiche di approfondimento personale quali consapevolezza e crescita personale, gestione dell'ansia e tematiche simili, allo scopo di assicurare supporto psicologico ad un maggior numero di studenti; sarà attivato il monitoraggio periodico del GEP (Gender Equality Plan) e la rendicontazione degli obiettivi come parte integrante del Bilancio di Genere; sarà sviluppato un piano di comunicazione per iniziative di parità di genere, al fine di diminuire il gender gap nei corsi di ingegneria attraverso iniziative destinate alle studentesse delle scuole superiori; saranno progettati ed avviati nuovi percorsi di mentoring e formazione dedicati all'empowerment delle studentesse di laurea, di dottorato, di tutte le aree disciplinari, su tematiche di leadership, consapevolezza di sé e comunicazione.

Relativamente al miglioramento dei processi interni e dei servizi erogati è stata prevista una dimensione “Efficacia ed efficienza di gestione” con l'assegnazione di diversi obiettivi. Innanzi tutto, come ormai da molto tempo, a tutte le strutture vengono assegnati obiettivi di performance rispetto alla valutazione ricevuta dagli utenti sui servizi erogati e rilevata mediante la somministrazione di questionari di *customer satisfaction*).

Diversi obiettivi sono finalizzati alla progettazione di nuovi processi/servizi e/o all'ampliamento di quelli già esistenti. Rientrano in tale casistica l'obiettivo di ridefinizione dei servizi di *front office* di ateneo nell'ambito del contratto per i servizi tecnico-logistici, eventi e *contact center* al fine di renderli più innovativi e migliorarne l'efficacia; la riorganizzazione dell'Area dirigenziale “Gestione Infrastrutture e servizi” per migliorare i servizi resi agli utenti interni ed esterni; la revisione del modello organizzativo per la gestione dei corsi di dottorato che attualmente prevede il coinvolgimento di diverse strutture, al fine di individuare un assetto più efficace ed efficiente; l'individuazione di azioni mirate alla razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo; il raggiungimento della piena occupazione delle residenze e dell'equilibrio economico, garantendo in questo modo la sostenibilità economica e l'efficacia del servizio alla luce del nuovo modello di gestione attuato nel 2021; la predisposizione del piano triennale di manutenzione che preveda una programmazione dettagliata degli interventi di manutenzione. Nell'ambito delle attività svolte in collaborazione con la CRUI e il CODAU è in programma la revisione del Piano dei Conti per la corretta rilevazione delle spese sensibili alle politiche di genere e l'implementazione degli adeguamenti contabili necessari per una più immediata rilevazione delle spese per le pubblicazioni open access. Infine, è prevista la definizione di un piano straordinario di programmazione triennale del personale tecnico amministrativo in considerazione della attribuzione di fondi assunzionali straordinari stanziati con la Legge di bilancio per il 2022 e che saranno assegnati a valere sul fondo di finanziamento ordinario.

L'ultima dimensione individuata riguarda gli obiettivi specificatamente finalizzati alla prevenzione della corruzione, in accordo con quanto previsto nel proseguo del presente documento in materia di rischi corruttivi e trasparenza, e brevemente descritti nel successivo paragrafo 1.3.2.

Nell'**Allegato 1.6** si riporta il dettaglio degli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree dirigenziali. Per ogni obiettivo si dà evidenza della dimensione a cui è correlato, della finalità, delle aree assegnatarie, del peso per ciascuna area, dei valori soglia, target ed eccellenza individuati.

I Dipartimenti e i Poli Territoriali

Gli obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali sono stati definiti dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo in condivisione con il Direttore Generale e in accordo con i Responsabili Gestionali.

Gli obiettivi di performance organizzativa dei Dipartimenti e Poi Territoriali sono relativi ai diversi ambiti:

- la soddisfazione degli utenti (docenti) sui servizi di supporto ricevuti;
- la capacità della struttura di mantenere l'autofinanziamento in linea con i risultati dell'ultimo triennio;
- obiettivi definiti in coerenza con gli indicatori di "coerenza strategica" utilizzati nell'ambito del nuovo sistema di distribuzione delle risorse di personale definiti dal Senato Accademico e finalizzati ad ancorare maggiormente i criteri di assegnazione dei punti organico agli indirizzi definiti nel Piano strategico;
- obiettivi definiti dalle singole strutture in relazione alle proprie priorità di sviluppo in coerenza agli obiettivi definiti nell'ambito dei Progetti scientifici dei Dipartimenti, dei i Progetti di Sviluppo dei Poli Territoriali e dei Dipartimenti di Eccellenza.

I primi due obiettivi elencati sono stabili nel tempo e con peso equivalente per tutte le strutture, mentre i singoli Dipartimenti e Poli hanno completato il quadro degli obiettivi scegliendo pesi e contenuti rispetto alle altre due tipologie in relazione alle proprie priorità e specificità.

La maggior parte degli obiettivi definiti sono sostanzialmente riconducibili: all'internazionalizzazione, sia sul fronte della didattica (incremento del numero di visiting, research e del numero dei dottorandi stranieri, incremento del numero di progetti EU presentati, incremento del numero di studenti outgoing e di studenti stranieri immatricolati), che della ricerca (intensificazione della rete di partner/network internazionali e delle collaborazioni di ricerca internazionali); alla realizzazione e ristrutturazione degli spazi, con una particolare attenzione ai laboratori; alla presentazione di proposte nell'ambito del P.N.R.R. o di altre tipologie di finanziamenti; all'attività di comunicazione, divulgazione, orientamento in ingresso e in itinere. Molti anche gli obiettivi sul fronte della ricerca, quali incremento del numero di brevetti, del numero di dottorandi e borse di dottorato finanziate, del numero di giovani ricercatori.

Nell'**Allegato 1.7** si riporta il dettaglio degli obiettivi di Performance Organizzativa di 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.

