

**Relazione 2024 del Nucleo di Valutazione interna del Politecnico di Milano  
(D. Lgs. 19/2012, art 12 e art.14)**

**Indice**

**Sezione 1: Valutazione del Sistema di Qualità**

1. Sistema di AQ a livello di Ateneo
2. Sistema di AQ a livello dei Corsi di studio e di dottorato
3. Sistema di AQ per la Ricerca e la Terza Missione
4. Strutturazione delle audizioni
5. Rilevazione dell'opinione degli studenti e dei laureandi (*aprile 2024*)
  - 5.1 Obiettivi delle rilevazioni
  - 5.2 Modalità di rilevazione
  - 5.3 Risultati delle rilevazioni
  - 5.4 Utilizzazione dei risultati
  - 5.5 Punti di forza e di debolezza relativamente a modalità di rilevazione, risultati delle rilevazioni e utilizzazione dei risultati
  - 5.6 Ulteriori osservazioni
6. Rilevazione dell'opinione degli studenti e dei laureandi (*ottobre 2024*)
  - 6.1 Efficacia nella gestione del processo di rilevazione da parte del PQ
  - 6.2 Livello di soddisfazione degli studenti
  - 6.3 Presa in carico dei risultati della rilevazione

**Sezione 2: Valutazione della performance (OIV)**

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Piano integrato di attività e organizzazione PIAO 2024-2026: Valore Pubblico e Performance

**Sezione 3: Raccomandazioni e suggerimenti**



**Allegati Sezione 1 (aprile 2024)**

Allegato 1 Opinione Studenti Questionario ita-eng.pdf

Allegato 2 Questionario Laureandi ita\_eng.pdf

Allegato 3 Opinione degli studenti frequentanti

Allegato 4 Opinione dei laureandi

**Allegati Sezione 1 (ottobre 2024)**

Allegato 5 Scheda di verifica dello stato di attuazione del sistema di AQ secondo il modello AVA 3  
(Allegato 3 alla Relazione del PAVA)

Tabella 1 - Valutazione (o verifica) periodica dei CdS

Tabella 2 - Sistemi di monitoraggio sugli esiti occupazionali degli studenti laureati

Considerazioni del Nucleo sui documenti di bilancio predisposti dall'Ateneo su tematiche specifiche

## Sezione 1: Valutazione del Sistema di Qualità

Nel corso dell'a.a. 2023-2024 il Nucleo di Valutazione (NdV), nella sua attuale composizione: prof. Massimo Castagnaro, coordinatore, prof.ssa Laura Borgogni componente esterno e con funzioni di OIV, prof. Alessandro Pozzetti, prof. Giancarlo Paganin, prof. Gianluca Setti componente esterno, la rappresentante degli studenti Erica Ardu, si è riunito 9 volte fra novembre 2023 e ottobre 2024 e ha svolto 4 audizioni ai corsi di studio, 2 ai dipartimenti e 2 ai corsi di dottorato.

In alcuni incontri, insieme al PAVA, è proseguita la consultazione con la Governance di Ateneo per condividere orientamenti e scelte politiche del Rettorato. In particolare, il 17 aprile 2024 il NdV ha incontrato il Vice Rettore alla didattica prof. Ronchi e la Vice Rettore alle relazioni internazionali prof.ssa Valente, per affrontare il tema della gestione della multiculturalità nei CdS con una presenza elevata di studenti internazionali, fenomeno in potenziale aumento nell'Ateneo, e per approfondire il tema della sostenibilità il prof. Alessandro Perego, Vice Rettore allo sviluppo sostenibile ed impatto. Il NdV si è dichiarato disponibile a collaborare per la valorizzazione di tutte le attività messe in campo dall'Ateneo su questi temi.

Il Piano Strategico di Ateneo 2023-2025, è stato aggiornato a gennaio 2024, a seguito del monitoraggio nel 2023 da parte della Governance di tutti gli elementi costitutivi (obiettivi, azioni, indicatori) con la verifica dello stato di avanzamento e valutazione di eventuali necessità di correttivi, e con l'aggiornamento dei dati da parte delle strutture di supporto. È stato quindi presentato in SA lo stato di attuazione e un primo Riesame di Ateneo.

Il Piano Strategico identifica 4 linee di indirizzo strategico, 17 obiettivi e 33 indicatori (ovvero 3 indicatori aggiuntivi considerando quelli sdoppiati in sotto-indicatori o riformulati). Tre linee di indirizzo strategico (Formazione, Ricerca, Responsabilità sociale) definiscono prevalentemente obiettivi che contribuiscono a creare direttamente Valore Pubblico inteso come impatto sociale, educativo, assistenziale ed ambientale duraturo nel tempo. Una linea di indirizzo strategico (Persone) definisce, obiettivi prevalentemente orientati alla valorizzazione e alla crescita della Comunità Politecnica in tutte le sue componenti.

*L'edizione 2024 è quindi un primo bilancio che comprende elementi di novità e spunti di riflessione. Dal raggiungimento di obiettivi chiave, come il primo Piano di Sostenibilità, a nuovi target sul fronte internazionale e della responsabilità sociale, via via fino alle grandi progettualità (es edilizia e i nuovi spazi).* <https://www.polimi.it/il-politecnico/chi-siamo/documenti-strategici>

Il primo Piano di sostenibilità, approvato il 18 settembre 2023 in SA, a seguito del monitoraggio svolto è stato aggiornato e ripresentato in SA il 28 maggio 2024, contestualmente al Rapporto di sostenibilità 2023. <https://www.polimi.it/il-politecnico/chi-siamo/documenti-strategici/piano-strategico-di-sostenibilita>

Il documento strategico la "Politica per la Qualità di Ateneo" che descrive le modalità organizzative messe in atto dall'Ateneo per garantire e assicurare la qualità delle attività di Didattica, Ricerca e Terza Missione definite dal Piano Strategico dell'Ateneo, è invece in fase di aggiornamento entro la fine del 2024, sul sito web è disponibile la versione del febbraio 2019:

<https://www.polimi.it/il-politecnico/chi-siamo/documenti-strategici/politica-per-la-qualita-di-ateneo>

In ambito programmatico, il Piano Integrato Attività e Organizzazione 2024-2026 (PIAO) è stato approvato nella seduta del CdA 30 gennaio 2024 con l'evidenza del finanziamento stanziato per la prima implementazione del Piano Strategico e in concomitanza con l'approvazione dell'utile di esercizio 2023. I contenuti implementati in sinergia ed in stretto coordinamento con la redazione del Piano Strategico sono ispirati ad un processo di integrazione e coordinamento tra i diversi ambiti

programmatori, e sono ampiamente trattati nella sezione 2 dedicata alla Valutazione della performance a cura dell’OIV.

Il NdV ha poi considerato altri documenti, a partire dalle Relazioni delle 4 Commissioni Paritetiche Docenti e Studenti (CPDS) del 2023, delle Relazioni dei Presidi delle 4 Scuole, nonché di tutti i documenti di riferimento per le audizioni svolte per i corsi di studio, i dipartimenti e i corsi di dottorato, le delibere e gli atti formali riferibili all’attuale modello AQ del Politecnico.

La Relazione del PAVA dell’a.a. 2023-2024 verrà completata entro fine anno, e presenterà una più aggiornata verifica sullo stato di attuazione del sistema di AQ secondo il modello AVA 3 nei 5 ambiti:

- A. Strategia pianificazione e organizzazione
- B. Gestione delle risorse
- C. Assicurazione della qualità
- D. Qualità della didattica e dei servizi alle/agli studenti
- E. Qualità della ricerca e della Terza Missione/Impatto Sociale.

### 1. Sistema di AQ a livello di Ateneo

Nel modello attuale di AQ di Ateneo, le Politiche della qualità sono supportate dal PAVA, sotto la supervisione diretta del Rettore e dei Delegati di Didattica, Ricerca e Terza Missione; lo stesso PAVA ne ha in carico il monitoraggio mentre il NdV ne valuta l’efficacia. Il PAVA è costituito da una struttura tecnico-operativa che promuove una effettiva interazione tra le strutture centrali e periferiche. Recentemente ricostituito con Decreto direttoriale del 16 aprile 2024 e sino al 31 dicembre 2025, nel PAVA non sono più presenti i manager didattici, ma sono state coinvolte nuove persone nell’ambito della ricerca, dottorato e gestione delle risorse.