Gli obiettivi 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 (procedure automatizzate di risposta agli utenti, supporto informatico, incremento dei servizi di supporto a docenti e dottorandi e più in generale del supporto fornito dalla struttura amministrativa del Dipartimenti/Polo); alla gestione delle criticità in tema di spazi (sia in termini di sicurezza e controlli accessi che di disponibilità e dotazioni e relativo monitoraggio); al consolidamento di rapporti con il territorio; all'organizzazione di iniziative varie (eventi di promozione e orientamento, seminari, convegni), alcune delle quali dedicate specificamente al tema della sostenibilità.

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, mappatura e riorganizzazione del processo acquisti; implementazione del gestionale IPRA- Intranet per la Ricerca e l'Autofinanziamento; monitoraggio della sperimentazione e azioni di rafforzamento del lavoro agile), altri, invece, riguardano solo alcuni Dipartimenti/Poli con la creazione di specifici gruppi di lavoro (revisione del modello organizzativo per la gestione dei corsi di dottorato e piattaforma per la gestione degli eventi). L'obiettivo finalizzato alla revisione del modello professionale per i ruoli tecnici di Ateneo è stato assegnato a tutti i Dipartimenti e ad un Polo con strutture laboratoriali.

Infine, come già nel 2021, 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.

1.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

Il Piano per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT), relativo al triennio 2021/2023, è stato redatto conformemente al dettato normativo della Legge 06 novembre 2012, n. 190 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”, e nel rispetto del Piano Nazionale Anticorruzione 2019 quale atto di indirizzo per la prevenzione della corruzione e della trasparenza - adottato dall’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) con delibera n. 1064 del 13 novembre 2019.

Gli anni 2020 e 2021 sono stati caratterizzati dall’epidemia da COVID-19 che ha invaso e permeato tutti i rami delle attività delle strutture di produzione e della Pubblica Amministrazione del sistema Paese, lo stato d’emergenza ha di fatto inciso su tutte le attività della produzione e della Pubblica Amministrazione e pertanto si è reso necessario rafforzare il sistema di prevenzione della corruzione con l’intento di catturare l’emersione di nuovi rischi corruttivi o di cattiva gestione delle risorse, durante questo periodo difficile per la economia del Paese, oltre a mitigare i rischi noti nel tempo.

L’identificazione, e la contestuale pianificazione, delle azioni e delle misure di prevenzione e di mitigazione del rischio corruttivo, relativa al triennio 2021/2023, traslata nel PTPCT, è stata principalmente finalizzata alla semplificazione, digitalizzazione e reingegnerizzazione dei processi dell’Ateneo, in modo da far coincidere gli obiettivi di prevenzione della corruzione con i criteri di economicità, efficacia, imparzialità, pubblicità e di trasparenza, in coerenza con gli obiettivi strategici definiti dalla Governance e con i gli altri Piani richiesti dalle norme legislative.

Per il 2022, anziché procedere come in passato con la predisposizione di un nuovo piano a scorrimento 2022-2024, l’Ateneo, in armonia con quanto fatto da ANAC, ha deciso di mantenere vigente il Piano 2021-2023 prevedendo gli opportuni aggiornamenti per il 2022 e il 2023. Le azioni programmate per il triennio 2021-2023 rimangono attuali e gli aggiornamenti effettuati sulle misure sono minimi. Nel PTPCT, approvato con deliberazione specifica, vengono descritti il funzionamento del sistema di prevenzione della corruzione, l’analisi del contesto esterno ed interno che hanno portato alle modifiche previste per gli anni 2022-2023. Nel proseguo del paragrafo si riporta sinteticamente il percorso effettuato per la mappatura dei processi e la gestione delle aree di rischio, e si dà evidenza di quali misure organizzative per il trattamento del rischio si siano tradotte nella definizione di specifici obiettivi di performance.

1.3.1 La mappatura dei processi e la gestione delle aree di rischio

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

L’elenco dei processi rinvenuti è stato 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.

Alla luce della riorganizzazione delle Aree Dirigenziali attuata nel 2020, il Politecnico di Milano ha deciso di provvedere 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 si è sviluppata in 4 fasi con il diretto coinvolgimento di dirigenti a capi servizio:

- 1) Mappatura Aree sensibili (macro processi - processi - ambiti d’azione): sono state avviate delle interviste di *self assesment* partendo dall’analisi delle determinate con cui vengono attribuite le competenze gestionali alle strutture. Sono state quindi evidenziate le aree potenzialmente a rischio corruttivo individuando il contributo di ciascuna Area nel processo considerato. Per ciascuna Area interessata, è stato evidenziato il Servizio referente e il ruolo da questi esercitato nel processo complessivo: (R = Responsabile, P = Partecipa, C= Controlla)
- 2) Mappatura dei rischi, misure di trattamento e misure adottate: sono stati individuati i potenziali eventi rischiosi collegabili a ciascun processo, le misure cogenti applicabili e le misure già adottate dall’Ateneo.
- 3) Valutazione del rischio: la valutazione del rischio è stata effettuata valutando 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 reato (tramite la valutazione degli Impatti).

La valutazione del rischio è stata espressa con la seguente formula: *Rischio = Probabilità x 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 da pianificare per il triennio 2021 – 2023.

La Mappatura dei Processi e la conseguente analisi del rischio, ha portato a identificare e valutare 117 processi a rischio. Sulla base della valutazione dei rischi per ciascuno di essi, è emersa la distribuzione del Rischio nelle 3 fasce (basso, medio, alto), con un evidente preponderanza dei rischi medio bassi:

RISCHIO	PESO	NUMERO PROCESSI VALUTATI
Rischio basso	44%	51
Rischio medio	45%	53
Rischio alto	11%	13

Nell'anno 2018 fu effettuato un aggiornamento delle aree di rischio e furono analizzati 107 processi con la seguente distribuzione dei rischi: 24% rischio elevato, 25% rischio notevole, 29% rischio accettabile, 22% rischio basso.

Rispetto alla precedente mappatura, le azioni intraprese dall'Ateneo, evidenziano:

- un sostanziale abbassamento dei valori di rischio (incidenza del numero processi a rischio alto);
- come nel corso del triennio le misure implementate abbiano portato alla mitigazione dei valori di rischio;
- il coinvolgimento crescente del personale dirigente sia nella fase di rilevazione processi sensibili (*awareness*) che in fase di proposizione delle misure per il triennio 2021/2023 (*engagement*);
- che l'implementazione crescente dell'attività di monitoraggio abbia permesso interventi mirati e modifiche a comportamenti non in linea.