Francesca Maltagliati	<b>Coordinatore</b> – Area Didattica – Staff offerta formativa e management della didattica
Matteo Benigni	Componente – Area Affari Generali e Supporto Strategico – Servizio pianificazione e controllo
Paola Butelli	Componente - Referente AQ Ricerca – Area ICT - Servizio Digital Transition Strategy and Integration Framework
Eleonora Duran	Componente - Area Didattica – Staff offerta formativa e management della didattica
Alberto Francia	Componente – Scuola di Dottorato di Ricerca
Gianluca Pappalardo	Componente – Area Ricerca, Innovazione e Rapporti con le Imprese – Servizio Ricerca
Elena Gasti	Componente - Area Didattica – Staff offerta formativa e management della didattica
Elena Turaccio	Componente – Area ICT – Capo del Servizio Education SW Services

L’impostazione del sistema di AQ di Ateneo è descritta nelle due linee guida della didattica e della ricerca e della terza missione:

[Documenti sulla didattica - polimi](#)

[Come si fa ricerca al Politecnico - polimi](#)

Nel mese di dicembre 2023, il PAVA ha predisposto anche le linee guida AQ del dottorato, a breve disponibili sul sito web.

Il primo “Riesame di Ateneo” introdotto da ANVUR con il nuovo modello AVA3 con lo scopo di valutare annualmente il funzionamento della Governance di Ateneo (novità 2023) e dell’Assicurazione Qualità

(in essere dal 2018) è stato presentato nella seduta del SA del 22 gennaio 2024.

Come ben precisato nel documento, la Governance di Ateneo comprende gli Organi di Governo (L. 240/2010: Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori dei Conti, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale), gli organi accademici (tra i quali i Prorettori, i Delegati del Rettore, i Direttori di Dipartimento, i Presidi delle Scuole, ...) e altri gruppi di lavoro di supporto istruttorio (tra i quali il Board di Indirizzo, le Commissioni Istruttorie, il presidio AVA, ...), che contribuiscono alla realizzazione delle politiche e delle strategie di Ateneo, ciascuno per le proprie competenze.

Il Riesame della Governance è stato illustrato con riferimento allo stato di attuazione del Piano Strategico di Ateneo 2023-2025, strumento attraverso cui la Governance esprime i principali obiettivi che si propone di realizzare e le azioni che prevede di implementare. Il Riesame del Piano Strategico segue la logica *Plan-Do-Check-Act*, in base agli obiettivi programmati e realizzati nel 2023, e a seguito del monitoraggio degli indicatori e dell'analisi dei risultati raggiunti sono stati proposti alcuni aggiornamenti di carattere migliorativo. Rispetto alle conclusioni riportate Riesame di Ateneo, ad oggi si evince che:

- la revisione del documento Politica della Qualità e delle linee guida di AQ verrà completata entro fine anno;
- la verifica dell'effettiva formalizzazione delle modalità di gestione, attuata sia a livello della Direzione Generale che delle singole Strutture, ha richiesto un lungo processo di implementazione i cui esiti saranno presentati entro la fine dell'anno e potranno costituire la base per il Riesame 2024. È in fase di completamento la mappatura di tutti i processi di AQ (ambito B) a supporto delle attività principali dell'ateneo (didattica, ricerca e terza missione), e a breve verrà avviato il primo riesame "sperimentale per il 2024" di tutta l'amministrazione centrale;
- rispetto alla necessità di un perfezionamento della gestione delle azioni di miglioramento, per facilitare le Strutture competenti a livello di Ateneo, è in corso una riflessione, ed eventuali iniziative saranno implementate una volta terminata la mappatura dei processi e il riesame dell'amministrazione centrale;
- è stato completato il sistema di AQ del Dottorato rispetto a quanto richiesto dal nuovo modello AVA, anche a seguito della interazione con il NdV e la Scuola di dottorato;
- rispetto ai possibili effetti sull'AQ della didattica derivanti dal nuovo modello di distribuzione dei compiti didattici dei docenti, la modifica ha comportato una riclassificazione fondamentale delle attività formative, con impatto, ad esempio, sia sulla impostazione del questionario OPIS (per i docenti cotitolari) sia sulla definizione dei docenti di riferimento;
- la revisione delle modalità di ascolto degli utenti, anche rispetto al modello AVA3, ha portato alla riprogettazione delle indagini sui servizi amministrativi e di un nuovo questionario per valutare i servizi offerti dal Servizio Multichance agli studenti con disabilità e con Disturbi Specifici dell'Apprendimento; il questionario verrà somministrato all'avvio del nuovo anno;
- è cambiata ad aprile la composizione del Presidio AVA, che si è arricchita di nuove competenze pur rimanendo una struttura agile e operativa.

Il NdV condivide la scelta di aver identificato nel Riesame di Ateneo i due grandi ambiti dell'AQ e della Governance trattandoli insieme, suggerisce solo di approfondire l'analisi dei processi e degli strumenti organizzativi, in quanto non è detto che la sola verifica del risultato finale, per quanto positiva, implichi anche un buon funzionamento del processo stesso.

Nella parte dedicata alla rilevazione dello stato di avanzamento degli obiettivi e di tutti i KPI, il NdV ritiene si potrebbero esplicitare con maggiore chiarezza le responsabilità operative e gli strumenti a

disposizione, e rispetto agli esiti del monitoraggio precisare meglio la relazione tra quanto emerso e le azioni intraprese a seguito del monitoraggio. Inoltre, nelle conclusioni, qualora non siano stati raggiunti i risultati attesi, sarebbe utile identificare anche la causa che ha condotto ad un risultato non ottimale, analizzando i singoli processi, e attuando conseguenti azioni correttive.

Per quanto riguarda l'ambito B sulla gestione delle risorse, il NdV ha svolto una audizione con il Direttore generale il 19 giugno 2024, ma ancora non ha sentito gli uffici coinvolti più direttamente nelle attività di budget e di rendicontazione dei bilanci di Ateneo. L'incontro mirava ad approfondire le azioni dell'Amministrazione rispetto a quanto richiesto da AVA3 e il livello di coerenza tra la valutazione strategica e le risorse, ovvero:

- 1) il collegamento presente tra gli indicatori del PIAO e del Piano Strategico;
- 2) se la gestione economico finanziaria fosse in grado di effettuare una verifica attuale e prospettica;
- 3) se fosse presente un sistema di gestione dell'edilizia, della manutenzione ordinaria e straordinaria, l'accessibilità per gli studenti diversamente abili, degli aspetti di sostenibilità ambientale ed energetica.

Il Direttore Generale ha ricordato che la parte politica definisce il Piano Strategico di livello alto che poi si traduce operativamente sull'Amministrazione. Il raccordo con la parte economica è immediatamente successivo una volta definite le azioni e il quadro economico necessario a sostenerle; in alcuni casi tutto questo può tradursi anche con obiettivi immediati da realizzare. Il Servizio di pianificazione e controllo di gestione predispone una proposta di budget triennale con prassi consolidate, sia rispetto alle milestones note, sia rispetto agli obiettivi che l'Amministrazione si propone di raggiungere.

Il Direttore Generale pur ritenendo che il processo funzioni, identifica come aspetto da migliorare la formalizzazione di alcuni aspetti di dettaglio. A tale proposito, ha segnalato che l'Amministrazione sta lavorando ad un sistema di AQ, in ottica PDCA, con la predisposizione di un documento relativo all'assetto organizzativo dell'amministrazione (aree e servizi), e a fine anno del Riesame annuale. La redazione del documento di Ateneo che descrive la struttura/sistema in ottica PDCA riguarderà ogni Area, fino a livello di Servizio, mentre dai riesami dei vari servizi verrà poi predisposto un documento complessivo da parte di ogni area, in ottica bottom-up. Il NdV ritiene che tale sistema possa essere funzionale alla realizzazione del Piano strategico, così come i Riesami delle Aree funzionali al Riesame di Ateneo.

Un'altra peculiarità del sistema Polimi riguarda il ruolo dei Presidi delle Scuole, che riesaminano ed esprimono le proprie valutazioni sulle Relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti (CPDS), facendosi direttamente carico di eventuali azioni di miglioramento a livello di Scuola, formulando eventuali proposte comuni in una breve relazione presentata al SA nel mese di luglio. Questo rappresenta un valido momento di condivisione fra i Presidi delle Scuole e il Delegato per la Didattica, al fine di individuare eventuali azioni di miglioramento a livello di Ateneo.

Un altro aspetto documentale specifico riguarda la presa in carico, da parte del Direttore Generale, delle proposte di azioni di miglioramento formalizzate dalle CPDS che richiedono l'intervento dell'amministrazione centrale e dell'Ateneo (queste ultime poi prese in carico dal SA).