1.3.2 La progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio

Le misure/azioni di ciascuna area di rischio sono aggiornate, in base agli esiti conseguiti dal monitoraggio annuale ed approvate dal Consiglio di amministrazione unitamente all'adozione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di riferimento:

<https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/anticorruzione/>

Rispetto alle misure esplicitate nel Piano di cui si fanno carico i responsabili delle diverse strutture coinvolte, l'implementazione di alcune di esse si sono tradotte nell'assegnazione di obiettivi di performance, a garanzia dell'efficace raccordo dei diversi ambiti di pianificazione. Il ciclo della Performance infatti rappresenta, in una logica di integrazione e coerenza di tutti gli strumenti di programmazione utilizzati nelle Pubbliche Amministrazioni, il principale strumento con cui dare attuazione alle misure del PTPCT.

A livello di struttura dirigenziale, si prevedono nel 2022:

- un obiettivo di analisi, mappatura e riorganizzazione del processo acquisti, assegnato alla struttura dirigenziale competente e a tutti i Dipartimenti e Poli territoriali finalizzato all'efficientamento del processo, alla revisione delle linee guida anche in relazione alla prevenzione della corruzione;
- l'obiettivo, che vede il coinvolgimento della struttura dirigenziale competente e di alcuni Dipartimenti, riguardante le verifiche periodiche sulla correttezza delle scritture contabili dipartimentali, atto a garantire uniformità di comportamenti e correttezza delle operazioni contabili con particolare attenzione all'attuazione del Regolamento conto terzi.

Anche a diversi servizi in staff alla Direzione Generale, per le diverse competenze, sono stati assegnati obiettivi finalizzati alla gestione della prevenzione dei rischi corruttivi. Il Servizio Partecipazioni di Ateneo e *Internal Auditing* per la prevenzione della corruzione e della trasparenza ha l'obiettivo di avviare entro il 2022 tre processi di audit, di chiudere i lavori relativi ad almeno due dei processi esaminati, acquisire le proposte correttive o di azioni di mitigazione dei rischi rilevati e consegna al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) e di proseguire il processo di *Internal Auditing* per i processi identificati ad alto rischio nel PTPCT.

Il Servizio Affari generali e Normativa Istituzionale, nel ruolo di segreteria tecnica per il RPCT, ha l'obiettivo di adottare entro l'anno il nuovo Regolamento per l'attività di rappresentanza e difesa in giudizio dell'ateneo e la l'obiettivo, lavorando con l'apposito tavolo istituito, di portare a conclusione, i lavori per l'individuazione di casi tipo di conflitto di interessi negli incarichi amministrativi e di predisporre i piani di monitoraggio sul controllo delle dichiarazioni rese all'atto del conferimento di incarico.

1.3.3 Monitoraggio e riesame periodico

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.

1.3.4 La programmazione dell'attuazione della trasparenza

La trasparenza amministrativa, intesa come "accessibilità totale ai 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.

Nel corso del 2021 si è portato a compimento il processo di aggiornamento dei referenti per la trasparenza, in seguito al cambiamento organizzativo avvenuto ad inizio 2020.

Dal punto di vista dei contenuti, accanto agli aggiornamenti ormai consolidati, si è operato un riordino delle sezioni impattate dal cambiamento organizzativo e da aggiornamenti significativi delle procedure. Gli aggiornamenti principali hanno riguardato le sezioni organizzazione; personale; sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici.

Più in generale molte attività che storicamente avvenivano in presenza si sono trasferite on line e contestualmente anche i processi di comunicazione, compresi quelli relativi alla trasparenza, hanno visto un impatto rilevante sul sito di Ateneo.

Si prevede di avviare nel corso del 2022 la progettazione per lo sviluppo, che avverrà nel 2023, del sito contenente i verbali degli organi di ateneo con una modalità che consenta di rendere visibile pubblicamente una parte della documentazione.

Il lavoro svolto in questi anni ha portato allo sviluppo di una sezione trasparenza ormai completo, su cui sono previsti comunque interventi di aggiornamento e manutenzione.

Un ambito di miglioramento, condiviso anche con l'OIV di ateneo, riguarda sicuramente la pubblicazione dei dati relativi ai sussidi erogati dall'ateneo, la cui gestione è attualmente distribuita su un numero consistente di uffici diversi. Occorre da una parte procedere con una mappatura che permetta la completa identificazione di tutti i sussidi erogati e che evidenzii i relativi soggetti gestori e detentori dei dati, attività prevista per il 2022, e snellire la procedura di elaborazione dati, attività prevista per il 2023, in modo da poterne facilitare la puntuale pubblicazione.

SEZIONE 2 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

2.1 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Il Politecnico di Milano è un Ateneo specialistico di grandi dimensioni dove studiano circa 47.000 studenti (di cui circa 7.500 stranieri), fanno ricerca circa 1.900 dottorandi (di cui il 24% stranieri), e 760 Assegnisti (di cui il 14% stranieri).

L'organico al 31.12.2021 era costituito da 1.506 unità di personale docente (ordinari, associati, ricercatori, ricercatori a tempo determinato di tipo A e di tipo B) e di 1.259 unità di personale tecnico amministrativo (a tempo indeterminato e determinato).

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.

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 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, ai corsi di laurea specialistica e magistrale. L'offerta formativa dell'Ateneo è articolata in 25 corsi di laurea triennale, 44 corsi di laurea magistrale e 1 a ciclo unico (anno accademico 2021/2022).

Alla Direzione Generale compete la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa.