Per migliorare la formalizzazione e la registrazione di tali attività, il PAVA ha impostato uno schema che tiene traccia delle azioni di miglioramento e del loro stato di avanzamento negli ultimi anni a livello di Ateneo, distinguendo tra azioni concluse ed azioni ancora aperte perché di più complessa e lunga risoluzione. Nell'Allegato 5, che l'ANVUR ha richiesto di compilare al Ndv entro giugno, non è stato possibile descrivere un quadro aggiornato rispetto a tale monitoraggio, perché solo nella seduta del SA del 22 luglio 2024 sono state presentate formalmente le azioni per il 2024-25 e lo stato di attuazione

delle azioni in corso. A completamento di quanto riportato in Allegato 5, il NdV precisa che non sono state proposte nuove azioni di miglioramento comuni, visto che alcune di quelle proposte nel 2023 risultano ancora aperte e decisamente ambiziose. Le azioni di miglioramento per il 2024 per la quale è stata chiesta la presa in carico a livello di Ateneo riguardano:

- Nuove modalità di definizione del budget e dei vincoli sull’offerta formativa;
- Spazi per la didattica e orari delle attività;
- Nuovo approccio alla progettazione dell’offerta formativa basata sull’esperienza dello studente.

Sono state rendicontate come concluse le altre due azioni che risultavano ancora aperte nel 2023:

- Promuovere l’attivazione di corsi/insegnamenti di LM trasversali su tematiche legate a “Creative Thinking”;
- Cruscotto tutorato/dropout e iniziative connesse.

Dal dettagliato documento presentato in SA, il NdV ritiene che sia stato raggiunto un buon livello di efficacia e concorda con l’intenzione di voler concludere le azioni (ambiziose) ancora in corso, prima di metterle in campo di nuove.

Il PAVA, come già anticipato, per il 2023/2024 sta portando avanti in particolare le seguenti azioni di miglioramento:

- il supporto al Rettorato per la formalizzazione della Politica della Qualità, la revisione del sistema di monitoraggio di Ateneo in coerenza con quanto definito dal Piano strategico e la definizione del Riesame di Ateneo come richiesto da AVA3.
- la revisione del sistema di AQ rispetto ai nuovi requisiti di AVA3, impostando anche un’attività di formazione/informazione rivolta ai servizi dell’amministrazione centrale che lavorano a supporto delle attività di didattica, ricerca e terza missione.
- a seguito dell’analisi delle modalità di gestione del Dottorato di ricerca è stato progettato il relativo modello di AQ, nella cornice dell’AQ di Ateneo, come previsto entro il mese di dicembre 2023.

## 2. Sistema di AQ a livello dei corsi di studio e dei corsi di dottorato

Nella precedente Relazione 2023 era stato ipotizzato un programma di audizioni a 6 corsi di studio che rispondevano alle seguenti caratteristiche: non avevano mai avuto audit dal 2017 ad oggi, nessun recente cambio del coordinatore, nessuna modifica dell’ordinamento didattico dopo l’a.a. 2018/2019.

<b>AUIC</b>	<b>L-21</b>	<b>Urbanistica: Città Ambiente Paesaggio</b>	<b>MI - Leo</b>
AUIC	LM-4	Architettura e Disegno Urbano	MI - Leo
DES	LM-12	Digital and Interaction Design	MI - Bov
<b>ING_3i</b>	<b>LM-27</b>	<b>Telecommunication Engineering - Ingegneria delle Telecomunicazioni</b>	<b>MI - Leo</b>
ING_3i	LM-30	Energy Engineering - Ingegneria Energetica	MI - Bov + PC
<b>ING_3i</b>	<b>L-8 &amp; L-9</b>	<b>Ingegneria dell’Automazione</b>	<b>MI - Leo</b>

Dall’autunno 2023 al marzo 2024, il NdV ha poi svolto 4 audizioni:

- Il 10 novembre 2023, al Corso di laurea in Ingegneria dell’Automazione (L-8 & L-9) e al Corso di laurea in Urbanistica: Città Ambiente Paesaggio (L-21);
- Il 13 marzo 2024, al Corso di Laurea magistrale in Landscape Architecture. Land Landscape Heritage (LM-3) selezionato come buon esempio di corso internazionale, e al Corso di Laurea magistrale in Telecommunication Engineering-Ingegneria delle Telecomunicazioni (LM-27).

L'intento è stato soprattutto quello di capire come le politiche di Ateneo si realizzino nei singoli CdS e avere suggerimenti per il miglioramento del sistema di AQ della didattica. La prospettiva del NdV nasce soprattutto dalla documentazione che viene poi integrata con il confronto diretto con i componenti dei gruppi di riesame, preceduto sempre da un breve incontro con le studentesse e gli studenti presenti in aula di un insegnamento del corso di studi di riferimento.

A tutti gli incontri partecipano sempre come uditori il PAVA e i Manager didattici delle rispettive Scuole, contestualmente viene dato un feedback e successivamente i corsi di studio ricevono un resoconto più puntuale come documento riservato ai partecipanti.

Il NdV riporta di seguito gli aspetti di miglioramento che ha riscontrato trasversalmente nelle varie audizioni svolte. In generale, i CdS hanno ben chiaro i rispettivi punti di forza e di debolezza e ne hanno piena padronanza, la collaborazione con le/i rappresentanti delle studentesse e degli studenti è spesso molto stretta e vi è molta attenzione verso gli spunti di miglioramento o le criticità segnalate, a fronte delle quali i corsi appaiono reattivi nella ricerca di eventuali soluzioni. Si ritiene tuttavia utile richiamare alcuni aspetti quali utili spunti di miglioramento:

a. Ai CdS

- nella comunicazione con le/gli studenti, occorre fornire sempre un feedback, in particolare rispetto alle azioni messe in campo a seguito delle segnalazioni ricevute;
- verificare l'efficacia della Lezione Zero per le nuove studentesse e i nuovi studenti in ingresso (e di eventuali lezioni di introduzione alla LM);
- restituire eventuali feedback all'Ateneo rispetto ai corsi erogati con didattica innovativa;
- rendere disponibili, nei casi ritenuti appropriati, le registrazioni delle lezioni;
- fornire informazioni rispetto alle varie opportunità di mobilità ed internazionalizzazione;
- potrebbe essere utile, in generale, ripensare alle modalità di comunicazione con la comunità studentesca, utilizzando vari canali (è emersa in particolare l'auto-organizzazione in gruppi Telegram per la comunicazione informale e immediata di alcune informazioni), ma svolgendo anche incontri in presenza fra il coordinatore del corso e le/gli studenti;
- nelle attività di orientamento in uscita rafforzare il coinvolgimento dell'Advisory Board, a cui è bene dare maggior visibilità;
- nei corsi con una ampia e molto differenziata presenza di internazionali, tenere conto di possibili problemi di interculturalità che possono rendere difficile la gestione del corso (ad es. nell'organizzazione dei lavori di gruppo, nella segnalazione di problemi, in particolare quando non sono noti i canali attraverso cui segnalarli e si teme che i suggerimenti non restino anonimi).

b. per i documenti di Riesame:

- fornire obiettivi sempre chiari e definiti, indicando ad esempio la baseline e il target finale, e monitorando nel tempo il grado di raggiungimento anche in fase intermedia (soprattutto nel caso di azioni pluriennali);
- esplicitare sempre le azioni miglioramento dando maggior evidenza dei motivi che hanno condotto verso determinate scelte del CdS;
- valorizzare la presenza dell'Advisory Board, riportandone le opinioni nel Riesame e se gli esperti hanno suggerito azioni di miglioramento.

c. nelle SUA-CdS:

- attenzione agli aspetti di coerenza tra gli obiettivi formativi e quanto descritto poi nelle varie



sezioni della scheda;

- attenzione alla descrizione delle competenze, le aree di apprendimento e le competenze associate alle funzioni dichiarate.

Il 9 luglio 2024 sono state svolte le prime audizioni al corso di Dottorato in Architecture, Built Environment and Construction Engineering (gruppo di riesame e gruppo studenti), e al corso di Dottorato in STEP Change (gruppo di riesame e gruppo studenti).

Hanno partecipato agli incontri come uditrici e uditori: la prof.ssa Antola (delegata all'assicurazione della qualità della ricerca) e alcuni componenti del PAVA. Analogamente ai corsi di studio il confronto con il gruppo degli studenti è stato fondamentale per la discussione con il gruppo di riesame del phd.

Di seguito si evidenziano alcuni punti comuni emersi come possibili aree di miglioramento:

- la conoscenza del PAVA e del sistema di AQ tra le studentesse e gli studenti PhD;
- la conoscenza dei vari canali di informazione/segnalazione a disposizione delle/degli studenti PhD, nonché del ruolo del Tutor e del Supervisor;
- la valorizzazione degli spazi di dialogo e occasioni/eventi di dipartimento dedicati di accompagnamento al percorso di phd”;
- valutare l'utilizzo e la condivisione degli esiti dei questionari di fine percorso;
- nel documento di riesame, esplicitare in modo dettagliato i contenuti trasversali forniti dall'Ateneo suggeriti in modo generico e predefinito nel “form comune di riesame” come pure il loro utilizzo;
- rispetto alle informazioni legate agli insegnamenti a manifesto forniti dalla Scuola di dottorato, far capire utilità e peculiarità rispetto al percorso formativo specifico del dottorato, nonché le modalità di verifica dell'efficacia di questi insegnamenti;
- definire meglio come vengano verificate o controllate le competenze trasversali e le soft skills richieste al phd student, nonché come concorrano allo sviluppo personale e professionale;
- esplicitare meglio le cause delle azioni di miglioramento e delle attività svolte (ad es. tenendo conto delle problematiche emerse e delle motivazioni che portano alle decisioni di operare in modo differente), valutando anche l'efficacia effettiva delle azioni intraprese;
- nella descrizione del progetto di dottorato, far emergere con chiarezza gli aspetti che rappresentano dei punti di forza del corso.

### 3. Sistema di AQ per la Ricerca e la Terza missione

L'attuale modello Polimi per l'AQ della Ricerca e della Terza missione prevede che una volta approvato il Piano strategico triennale di Ateneo (PSA), i Dipartimenti adottino a loro volta un Progetto strategico triennale (PSD), sottoposto ad un riesame intermedio a 1,5 anni e uno finale a 3 anni.

Dato che l'impostazione non risultava più coerente con l'evoluzione del PSA e di AVA3 e i tempi di risposta risultavano lunghi, è nata la proposta di sostituire il riesame intermedio con il monitoraggio annuale, basato sul valore degli indicatori e proposte di eventuali aggiustamenti rispetto a quanto pianificato (obiettivi, risorse allocate, azioni, indicatori stessi, valori soglia e target).

Al termine dei 3 anni rimane confermato il Riesame effettivo, formalizzato mediante l'aggiornamento dell'Allegato al PSD a carico della Commissione Scientifica che ha elaborato il piano stesso.

Così facendo si garantisce la coerenza PSA-PSD (allineamento temporale dei monitoraggi) e si semplifica l'attività e la documentazione in carico ai Dipartimenti. Il NdV aveva condiviso la procedura proposta (seduta del 19/07/2023) sottolineando la necessità che il calcolo di qualsiasi indicatore dovesse essere basato su dati certi e univoci.

A seguito dell'approvazione in Senato accademico (seduta del 18/09/2023), il PAVA ha effettuato una prima sperimentazione, a novembre 2023, per valutare l'efficacia della nuova impostazione e la sua fattibilità. Hanno partecipato alla sperimentazione 6 Dipartimenti su 12, e il PAVA ha inviato al NdV un documento con la sintesi dei principali risultati: meno del 5% degli indicatori previsti sono stati eliminati o inseriti ex-novo e solo due Dipartimenti hanno scelto di aggiornare formalmente il documento "Allegato 5: Obiettivi specifici, indicatori e target" relativo al PSD.

Complessivamente il PAVA ritiene che la sperimentazione abbia avuto un esito positivo e a novembre 2024 sarà effettuato il monitoraggio effettivo dei PSD, e a novembre 2025 a seguito dell'ultimo monitoraggio sarà avviata l'attività di Riesame finale, propedeutica insieme all'evoluzione del PSA all'avvio del processo di definizione del PSD 2026-2028 (gennaio 2026). Il NdV condivide le valutazioni espresse e le relative azioni di miglioramento identificate dal PAVA:

- a) definire un modello chiaro per la raccolta dei dati in fase di monitoraggio;
- b) definire un modello per la formalizzazione degli esiti del monitoraggio in Consiglio di Dipartimento;
- c) sensibilizzare le Commissioni scientifiche di Dipartimento sull'importanza della definizione degli indicatori in termini di unità di misura, modalità di calcolo e tempistica del valore iniziale e di target.

Per riavviare il monitoraggio anche nell'ambito della ricerca, il NdV ha svolto il 9 luglio 2024 le audizioni a due dipartimenti: Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito; (DABC) e DEIB (Dipartimento di Elettronica, Informazione e Bioingegneria); hanno partecipato alle audizioni come uditori e uditori anche la prof.ssa Antola, delegata alla valutazione qualità della ricerca e alcuni componenti del PAVA. Il NdV ha incontrato oltre al Direttore del dipartimento, il referente AQ, alcuni componenti della Commissione scientifica, il personale tecnico amministrativo (RG e/o altri collaboratori e collaboratrici) il coordinatore del corso di dottorato. Oltre al Progetto strategico di ogni dipartimento, il NdV ha preso visione dei documenti di monitoraggio o revisione degli indicatori.

In occasione degli incontri ha condiviso con gli interlocutori alcuni puntuali suggerimenti, riportati in una nota riservata che invierà (a chiusura della relazione al 31 ottobre) ai dipartimenti, di seguito si ritiene utile sintetizzare alcuni suggerimenti per i Piani strategici:

- esplicitare le motivazioni che hanno determinato le azioni di miglioramento, spiegandone origine e obiettivo finale;
- argomentare come siano stati affrontati i problemi individuati e come siano stati risolti oltre che l'iter di risoluzione;
- se si indicano molte azioni prioritarie nel triennio, potrebbe essere utile definire i livelli di priorità, in quanto si rischia che sia difficile portarle tutte a compimento.
- far emergere la struttura organizzativa del Dipartimento e le funzioni presenti comuni a tutti i dipartimenti, nonché quelle appositamente definite, descrivendo l'impatto generato da queste iniziative;
- far emergere gli elementi di "autocoscienza" che hanno portato ad una crescita e a uno sviluppo del dipartimento stesso;
- esplicitare il legame tra il Progetto strategico di dipartimento e la strategia didattica di Ateneo in collegamento con le Scuole, e tra il progetto strategico di dipartimento e la strategia della ricerca di Ateneo relativa alle nuove assunzioni e alla VQR;
- valutare l'opportunità di effettuare un'autovalutazione interna per la ricerca;
- esplicitare l'utilizzo delle risorse di dipartimento per le attività di ricerca e il reclutamento di giovani ricercatori.

#### 4. Strutturazione delle audizioni di CdS/Dottorati di Ricerca e Dipartimenti

Il Nucleo ha svolto nel periodo 2021-2023 un programma di audizioni dedicato soprattutto ai corsi di studio (In totale 10), nel 2024 ha poi proseguito con altri 2 corsi di studio e ha avviato le audizioni a 2 corsi di dottorato e 2 dipartimenti.

2021

- DES Design della Moda (L4) MI BV
- AUIC Ingegneria Edile e delle Costruzioni (L 23) MI Leo
- ING\_3i Ingegneria Biomedica (L8 &L9) MI Leo

2022

- DES Design della Comunicazione (L4) MI BV
- ING\_1 Ingegneria civile per la mitigazione del rischio (L7) LC
- ING\_3i Agricultural Engineering (LM 26) CR
- ING\_3i Music and Acoustic Engineering (LM 32) CR

2023

- AUIC Urbanistica: Città Ambiente Paesaggio (L 21) MI Leo
- Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio - Environmental and Land Planning Engineering
- ING\_1 LM 35 MI
- ING\_3i Ingegneria dell'Automazione (L8 & L9) MI Leo

2024

- AUIC Laurea magistrale in Landscape Architecture. Land Landscape Heritage (LM-3)
- ING\_3i Telecommunication Engineering - Ingegneria delle Telecomunicazioni (LM 27) MI Leo

nel 2025 vorrebbe orientarsi verso i corsi che non cambieranno l'ordinamento didattico nel 2025/26 selezionando 2-4 corsi dai seguenti:

- ING\_3i Food Engineering (MI) (LM 22) attivo dal 2019-20
- ING\_3i Agricultural Engineering (LM 26) - CR (2° audit dopo il 2022)
- ING\_3i Mobility Engineering MI (LM 26) attivo dal 2019-20
- ING\_3i High Performance Computing Engineering (LM 32) MI attivo dal 2022-23
- Materials Engineering and Nanotechnology - Ingegneria dei Materiali e delle
- ING\_3i Nanotecnologie (LM 53) MI modifica ordinamento nel 23-24
- ING\_3i Ingegneria Matematica (L8&L9) - MI modifica ordinamento nel 20-21

Riguardo ai dipartimenti e ai corsi di dottorato le scelte potranno ricadere sui 6 dipartimenti (AER; MAT; DIG; DES, DENG, DASTU) che ad oggi non hanno avuto visita ANVUR o audit del Nucleo.

## 5. Rilevazione dell'opinione degli studenti e dei laureandi (secondo le Linee Guida 2014)

### 5.1 Obiettivi della rilevazione/delle rilevazioni

#### STUDENTI FREQUENTANTI

La ricca articolazione del quadro delle domande sulle quali gli studenti sono chiamati ad esprimere il livello di soddisfazione sia per gli insegnamenti frequentati che per quelli non frequentati, consente di considerare la rilevazione dell'opinione degli studenti uno strumento di grande utilità ai fini della verifica della corrispondenza dei progetti formativi dell'Ateneo rispetto alle aspettative degli studenti, soprattutto in relazione alla loro capacità di evidenziare precocemente potenziali elementi critici.