Il responsabile della Direzione Generale è il Direttore Generale che coordina il funzionamento della struttura tecnico-amministrativa, strutturata in:

- Amministrazione di ateneo (703 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 opportuno identificare Referenti di processo, privi 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, ultima nata, per la gestione dei progetti in ambito Sostenibilità.
- Strutture gestionali dei 12 Dipartimenti (485 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. Attraverso le UOF, le strutture gestionali presidiano i seguenti ambiti: comunicazione e internazionalizzazione, amministrazione e contabilità, supporto alla didattica, supporto alla ricerca, servizi tecnici e logistici, servizi ICT, servizi al personale, sistema laboratoriale di Dipartimento.
- Strutture gestionali dei 4 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. Come per i Dipartimenti si può strutturare in Unità organizzative funzionali.

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 e dedicata alla vita nel Politecnico di Milano: Area Campus Life. In questa Area 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, alla attivazione di community 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 nel servizio di Pianificazione, Controllo ed Analisi.

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 relizzazione 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 ed investire i punti organico su figure professionali più specializzate che consentano di fare sviluppo.

Nell'**Allegato 2.1** si riportano: l'organigramma generale dell'Amministrazione di Ateneo con i dettagli per i servizi di staff della Direzione Generale, di ogni Area Dirigenziale, dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali.

2.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

2.2.1 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 già presente regolamento di Ateneo e la modulistica relativa alla definizione di accordi individuali di lavoro agile (procedura già digitalizzata). E' stato inoltre redatto un vademecum comportamentale per supportare i colleghi nel passaggio alla nuova forma di lavoro agile (ibrida).

Con la fine di settembre 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 dei Pola di Struttura, accordi che sarebbero entrati in vigore dal 1° gennaio 2022. La **Figura 2.1** 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. In **Figura 2.2** è invece riportato il dettaglio delle macroattività svolte nelle diverse fasi e dei numerosi momenti di confronto e condivisione che hanno facilitato il buon esito del processo.

Figura 2.1: le fasi di sviluppo per l'implementazione del lavoro Agile

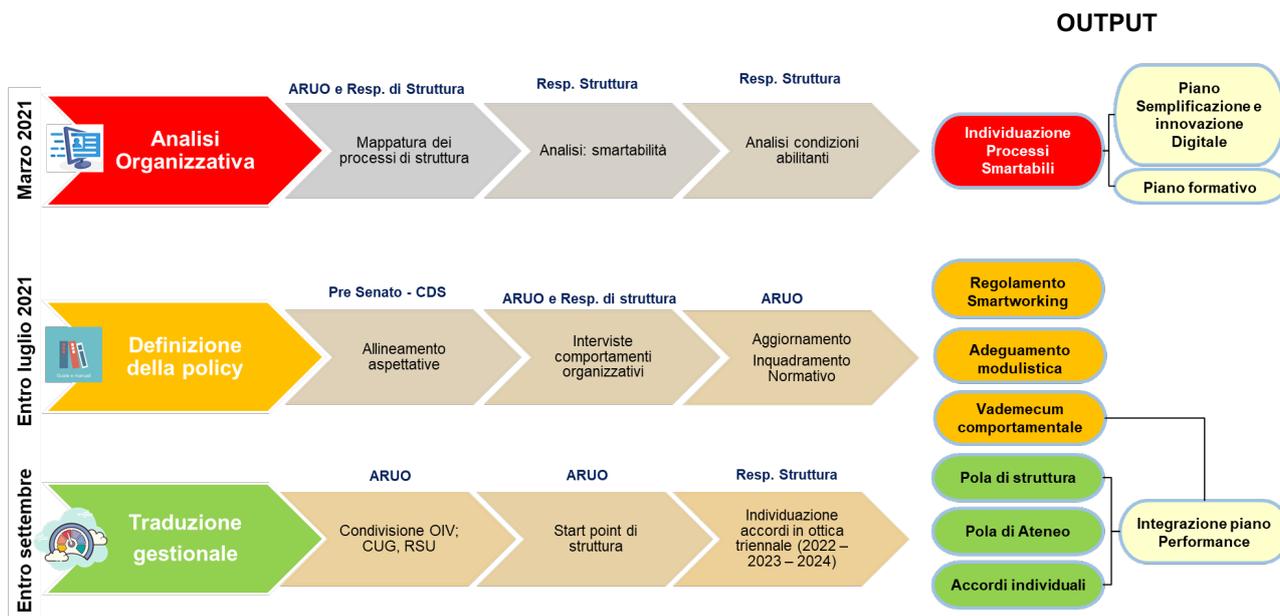
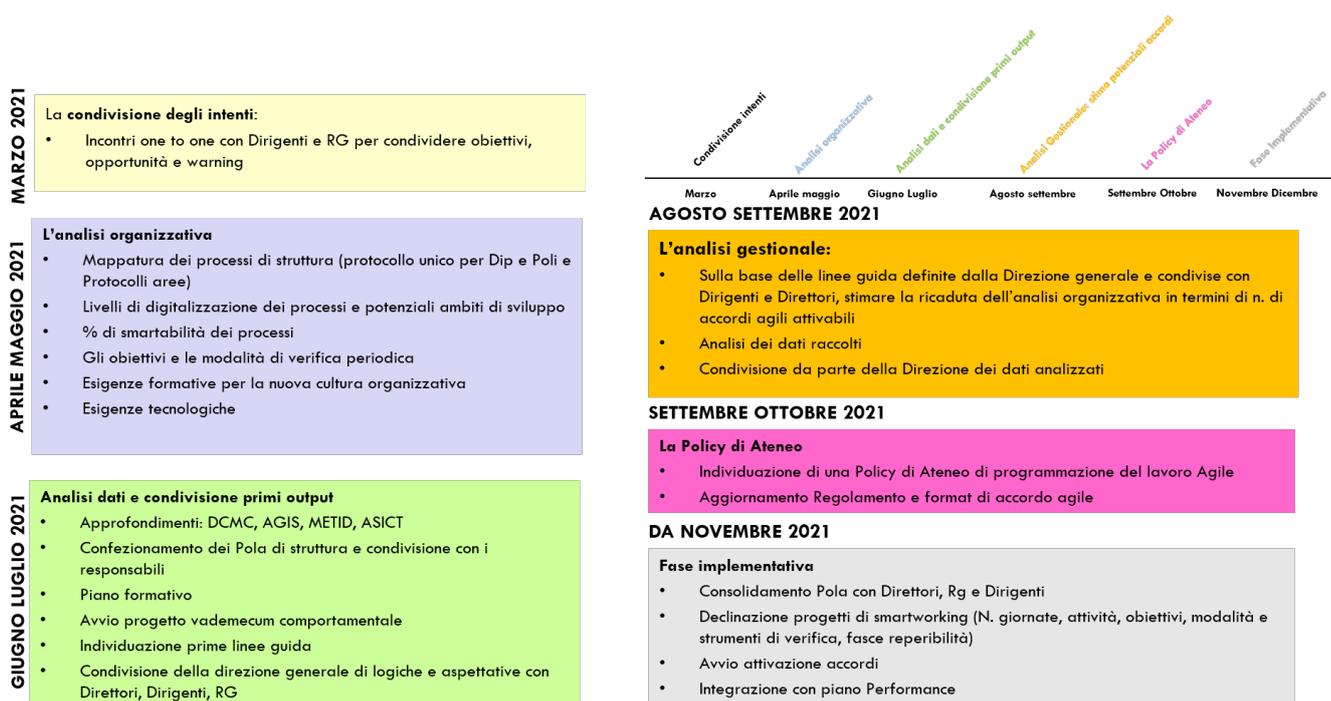