L'elaborazione delle informazioni raccolte restituisce infatti indicazioni utili in merito alla qualità della organizzazione e dello svolgimento della didattica percepita dagli studenti in relazione a molteplici livelli: il livello dei contenuti, il livello delle modalità con le quali essi vengono sviluppati dal docente, il livello dell'organizzazione del singolo insegnamento e, infine, il livello delle risorse di supporto (tutors, spazi, attrezzature). Se correttamente analizzate, le rilevazioni dell'opinione degli studenti, proprio in quanto in grado di rendere evidenti alle strutture di coordinamento criticità puntuali, possono essere considerate uno dei riferimenti importanti per orientare i processi di miglioramento dell'offerta didattica sia a livello del singolo insegnamento, sia al livello più complesso dei corsi di studio e delle scuole. In tal senso, la rilevazione dell'opinione degli studenti è prima di tutto uno strumento privilegiato di autovalutazione dei corsi di studio. I risultati che verranno analizzati nelle sezioni seguenti riguardano solo gli studenti frequentanti.

#### LAUREANDI

La valutazione da parte dei laureandi del corso di studio, effettuata a partire dal 2003, è di grande utilità soprattutto per verificare la chiarezza degli obiettivi formativi dell'offerta didattica e rilevare eventuali carenze per quanto riguarda gli aspetti organizzativi.

### 5.2 Modalità di rilevazione

#### STUDENTI FREQUENTANTI

Dall'anno accademico 2013/14, la rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica viene effettuata online.

Il questionario (**Allegato 1**) è conforme alle indicazioni dell'ANVUR, è disponibile in italiano e in inglese e prevede 5 sezioni: insegnamento, docenza, attività didattiche integrative, infrastrutture utilizzate e livello di soddisfazione; è rivolto sia agli studenti frequentanti (% di frequenza dichiarata >50%), sia ai non frequentanti con domande opportunamente differenziate.

Il questionario è anonimo, viene aperto alla compilazione a circa 2/3 del periodo di lezione (inizio novembre per il 1° semestre e inizio maggio per il 2° semestre) con vincolo sull'iscrizione all'appello d'esame, viene chiuso alla fine della prima sessione (fine febbraio per il 1° semestre e fine luglio per il 2° semestre) e deve essere obbligatoriamente completato alla prima iscrizione ad un appello d'esame. All'apertura della rilevazione del 1° e del 2° semestre viene pubblicato un avviso sul sito di Ateneo per ricordare agli studenti l'importanza di acquisire le loro opinioni. Il Presidio Ava (PAVA) invia anche via email agli studenti un messaggio più dettagliato per invitarli alla compilazione.

Anche a seguito dei suggerimenti del NdV, Commissioni Paritetiche in collaborazione con il Presidio AVA hanno avviato diverse iniziative rivolte agli studenti al fine di rafforzare la consapevolezza sull'importanza del questionario e della accurata compilazione, cercando di restituire feedback sugli

esiti e sulle azioni migliorative messe in campo nel tempo.

Il questionario viene proposto solo per gli insegnamenti inseriti nei piani di studio degli studenti iscritti all'anno accademico di riferimento e prevede anche uno spazio per i commenti liberi, poi direttamente inviati solo al docente interessato a chiusura della prima sessione d'esame del semestre di riferimento.

#### LAUREANDI

Il questionario online viene proposto agli studenti all'atto dell'iscrizione all'esame di laurea; la compilazione è obbligatoria.

Il questionario attualmente utilizzato (**Allegato 2**) prevede 28 quesiti ed include uno spazio per i commenti liberi degli studenti. Vengono richieste informazioni sulla regolarità della frequenza e un giudizio su vari aspetti dell'esperienza formativa in via di conclusione. In particolare, si intende verificare la soddisfazione generale sull'intero percorso di studi appena concluso, attraverso giudizi sulle strutture didattiche (aule, laboratori, biblioteche, postazioni informatiche, ecc.), sull'organizzazione della didattica (adeguatezza dei crediti, orario di lezione, organizzazione degli esami, tirocini e stage, eccetera), sul livello di apprendimento.

Un approfondito lavoro di analisi del questionario in uso e dei suoi esiti a cura del NdV e del Presidio AVA ha portato alla revisione dei quesiti. Nel 2022 è stato definito un nuovo set di domande ed è stato condiviso con le parti interessate. Il nuovo questionario ancora non è stato erogato per problemi organizzativi, ma verrà implementato entro luglio 2024.

### 5.3 Risultati delle rilevazioni

#### OPINIONE DEGLI STUDENTI FREQUENTANTI

Il grado di copertura degli insegnamenti attivati presso i corsi di laurea (LT), di laurea magistrale (LM) e laurea magistrale a ciclo unico (CU) è totale.

Nell'anno accademico 2022/23 sono stati compilati 260.241 questionari, di cui 203.487 da parte degli studenti frequentanti.

Il numero dei questionari compilati è in progressivo aumento (oltre 196 mila nel 2019-20, oltre 202 mila nel 2020-21 e nel 2021-22), così come il numero degli insegnamenti con denominazione univoca valutati: 1.759 nell'a.a 2020-21, 1.850 nel 2021-22, 1.881 nel 2022-23.

I dati analizzati dal Nucleo di Valutazione (NdV) si riferiscono solo agli esiti dei questionari compilati dagli studenti frequentanti entro febbraio 2022 (1° semestre) e luglio (2° semestre), riferibili ad un totale di 203.487 schede raccolte per l'a.a 2022/23, di cui 200.343 quelle con almeno 6 rispondenti considerate per l'elaborazione dei dati.

I giudizi sui livelli di soddisfazione si possono riferire a 5 ambiti:

- Interesse e Soddisfazione complessiva (Q1 e Q20)
- Insegnamento (Q2, Q3, Q4, Q5, Q6)
- Docenza (Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13)
- Attività didattiche integrative (Q14, Q15, Q16)
- Infrastrutture (Q17, Q18, Q19)

e sono espressi secondo una scala di valutazione da 1-4, dove 1 corrisponde al livello minimo di soddisfazione e 4 al livello massimo e dove i giudizi negativi sono quelli relativi ai valori 1 e 2 ("decisamente no" e "più no che sì") mentre i giudizi positivi sono quelli relativi ai valori 3 e 4 ("più sì che no" e "decisamente sì").

Per quanto riguarda il confronto con gli esiti del questionario degli accademici precedenti, si ricorda che per l'ambito tematico "Infrastrutture" nel secondo semestre del 2019/20, a causa dell'emergenza epidemiologica, gli insegnamenti erano stati erogati a distanza e non erano state proposte le domande n.17-18-19 relative alle infrastrutture, quesiti poi ripristinati all'avvio dell'a.a 2020-21 quando è stata introdotta la distinzione fra studente frequentante "a distanza" e "in presenza".

Per un quadro sintetico dei risultati dati si rimanda all'**Allegato 3**, che riporta le elaborazioni estratte dal cruscotto dei corsi di studio PBI, strumento utilizzato per la consultazione dei dati anche dai gruppi di Riesame dei corsi di studio e dalle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti (oltre 460 utenti profilati in base all'afferenza di Scuola e di corso di studio).

Gli esiti a livello di Ateneo e per ognuna delle quattro Scuole (e per i diversi livelli LT, LM, CU) riguardano i soli studenti frequentanti, per i dettagli a livello di singolo corso di studio si rimanda alla consultazione del cruscotto on line. In particolare, nell'Allegato 3 sono riportati:

- Numero di questionari compilati per tipologia di frequenza
- Valori medi delle 20 domande a livello di Ateneo e per ognuna delle quattro Scuole, distintamente per le lauree triennali, magistrali, ciclo unico.
- Percentuali del livello di **insoddisfazione** (valori 1 e 2) per le 20 domande a livello di Ateneo e per tipo di corso e per Scuola negli ultimi 3 anni accademici.

In generale il valore medio della soddisfazione complessiva (quesito 20) è sempre superiore a 3: in particolare si osserva un valore pari 3,12 per le LT, pari a 3,18 per le LM, e a 3,05 per il CU.

Guardando all'andamento complessivo dei valori medi delle risposte per tutti i quesiti negli ultimi 3 anni accademici, solo il quesito 2 (conoscenze preliminari) mostra valori di poco inferiori a 3 per le LT e nel ciclo unico anche per la domanda 5 (carico di studi).

Se si guarda alla percentuale delle sole risposte 1 e 2, in linea con quanto già rilevato negli anni precedenti, i valori prossimi o maggiori del 20% si riscontrano sulle domande 2 (conoscenze preliminari) e 5 (carico di studi), e per la domanda 7 "Il docente stimola verso la disciplina".

Le tabelle di sintesi a livello di Scuola confermano questo dato generale, con alcune eccezioni facilmente individuabili nell'Allegato 3.

## OPINIONE DEI LAUREANDI

### Rapporto questionari compilati/questionari attesi

Tutti i laureandi compilano il questionario, pertanto il numero dei questionari compilati e il numero dei titoli conseguiti sono sostanzialmente allineati.

Nell'anno solare 2023 hanno compilato il questionario 13.108 studenti, di cui 6.071 triennali, 85 del corso di laurea a ciclo unico e 6.952 laureati magistrali. Si precisa che si fa sempre riferimento al corso di laurea di fine carriera del laureando che non sempre coincide con quello di inizio carriera.

Per dettagli a livello del singolo corso di studio rimandiamo al cruscotto PBI, mentre l'Allegato 4, come per l'opinione degli studenti, mostra i risultati generali di sintesi a livello di Ateneo e per ognuna delle quattro Scuole e per i diversi livelli LT, LM, CU.

Le domande del questionario su cui l'Ateneo ha scelto di focalizzare l'attenzione sono le seguenti:

D1. E' complessivamente soddisfatto/a del corso di studi?

D2. Se potesse tornare indietro nel tempo, si iscriverebbe nuovamente all'università?

D3. Il carico di studio degli insegnamenti è stato complessivamente sostenibile?

- D4. Come valuta la supervisione della prova finale (tesi, oppure relazione sul tirocinio, elaborato di fine studi, o altro)?
- D5. Complessivamente, per quanto riguarda l'organizzazione didattica, ritiene che: [L'orario era ben organizzato, senza sovrapposizioni fra insegnamenti diversi]
- D6. Complessivamente, per quanto riguarda l'organizzazione didattica, ritiene che: [L'orario era ben organizzato, senza ore buche]
- D7. Il numero dei crediti formativi è stato adeguato all'impegno richiesto per superare la prova finale?
- D8. Nel corso dei suoi studi presso il politecnico, come valuta la sua acquisizione di conoscenze/competenze per quanto riguarda: [Conoscenze matematiche]
- D9. Nel corso dei suoi studi presso il politecnico, come valuta la sua acquisizione di conoscenze/competenze per quanto riguarda: [Conoscenze informatiche generali]
- D10. Nel corso dei suoi studi presso il politecnico, come valuta la sua acquisizione di conoscenze/competenze per quanto riguarda: [Conoscenze informatiche specifiche (pacchetti applicativi)]
- D11. Nel corso dei suoi studi presso il politecnico, come valuta la sua acquisizione di conoscenze/competenze per quanto riguarda: [Conoscenze economico-gestionali]
- D12. Nel corso dei suoi studi presso il politecnico, come valuta la sua acquisizione di conoscenze/competenze per quanto riguarda: [Conoscenze specialistiche nell'indirizzo scelto]
- D13. Nel corso dei suoi studi presso il politecnico, come valuta la sua acquisizione di conoscenze/competenze per quanto riguarda: [Competenze nell'acquisire autonomamente informazioni/testi specifici]
- D14. Nel corso dei suoi studi presso il politecnico, come valuta la sua acquisizione di conoscenze/competenze per quanto riguarda: [Competenze nellavorare in gruppo]
- D15. Complessivamente, come giudica la preparazione ricevuta dal Politecnico per quanto riguarda: [gli aspetti formativi/teorici]
- D16. Complessivamente, come giudica la preparazione ricevuta dal Politecnico per quanto riguarda: [gli aspetti professionalizzanti/pratici]
- D17. Come valuta l'esperienza di tirocinio o stage?
- D18. Come valuta l'esperienza di studio all'estero?

L'allegato 4 mostra gli esiti della rilevazione sia come media dei valori delle risposte che come distribuzione dei valori delle risposte stesse. In particolare, sono state riportate per l'Ateneo e per le Scuole per livello (LT, LM, CU):

- il grafico con il valore medio dei giudizi espressi per ognuna delle 18 domande per l'anno solare 2023, i dati di confronto per i due anni precedenti (2021 e 2022) per verificare l'andamento nel tempo;
- i grafici con la distribuzione percentuale delle risposte da 1 a 4 per l'anno solare 2023;
- i grafici con la distribuzione percentuale delle risposte da 1 a 5 per il quesito 2 per l'anno solare 2023.

Ricordiamo che la scala di risposta è a 4 valori per le domande 1, 3-18, dove i giudizi negativi sono relativi ai valori 1 e 2 ("decisamente no" e "più no che sì") mentre i giudizi positivi sono relativi ai valori 3 e 4 ("più sì che no" e "decisamente sì"). Diversa la scala per la domanda 2 quindi trattata separatamente.

Se si guarda alle percentuali di maggiori criticità per l'Ateneo e per Scuola e livello, utilizzando i dati

delle sole risposte 1 e 2, le domande che mostrano valori di insoddisfazione uguali o superiori al 20% sono le domande 11 sulle conoscenze economico gestionali, 16 sulla preparazione di tipo professionalizzante, 3 sulla sostenibilità del carico di studi, 10 sulle conoscenze dei pacchetti applicativi, 6 sull'organizzazione dell'orario, 7 sull'adeguatezza complessiva dei crediti formativi e 9 sulle conoscenze informatiche. In generale i livelli di insoddisfazione più alti si hanno nelle lauree triennali e nel ciclo unico.

Per la domanda 2 del questionario opinione dei laureandi "Se potesse tornare indietro si iscriverebbe nuovamente all'università?" le percentuali di maggiori criticità si possono riferire alle risposte di 3+4+5, tenendo conto delle seguenti modalità di risposta:

- (1) "sì allo stesso corso di studio di questo ateneo"
- (2) "sì ma ad un altro corso di studio di questo ateneo"
- (3) "sì allo stesso corso di studio ma in un altro ateneo"
- (4) "sì, ma ad un altro corso di studi e in un altro ateneo"
- (5) "no, non mi iscriverei più all'università"

Nelle lauree magistrali della Scuola AUIC, il livello di insoddisfazione nella domanda 2 arriva al 20,7%, a DESIGN registra il 22%, per ICAT il 23%.

#### **5.4 Utilizzazione dei risultati questionario opinione degli studenti sugli insegnamenti**

##### **STUDENTI FREQUENTANTI**

I dati di sintesi delle risposte ottenute e il dettaglio sui singoli docenti della Scuola vengono trasmessi dal Servizio studi ai Presidi delle Scuole due volte l'anno (a conclusione del I semestre e del II semestre). Ogni docente può consultare l'esito della valutazione degli insegnamenti che ha tenuto nel semestre di riferimento in un report PBI accessibile online subito dopo il termine delle lezioni e in un report (formato PDF) reso disponibile sul portale personale ad accesso riservato, dove troverà anche i commenti degli studenti.

L'esito del giudizio medio espresso dagli studenti rispetto alla soddisfazione complessiva dell'insegnamento/modulo di corso integrato viene poi pubblicato nella scheda pubblica del docente, a seguito di una fase di riclassificazione (descritta di seguito) del Preside. Tale informazione è accessibile nel sito web di Ateneo per gli ultimi 3 anni accademici:

<http://www.polimi.it/corsi/docenti/>

Per la valutazione delle proposte di affidamento di attività di insegnamento ad esperti di alta qualificazione ai sensi dell'art.23, comma 1, legge 240/2010, anche il NdV tiene conto delle valutazioni espresse dagli studenti.

I casi con giudizi medi rispetto alla domanda  $20 \leq 2$  sono gestiti direttamente dal Preside che, unitamente al Coordinatore del CdS, analizza la situazione con i docenti coinvolti.

In generale, gli esiti dei risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti vengono regolarmente presentati dai Presidi alla Giunta, al Consiglio di Scuola e alla Commissione Paritetica Docenti Studenti (CPDS).

I dati delle risposte fornite dagli studenti rielaborati per ogni singolo insegnamento previsto a manifesto e, per ogni specifico corso di studio, vengono messi a disposizione del Coordinatore/Referente AQ, della CPDS, del Preside della Scuola e del Delegato alla Didattica. I dati sono accessibili anche ai membri del NdV attraverso un cruscotto presente nei servizi online dell'Ateneo e accessibile per tutti gli utilizzatori provvisti di un profilo di accesso.



I dati relativi all'Opinione degli Studenti sono resi inoltre disponibili sul sito web di Ateneo attraverso il Report pubblico PowerBi "Indicatori dei Corsi di Studio", alla pagina del report "l'opinione dei nostri studenti" (link: [Microsoft Power BI](#)).