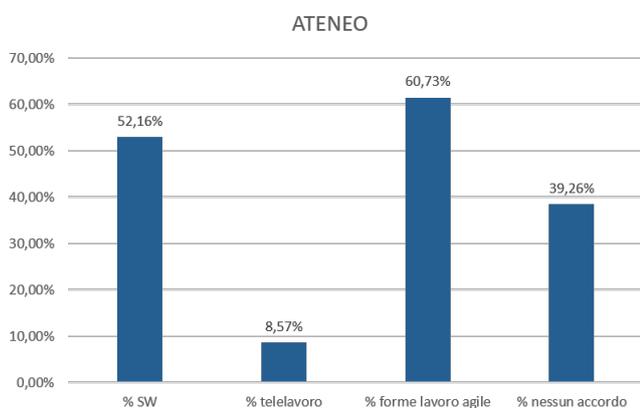
Figura 2.2: dettaglio delle attività nelle fasi di sviluppo per l'implementazione dei Pola di struttura ed individuali



La stima (%) di accordi di lavoro agile che verranno attivati nel 2022 è riportata in **Figura 2.3** e conferma la validità del percorso seguito.

Figura 2.3: La stima del lavoro agile implementato entro il 2022

	Situazione pre pandemia						Stima 2022					
	n. Teste	N. accordi SW	N. Telelavoro	% SW pre pandemia	% telelavoro pre pandemia	% Forme lavoro agile	N. accordi SW	N. Telelavoro	% SW	% telelavoro	% forme lavoro agile	Nessun accordo
TOT DIP.	480	34	51	7%	10,62%	17,70%	172	52	35,83%	10,83%	46,66%	256
TOT POLI	66	0	2	0%	3%	3,03%	27	2	40,90%	3%	43,90%	37
TOT AREE	702	92	55	13,10%	7,83%	20,93%	452	53	64,38%	7,54%	71,92%	197
ATENE0	1248	126	108	10,09%	8,65%	18,74%	651	107	52,16%	8,57%	60,73%	490



STIMA Media N. giorni in presenza
3,45

Nell'analisi delle condizioni abilitanti è emerso che gli unici processi non soggetti ad una percentuale significativa di smartabilità siano quelli di supporto tecnico alla ricerca (sistema laboratori), nonché quelli logistici, edili e manutentivi che richiedono il presidio sul campo.

2.2.2 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 seguente (**Tabella 2.1**) 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 2.1: I benefici apportati dal lavoro agile (impatto esterno ed interno)

IMPATTO ESTERNO			IMPATTO INTERNO
SOCIALE	AMBIENTALE	ECONOMICO	BENESSERE DELL'ENTE
per gli utenti: minori code agli sportelli fisici (in caso di servizi digitali)	per la collettività: minor livello di Emissioni di CO ₂ , stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro (es. Km risparmiati per commuting*gr CO ₂ /km)*	per i lavoratori: € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro	per l'ente: miglioramento della salute organizzativa e di clima; miglioramento delle leve di attraction e retention
per i lavoratori: riduzione ore per commuting casa-lavoro	per la collettività: minore quantità di stampe	Negativo per i lavoratori: aumento spese per utenze	per l'ente: miglioramento della salute professionale riduzione infortuni in itinere
per i lavoratori: Work-life balance	per la collettività: minore quantità di spazio fisico occupato per uffici (es. mq /dipendente)		per l'ente: miglioramento della salute economico-finanziaria; riduzione dei tempi di lavoro;
			per l'ente: miglioramento della salute digitale

2.2.3 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 deve avvenire 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 agli output del lavoro agile, se possibile); 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 nella sezione performance, 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 Personale tecnico amministrativo.

Come ulteriore elemento di verifica e monitoraggio l'Ateneo si avvale infine dell'Indagine di Clima con cadenza biennale.

2.3 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 alla 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 Piano delle performance. Il Piano 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.

2.3.1 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 ed 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 2021, suddiviso per inquadramento, l'Ateneo può contare su 9 Dirigenti, 14 Tecnologi, 92 EP, 532 D, 566 C e 45 B, per un totale di 1.258 persone. Con riferimento al Modello Professionale, le stesse persone sono così suddivise nei ruoli previsti (**Tabella 2.2**):

Tabella 2.2: Suddivisione del personale nei ruoli previsti dal modello professionale

Posizione	N° PTA
Direttore Generale	1
Dirigente	8
Capo Servizio – Responsabile gestionale	86
Specialista Esperto/Professional	15
Specialista Senior	165
Specialista	269
Responsabile di Unità Organizzative Funzionali (UOF)	65
Referente di Processo	22
Operatore Esperto	307
Operatore Senior	221
Operatore	73
Neoassunto/Aspettativa	26

2.3.2 La programmazione strategica delle risorse

La programmazione strategica delle risorse per il personale tecnico amministrativo di seguito presentata si basa sui fabbisogni di personale rilevato e viene effettuata in considerazione delle assegnazioni annuali riconosciute dal MIUR all'Ateneo e rispetto alle possibilità di sviluppo coerenti con le politiche di bilancio.