Il report offre in una veste rinnovata e navigabile i dati precedentemente resi disponibili con report statici nelle pagine pubbliche dei manifesti degli studi.

I dati dei questionari vengono aggiornati ai primi di settembre in fase di avvio dei Riesami e dopo la chiusura del primo semestre. Il Presidio Ava richiede in fase di Riesame ai corsi di studio e alle CPDS di analizzare la percentuale di insoddisfatti (risposte pari a 1 e 2 su scala 1-4) rilevata per singoli insegnamenti, chiedendo di analizzare anche le cause e di formulare proposte di azioni correttive per ridurre le situazioni in cui si verificano percentuali di insoddisfatti superiori al 30%.

Le Relazioni delle CPDS, in linea con il modello suggerito dal PAVA, contengono per ogni CdS l'analisi dei questionari relativi alla soddisfazione degli studenti e proposte per la gestione e l'utilizzo dei risultati emersi, anche i Presidi predispongono una Relazione che prende in carico criticità e propone azioni migliorative a livello di Scuola e di Ateneo che vengono poi discusse in SA nella seduta di luglio. Il PAVA prepara anche un documento indirizzato al Direttore Generale, in cui fornisce una sintesi delle principali osservazioni emerse dalle Relazioni annuali delle CPDS delle Scuole e dagli esiti della *customer satisfaction* sui servizi di Ateneo rivolta agli studenti dell'ultimo anno; la Direzione generale a valle di una fase di condivisione con i Dirigenti delle diverse Aree coinvolte trasmette al PAVA (e al NdV) un documento con possibili risposte ed indicazioni sulle azioni di miglioramento da mettere in campo.

### **Criteri di riclassificazione**

#### **OPINIONE DEGLI STUDENTI SUGLI INSEGNAMENTI**

Il giudizio espresso dagli studenti rispetto alla soddisfazione complessiva, prevede una classificazione in 4 fasce (cfr delibera SA del 18.09.2017):

- bassa, insegnamenti con valore medio di soddisfazione complessiva  $\leq 2$ , peso 0
- medio bassa, insegnamenti con valore medio da  $> 2$  a  $\leq 2.5$ , peso 0.5
- medio alta, insegnamenti con valore medio da  $> 2.5$  a  $\leq 3.2$ , peso 1
- alta, insegnamenti con valore medio di soddisfazione complessiva  $> 3.2$ , peso 1,2

A queste 4 fasce si affianca la consueta fascia attribuita agli insegnamenti con un numero di schede inferiore a 11 e/o un numero di studenti frequentanti inferiore al 20% degli iscritti, denominata "NR" (Non Rappresentativa), il cui peso vale zero.

Ai fini della sola pubblicazione dei risultati nell'area pubblica dell'applicazione manifesti web è possibile una motivata e vincolata riclassificazione da parte dei Presidi.

I dati vengono sempre utilizzati anche nel modello di ripartizione delle risorse dei punti organico fra i dipartimenti. A questo fine, secondo i criteri deliberati dal Senato accademico, il parametro più importate (45%) è relativo alla didattica e viene calcolato come  $CFU * studente * peso$  valutazione della didattica", dove il peso vale 1,2 nel caso di valutazioni in fascia alta, vale 1 nel caso di valutazioni fascia medio alta, 0,5 nel caso di fascia medio bassa e vale 0 in fascia bassa.

### **5.5 Punti di forza e di debolezza relativamente a modalità di rilevazione, risultati della rilevazione/delle rilevazioni e utilizzazione dei risultati**

Il NdV conferma il giudizio espresso sulle procedure, metodologie e strumenti per la rilevazione dell'opinione degli studenti, nonché sull'utilizzazione generale dei risultati emersi, che appaiono adeguati, ben strutturati e strettamente monitorati dal PAVA. Il flusso e la comunicazione dei dati permettono ad ogni attore del sistema di AQ di essere a conoscenza dei risultati dell'opinione degli studenti, ma la questione discussa insieme ai vari "attori" della AQ è come poter raggiungere il maggior numero degli studenti rendendoli partecipi sia dei risultati ottenuti che delle azioni effettivamente messe in campo.

Il Presidio AVA ha dedicato una pagina per la comunicazione e documentazione relativa alla rilevazione Opinione degli Studenti sugli insegnamenti

<https://www.polimi.it/formazione/opinione-degli-studenti-sulla-didattica>

Il NdV ha avuto modo di constatare nel corso delle audizioni dei corsi di studio e delle CPDS una rinnovata attenzione verso questo aspetto, nelle Relazioni delle Commissioni Paritetiche 2023 si segnalano alcune specifiche azioni di miglioramento:

- Scuola di DESIGN: la CPDS sottolinea la necessità di analizzare i dati di soddisfazione generale degli studenti dei Corsi di Laurea Magistrale con sezioni internazionali, indagando nel dettaglio le variazioni di giudizio tra italiani e stranieri che spesso appaiono in contrasto. Una specifica azione dedicata al miglioramento dell'esperienza degli studenti internazionali prevede di effettuare interviste ad italiani e stranieri durante la fase di monitoraggio dell'integrazione studenti e valutazione dei problemi specifici nel CCS con alto tasso di internazionalizzazione.
- Scuola AUIC: a fronte del permanere di un certo grado di insoddisfazione per il carico didattico e le conoscenze preliminari, malgrado le iniziative promosse dalla Presidenza sul fronte del coordinamento didattico orizzontale e verticale, la Scuola sta lavorando insieme agli studenti a varie ipotesi di miglioramento, tra cui il superamento degli OFA test in favore di iniziative di contrasto alle fragilità, la revisione delle date d'appello per gli esami critici, l'eventuale introduzione delle prove in itinere per ridurre il carico d'esame, lo sviluppo di appositi corsi extra curricolari propedeutici (mooc, passion in action) volti anche a favorire la trasversalità del tema dello sviluppo sostenibile. La CPDS intende rinnovare il proprio impegno sul fronte della comunicazione da e verso gli studenti, promuovendo, con la Presidenza ed i Corsi di Studio, ulteriori iniziative di comunicazione rispetto a quelle già messe in atto. Il varo definitivo del canale Webeep di Ateneo, che già oggi è in grado di raggiungere l'intera popolazione studentesca, rappresenta in questo senso uno strumento molto efficace che si intende valorizzare, anche al fine di fornire agli studenti una fonte informativa certa sulle azioni di miglioramento programmate a seguito delle loro segnalazioni e i risultati conseguiti.
- Scuola ING3I: una specifica azione di miglioramento (avviata già dal 2021 e che prosegue) riguarda l'obiettivo di rendere nota agli studenti della Scuola 3I l'attività della CPDS ed il ruolo attivo che gli studenti possono assumere nel processo AQ tramite il questionario OPIS e dei laureandi. Le iniziative svolte nel 2023 per perseguire l'obiettivo sono state: (i) incontri periodici (4 volte all'anno) con le altre CPDS di ateneo. La CPDS della Scuola di Design si farà parte attiva per la realizzazione di un video, da mandare a tutti gli studenti dell'ateneo, sul tema della maggiore consapevolezza e coinvolgimento di tutti gli studenti come attori del processo AQ. Le altre Commissioni Paritetiche collaboreranno all'iniziativa. (ii) È stata modificata la pagina web per rendere più chiari gli obiettivi

della CPDS e responsabilizzare gli studenti del proprio ruolo nel processo AQ di scuola. (iii) La CPDS della Scuola 3I ha creato un volantino di presentazione dell'OPIS, a partire da analogo volantino della CPDS di AUIC. (iv) incontri con gli studenti in 7 classi della scuola (primo anno di CdS L GES e secondo anno di CdS L INF), con l'obiettivo di promuovere una compilazione più responsabile dei questionari OPIS. La CPDS ha preparato per l'occasione una breve presentazione illustrata dalla componente studentesca della CPDS. L'iniziativa ha certamente aumentato la consapevolezza degli studenti che vi hanno assistito, ma per motivi di tempo si è tenuta solo in un numero limitato di classi, rispetto al totale della scuola. L'iniziativa sarà ripetuta in un numero maggiore di classi nel secondo semestre dell'AA 2023/24.