La programmazione del fabbisogno di personale prevede un processo in tre fasi: ad una prima fase di rilevazione del fabbisogno da parte dei Dirigenti /Responsabili delle strutture, condotta tramite interviste di revisione organizzativa, segue una fase di valutazione delle richieste da parte dell'Area Risorse umane e organizzazione, sulla base delle esigenze organizzative e delle indicazioni di sviluppo previste dal piano strategico rettorale. Il processo si conclude con la fase di individuazione delle priorità di copertura da parte del Direttore Generale e di autorizzazione all'avvio delle relative procedure selettive.

L'Ateneo ha individuato un sistema di assegnazione delle risorse, e dei punti organico (P.O.) relativi che, a partire dai fabbisogni rilevati, risponda ad alcuni principi di fondo concordati con i Vertici politici:

- distribuzione di P.O. pari al 100% del turnover (o superiore in caso di possibilità rispetto ai vincoli di bilancio sempre nel rispetto dei vincoli ministeriali);
- 50% del budget da assegnare ad Aree Dirigenziali dell'Amministrazione di Ateneo, di cui il 50% da destinare a processi di funzionamento (turnover, incremento di volumi); e il restante 50% da investire su processi di sviluppo (nuove linee di servizio o competenze innovative);
- 50% del budget da assegnare a Dipartimenti/Poli Territoriali, di cui 50% da destinare a processi di funzionamento (turnover, incremento di volumi); e il restante 50% da investire su processi di sviluppo (nuove linee di servizio o competenze innovative).

All'interno di tali criteri, l'Ateneo, nell'individuazione della modalità di copertura a tempo indeterminato di posizioni organizzative scoperte tiene conto dei seguenti criteri di analisi:

- motivazioni della richiesta: turnover, incremento volumi, sviluppo di nuovi servizi/processi;
- priorità al consolidamento di posizioni organizzative coperte a termine da più anni;
- tempi di inserimento richiesti alla luce di cessazione non previste e/o esigenze di affiancamento in previsione di cessazione;
- valutazione delle candidature di mobilità interna a copertura di determinate esigenze;
- analisi delle graduatorie per valutare scorrimenti e utilizzo delle idoneità (con conseguente riduzione dei costi delle procedure concorsuali e potenziale crescita professionale di risorse interne);
- valutazione di copertura con la quota delle assunzioni obbligatorie (computo categorie protette).

Le nuove competenze e figure professionali emerse come prioritarie dall'analisi del fabbisogno per il prossimo triennio riguardano: *Policy Advisor* (data scientist, data manager, technology foresight analyst, sustainability project manager), *Research Services* (project management internazionale, supporto legale internazionale, scouting dei progetti di ricerca, supporto Pre-award, nuovi profili tecnici), *Education and E-learning* (Evoluzione delle competenze dei manager didattici, Editor, Web-editor e supervisor, Tecnici audiovisivi e multimediali), *Comunicazione* (comunicazione digitale, Social media, stampa internazionale, outreach e dissemination).

La programmazione 2022

Per l'anno in corso si prevede l'inserimento di 41 unità di personale tecnico e amministrativo, individuate dalla Direzione Generale come prioritarie e corrispondenti ad un impegno previsto di 11,80 punti organico (P.O.), in linea con il budget approvato.

Rispetto al modello professionale, si evidenzia che 3,1 P.O. sono finalizzati all'inserimento di personale in ambito tecnico e 8,70 P.O. per inserimenti in ambito amministrativo.

Per le esigenze delle Aree dell'Amministrazione centrale si prevedono: 4 unità di personale di categoria C (1 P.O.), 13 unità di personale di categoria D (3,25 P.O.), 1 unità di personale categoria EP (0,4 P.O.) e 1 posizione da Dirigente (0,65 P.O.).

Per le esigenze dei Dipartimenti e dei Poli territoriali si prevedono 4 unità di personale di categoria C (1 P.O.), 17 unità di personale di categoria D (5,1 P.O.) e 1 unità di personale categoria EP (0,4 P.O.).

Infine, rispetto alla ripartizione tra processi di funzionamento e processi di sviluppo, 6,55 P.O. (56%) sono destinati a processi di funzionamento e 5,25 P.O. (44%) a processi di sviluppo. Tale suddivisione vede però una diversa distribuzione tra Amministrazione e Dipartimenti/Poli: sui processi di funzionamento l'Amministrazione avrà 1,85 P.O. (35%) contro i 4,70 P.O. (73%) dei Dipartimenti e Poli, mentre nell'ambito dei processi di sviluppo la prima avrà 3,45 P.O. (65%) contro i 1,80 P.O. (27%) dei secondi. Ciò riflette la

volontà di mettere a fattor comune e a servizio di tutte le strutture le nuove competenze innovative individuate e ritenute necessarie per lo sviluppo dell'Ateneo.

Per quanto riguarda le strategie di acquisizione delle competenze necessarie si precisa che, rispetto ai 41 inserimenti previsti si avranno 34 consolidamenti di posizioni organizzative ad oggi coperte a tempo determinato, o tramite altre forme, e 7 revisioni di posizioni organizzative.

Il collocamento mirato obbligatorio di personale appartenente alle categorie protette (L. 68/1999)

Alle procedure già menzionate si aggiungono per gli anni 2022 e 2023, gli inserimenti da collocamento mirato obbligatorio di personale appartenente alle categorie protette di cui alla L. 68/1999.

In previsione della variazione della base di computo dovuta a cessazioni di personale per pensionamento negli anni 2022 e 2023, si prevede che gli obblighi assunzionali relativi al collocamento di categorie protette interesseranno 13 unità di personale, da selezionare con procedure da avviare nel corso del biennio.

Nel 2022, è previsto l'inserimento di 3 risorse risultate idonee a concorso concluso a fine dicembre 2021 mentre si procederà a bandire 3 posizioni di categoria C, area amministrativa e 2 posizioni di categoria D, area amministrativa-gestionale). Nel 2023 si procederà a bandire 3 posizioni di categoria C, area amministrativa e 2 posizioni di categoria D, area amministrativa-gestionale.

Tali figure saranno collocate presso le Strutture di Ateneo che in fase di raccolta del fabbisogno abbiano manifestato la necessità di potenziamento dell'organico in ambito amministrativo e gestionale, secondo l'ordine di priorità individuato dalla Direzione Generale.

Le procedure concorsuali riservate saranno bandite a tempo indeterminato. Alle stesse sarà data la massima pubblicità, affinché vi sia ampia partecipazione. In ogni caso l'Ateneo si riserva la possibilità di scorrere le eventuali graduatorie degli idonei sia per assunzioni a tempo indeterminato, sia per assunzioni temporanee con contratti di lavoro a tempo determinato.

La programmazione delle ulteriori procedure da attivare verrà effettuata nel corso dell'anno 2022, valutando la coerenza delle richieste con il piano di sviluppo strategico dell'Ateneo e la compatibilità con le nuove risorse assegnate per assunzioni di personale tecnico e amministrativo.

Si sottolinea che l'inserimento in organico di categorie protette non implica una spesa di punti organico.

La programmazione 2023 e 2024

Per l'anno 2023 e il 2024, il Politecnico di Milano intende procedere all'assunzione di ulteriori unità di personale da reclutamento ordinario sulla base della previsione di spesa inserita nel bilancio triennale.

Tale programmazione sarà però rimessa a valutazioni successive, che saranno effettuate anche alla luce delle future cessazioni e sulla base delle esigenze organizzative emergenti dal nuovo piano strategico 2023-2025. Per quanto riguarda la Programmazione 2023 si prevede la distribuzione di 12,35 PO, di cui 7,45 PO per inserimento di unità di personale per le esigenze delle Aree dell'amministrazione centrale e 4,9 PO per le esigenze delle Strutture dipartimentali e dei Poli territoriali, equamente suddivise tra processi di funzionamento e di sviluppo.

Per quanto riguarda invece la Programmazione 2024 si prevede la distribuzione di 7,3 PO di cui 4,7 PO per inserimento di unità di personale per le esigenze delle Aree dirigenziali e 2,6 PO per le esigenze delle Strutture dipartimentali e dei Poli territoriali, con analoga equa suddivisione tra funzionamento e sviluppo.

In relazione alla pianificazione sopra illustrata, il costo totale annuo del Personale Tecnico Amministrativo (ivi compresa la stima del rinnovo CCNL già scaduto ed al netto delle previsioni di cessazione), nel triennio sarà pari a 43,6 ml€ circa nel 2022, 44,3 ml€ circa nel 2023 e 44,5 ml€ circa nel 2024.

In relazione al piano triennale di fabbisogno di personale la Direzione Generale si riserva di effettuare aggiornamenti periodici per la valutazione delle richieste di fabbisogno, alla luce sia delle necessità consolidate di nuove figure professionali conseguenti ai piani di sviluppo delle Strutture di Ateneo, della revisione organizzativa dell'Amministrazione di Ateneo avente decorrenza 1° gennaio di ogni anno e ai conseguenti obiettivi, sia delle effettive assegnazioni annuali di risorse assunzionali.

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 di dettaglio 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), rispetto agli scorsi anni il budget è stato incrementato di 100.000 € 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 2022-2024, suddivise per macro progetti.

Il progetto "*formazione al ruolo*" è destinato a Dirigenti, Responsabili Gestionali, Capi Servizio e Responsabili di Staff, Capi Progetto. Tutto il management del Politecnico quest'anno verrà coinvolto in 3 iniziative formative che riguarderanno:

- *Manager da remoto*: a seguito dell'esperienza del lavoro agile emergenziale degli scorsi anni, proseguirà il progetto formativo avviato nell'anno 2021 con l'obiettivo di supportarli su 3 temi chiave: la delega, il project management e la collaborazione.
- *Formazione sul piano performance*: a seguito dell'introduzione del nuovo sistema gestionale a supporto del processo di valutazione delle prestazioni, verranno organizzati dei momenti formativi ad hoc.
- *Anticorruzione*: tutto il management è stato invitato a partecipare ad inizio anno al seminario PNRR: equilibrio tra opportunità e valore pubblico.
- *Master in innovazione* organizzato dal MIP - Politecnico di Milano destinato ad alcuni responsabili gestionali e capi servizio.

Proseguono anche quest'anno le attività di *formazione tecnico-specialistica* in tema di ricerca e amministrazione, nelle quali ai Responsabili Gestionali verranno affiancati i Referenti delle Unità Organizzative Funzionali di riferimento. Inoltre i Referenti della Unità Organizzative Funzionali di amministrazione avranno un primo momento di confronto con l'Area Amministrazione e Finanza all'interno del quale definire un piano di interventi di accompagnamento su temi specifici. 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.

Proseguiranno inoltre gli affiancamenti sul campo gestiti dai colleghi dell'Area Amministrazione e Finanza dopo quelli dedicati al recupero crediti e PagoPa effettuati nel 2021 e seguiti con grande interesse.

Analogamente, nell'ambito della Comunità di pratica dei "*Comunicatori*" continueranno gli incontri periodici tra il network dei comunicatori e l'Area Public Engagement e Comunicazione. Le tematiche oggetto di progetti di sviluppo per il 2022 saranno: *dissemination*, *public engagement* e organizzazione di eventi sostenibili all'interno del Politecnico. Infine, 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.

Per i Referenti della Unità Organizzative Funzionali ICT sono previsti momenti di confronto con l'Area Servizi ICT all'interno dei quali definire un piano di interventi con l'obiettivo di implementare una comunità di pratica anche in ambito ICT. I temi oggetto di confronto verranno stabiliti secondo il fabbisogno formativo espresso dalle persone coinvolte.

Anche i Referenti della Unità Organizzative Funzionali della didattica hanno in programma alcuni momenti di confronto con il personale dell'Area Education.

Infine, nel corso del 2022 verranno individuati all'interno delle singole strutture dei referenti sostenibilità che parteciperanno ad un percorso di formazione specifico.

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

- *Ricerca*: anche nel corso del 2022 verranno erogati, grazie al supporto del Servizio Ricerca, nuovi interventi per l'approfondimento delle modalità di gestione dei progetti di ricerca nazionali e internazionali. In particolare verranno organizzati corsi sul tema della privacy nella gestione dei progetti europei, formazione su bandi internazionali (fondazioni, IPR, Americani).

- *Formazione commissari d'aula*: nel corso degli anni si è assistito a un progressivo aumento degli studenti interessati ad iscriversi ai corsi di laurea del Politecnico di Milano e questo ha impattato sul numero di test di ingresso on line (TOL) da organizzare. Inoltre il processo di svolgimento del test ha subito un'evoluzione: anche grazie all'esperienza maturata durante la pandemia, si è deciso di continuare a far svolgere i TOL ai candidati a distanza. Si è deciso quindi di creare una lista di commissari d'aula e di coinvolgerli in un'attività di formazione finalizzata a standardizzare la procedura per ridurre gli ambiti di discrezionalità dei commissari nell'affrontare l'incarico.
- *Formazione sulla sicurezza*: i corsi on line base e specifici sono sempre accessibili sui servizi on line: ([dati/corsi di formazione/corsi sicurezza](#)). Inoltre, prosegue nel 2022 la terza edizione della formazione sicurezza per l'utilizzo delle macchine di officina rivolta a tutte le persone che utilizzano macchinari per i quali è necessaria una formazione specifica.
- *Formazione linguistica*: in relazione al tema dell'internazionalizzazione e sulla base delle numerose richieste che continuano ad emergere, prosegue il lavoro sulla formazione linguistica. Anche nel triennio 2022-2024 verranno attivati percorsi per circa 200 persone che, partendo almeno dal livello B1, hanno l'esigenza di approfondire lo studio di terminologia tecnico-specialistica. I gruppi di studio saranno creati sulla base della specificità del lavoro svolto da ogni partecipante, in modo da consentire l'approfondimento di terminologia tecnica condivisa. I percorsi saranno basati principalmente sulla conversazione con la guida di un docente madrelingua. Proseguirà anche la formazione in piccoli gruppi per il livello base. Per il 2022 sono inoltre ancora attivi i profili degli utenti abilitati dal 2020 per la formazione in lingua sulla piattaforma "Lezioneonline" che consente la fruizione del corso in modalità asincrona. Inoltre, per le persone con un più alto livello di conoscenza della lingua, saranno attivati alcuni profili sulla piattaforma "Fluentify" attraverso la quale sarà possibile svolgere delle lezioni individuali con docenti madrelingua.
- *Formazione informatica*: nel corso del triennio 2022-2024 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. Tutti i corsi saranno soggetti a verifica finale. Sono presenti inoltre sui servizi on line ([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*: la programmazione per il triennio prevede diversi interventi tenuti dal Data Protection Officer (DPO) incentrati su: la corretta stesura di un'informativa per la privacy, la redazione di una *Data Protection Impact Assessment* (DPIA) per poter fare fronte alle richieste di predisposizione della valutazione d'impatto della protezione dei dati con particolare riferimento ai progetti di ricerca; la gestione del *Data Breach*, volto a garantire una policy adeguata nella gestione degli incidenti informatici.
- *In ambito privacy* restano sempre disponibili nei servizi online ([dati/corsi di formazione](#)) i corsi Privacy e GDPR (formazione di base), il trattamento dei dati personali nella ricerca statistica e scientifica (obbligatorio per tutte le persone autorizzate al trattamento dei dati). A questi ultimi verrà affiancata una nuova edizione del corso online "Etica e Legalità" destinato a tutto il personale, a valle della revisione del Codice di comportamento avvenuta nel 2021.
- *Cyber security*: la necessità di organizzare un corso sulla cybersecurity è nata 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 sulla Cyber Security Awareness che proseguirà anche nel prossimo biennio. 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 queste tematiche, tenuti da colleghi competenti delle diverse aree dell'amministrazione. Nel dettaglio, per il 2022, sono previste iniziative di formazione per i segretari di commissioni di gara, RUP e DEC, nonché specifici momenti formativi su IVA e sulle Procedure per acquisti superiori ai 40.000 €.

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.

In collaborazione con il servizio Equal Opportunities, verranno organizzati durante il 2022 quattro seminari rivolti a tutto il personale con l'obiettivo di sensibilizzazione sul tema del *Diversity*, con riferimento ai seguenti temi: stereotipi, mondo arcobaleno, multiculturalità e intergenerazionalità.

Anche nel 2022 sarà organizzato per il personale che si relaziona con gli studenti stranieri (in particolare area Campus Life - Community Life and Merchandising) un corso sulla comunicazione interculturale, che avrà l'obiettivo di agevolare il rapporto con gli studenti. Sempre per agevolare la comunicazione del nostro personale con gli studenti stranieri è previsto anche un corso di public speaking in lingua inglese.

Ancora, nell'ambito del "progetto smart working", in seguito all'adesione da parte dell'Ateneo al POLA, è stato predisposto anche per il 2022 un piano formativo e di accompagnamento al cambiamento culturale atteso.

Si ricordano infine 3 iniziative rilevanti messe a disposizione per il personale:

- *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 potenziare competenze strategiche utili per la propria crescita professionale o approfondire tematiche specifiche. Rispetto ai corsi attivati annualmente l'Area Risorse Umane e Organizzazione chiede ai Responsabili di Struttura alcune candidature che vengono valutate rispetto alle conoscenze di base richieste e all'attinenza dei contenuti rispetto al ruolo del candidato.
- *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.
- *Coursera*: è stato stipulato un accordo con Coursera per l'accesso gratuito alla piattaforma per il personale per tutto il corso del 2022, prorogabile di anno in anno.