- Scuola ICAT: La CPDS ha recepito la raccomandazione data dal NdV e durante le "Lezioni zero" organizzate per le matricole, i rappresentanti degli studenti, in particolare per il CdS di Ingegneria Civile direttamente i rappresentanti membri della CPDS, hanno sottolineato ai loro colleghi l'importanza della compilazione dei questionari per il continuo miglioramento della didattica. È stato inoltre realizzato e pubblicizzato tramite un annuncio sul sito della Scuola un volantino per rimarcare l'importanza dell'Opinione degli Studenti nella valutazione dei Corsi, illustrando quali sono i processi che seguono la compilazione dei questionari e gli attori che sono coinvolti. A livello di Scuola si intende continuare e accrescere questo tipo di iniziative, soprattutto estendendo gli incontri con gli studenti in aula anche per gli anni successivi al primo, tenuto conto del fatto che per la Scuola la percentuale di compilazione dei questionari risulta inferiore a quella della macroarea. Per quanto riguarda l'analisi dell'Opinione degli Studenti, la CPDS ha analizzato le schede di Riesame e i dati di PowerBi per ciascun Corso di Studi, evidenziando le criticità che non sono state rilevate nelle schede, in particolare per le domande le cui risposte hanno una percentuale di insoddisfazione superiore alla soglia del 30%, e suggerendo possibili modalità di intervento.

Per quanto riguarda il questionario dei laureandi, il NdV raccomanda all'Ufficio di supporto il superamento delle difficoltà organizzative riscontrate ad oggi per l'implementazione del nuovo strumento, che dovrebbe consentire di verificare con maggiore accuratezza se le conoscenze/competenze/capacità acquisite nel percorso formativo siano soddisfacenti per trovare lavoro, e nello stesso tempo se l'offerta formativa è conforme alle aspettative degli studenti, anche in relazione alle richieste del mondo del lavoro.

## 5.6 Ulteriori osservazioni

Le Relazioni delle CPDS hanno generalmente riscontrato un trend di riduzione in termini di numerosità degli insegnamenti con aspetti di criticità, e rilevato un buon grado di attenzione da parte della maggior parte dei corsi di studio su tutte le domande e sui casi individuati come anomali affrontati in modo specifico dai CdS. Alcune Scuole (ING3i e ICAT) hanno definito anche specifici indicatori per il monitoraggio e, quando necessario, hanno riportato specifiche raccomandazioni per alcuni CdS. Il NdV continuerà a monitorare che venga mantenuta una adeguata attenzione alla condivisione degli esiti e dell'utilizzo delle opinioni degli studenti sugli insegnamenti e dei laureandi sul percorso formativo nel suo complesso, sia a livello di Scuola che a livello dei vari corsi di studio.

## **6. Rilevazione dell'opinione degli studenti e dei laureandi (secondo le Linee Guida 2023)**

### **6.1 Efficacia nella gestione del processo di rilevazione da parte del Presidio Qualità**

Il NdV non ha riscontrato in questi anni alcuna criticità nella gestione del processo di rilevazione dell'opinione degli studenti. Si ritiene utile ricordare che tutti gli insegnamenti (ad esclusione delle prove finali o dei tirocini) dei corsi di laurea vengono rilevati in ogni semestre, infatti il questionario sull'opinione degli studenti è obbligatorio e lo studente non può iscriversi all'esame se non lo ha compilato. Al momento non viene invece erogato nessun questionario rivolto ai dottorandi durante il percorso formativo, ma solo a conclusione dello stesso.

La rilevazione on line dell'opinione degli studenti viene gestita dal PAVA, che al momento dell'avvio di ogni semestre manda un avviso agli studenti ricordando loro che possono contribuire direttamente al miglioramento della qualità dell'offerta formativa, raccomandando una attenta compilazione e fornendo commenti propositivi negli spazi liberi del questionario.

Non si riscontrano ritardi nella messa a disposizione dei dati degli esiti della rilevazione che a vari livelli di dettaglio vengono condivisi con i vari attori del processo, Presidi delle Scuole, Consigli di Corso di Studi, Commissioni Paritetiche docenti-studenti (CPDS), Direttori di Dipartimento, Nucleo di valutazione. Durante l'ultimo anno del corso di studio, gli studenti sono anche chiamati a dare la loro opinione su:

- intero percorso formativo, il questionario è obbligatorio per l'iscrizione all'appello di Laurea/Laurea Magistrale (questionario laureandi) e gli studenti esprimono la loro opinione su aspetti che riguardano l'organizzazione della didattica, i contenuti specifici, le strutture, i tirocini, la mobilità internazionale e la prova finale.
- i servizi di supporto agli studenti, il questionario è obbligatorio per l'iscrizione al primo appello dell'anno accademico e riguarda solo gli studenti regolari che frequentano l'ultimo anno del loro corso di studio. I quesiti riguardano i servizi offerti agli studenti fra cui, ad esempio: l'iscrizione, i piani di studio, l'iscrizione agli esami, le tasse, le segreterie, l'ICT, le biblioteche, la ristorazione, la comunicazione.

### **6.2 Livello di soddisfazione degli studenti**

Il monitoraggio dei valori medi del livello generale di soddisfazione e dei singoli quesiti dei questionari viene svolto a vari livelli di responsabilità attraverso il cruscotto dei corsi di studio ad uso interno vengono messi a disposizione tutti gli esiti (sia degli studenti sugli insegnamenti che dei laureandi a fine percorso) per i gruppi di riesame e per le CPDS.

I dati dei corsi di studio sono tutti confrontabili a livello di macroarea disciplinare (ARC ING, DES) e per ogni insegnamento del corso di studi vengono messi in evidenza i valori di insoddisfazione superiori ad una soglia del 30% rispetto alla quale il PAVA raccomanda nei modelli di Riesame di Cds e delle Relazioni CPDS una attenta valutazione delle cause.

### **6.3 Presa in carico dei risultati della rilevazione**

Per quanto riguarda l'accessibilità degli esiti delle rilevazioni, sono pubblici i risultati della opinione sugli insegnamenti (valore soddisfazione complessiva) nella pagina del singolo docente pubblicata nel sito web di Ateneo (strumenti/cerca docente) e nel cruscotto pubblico degli indicatori per corso di

studio nei report dedicati all'opinione degli studenti e dei laureandi.

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaZmVmMjUzNDYtMWVkaS00ZiRiLTg3MmEtYWU0ODBiZTRkMGZhiwidCI6IjBhMTc3MTJiLTZkZjMtNDI1ZC04MDhlLTMwOVRmMjhhNWVlYiIsImMiOiJh9&pageName=ReportSection03ddcddf668bd294f5ac>

Nella pagina web:

<https://www.polimi.it/formazione/opinione-degli-studenti-sulla-didattica>

è stata inserita una sezione ad hoc dedicata alla rilevazione per sensibilizzare gli studenti rispetto agli obiettivi, al ruolo dei vari attori interessati e ai documenti di analisi predisposti.

Gli esiti della rilevazione del livello di soddisfazione sui servizi amministrativi vengono invece pubblicati nella sezione della Trasparenza in forma aggregata a livello di Ateneo

[Portale Trasparenza Politecnico di Milano - Carta dei Servizi e standard di qualità](#)

Il NdV valuta positivamente l'ampia e diffusa comunicazione degli esiti delle rilevazioni condotte in un'ottica di miglioramento continuo, ma incoraggia anche l'Ateneo ad una riflessione sull'utilizzo dei risultati dell'opinione degli studenti al di fuori del sistema di AQ dei CdS.

## Sezione 2: Valutazione della performance (OIV)

Anche quest'anno la parte della Relazione sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance potrà essere compilata rispondendo ai punti di attenzione indicati nella Scheda per l'analisi del ciclo integrato della performance.

### SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

- 1) **L'Ateneo ha aggiornato il SMVP per il ciclo 2024?**
1. **X Sì (in tal caso specificare quali sono state le principali modifiche)**
2. No
3. Altro (specificare)

Gli aggiornamenti al SMVP 2024 sono stati introdotti in applicazione del D. Lgs. 74/2017, in relazione alle considerazioni pervenute dall'OIV sia in occasione della Relazione annuale sul funzionamento del Ciclo della Performance, sia in occasione della validazione della Relazione sulle Performance 2023.

In particolare, i punti sui quali l'amministrazione è intervenuta nel 2024 sono:

- descrizione delle attività di monitoraggio finale degli obiettivi, con esplicitazione dei relativi owner di processo e delle finalità di tali analisi;
- descrizione delle modalità e delle tempistiche di realizzazione, nel corso del 2024, di un progetto sperimentale di revisione della scala di valutazione e dei comportamenti organizzativi, al fine di recepire le indicazioni di miglioramento fornite dall'OIV.

Si suggerisce di rivedere l'SMVP 2025 migliorandone la fruibilità e soprattutto alla luce della possibile implementazione della nuova scala di valutazione.

- 2) **Il SMVP prevede anche la valutazione dei comportamenti organizzativi?**
4. **X Sì (in questo caso indicare se gli stessi sono differenziati rispetto al ruolo ricoperto)**
5. No
6. Altro (specificare)

Al fine di valutare le "modalità" con cui il singolo dipendente partecipa al raggiungimento degli obiettivi, l'amministrazione ha definito le "aspettative" dell'organizzazione.

Il Modello delle competenze adottato ha il fine di garantire la coerenza tra organizzazione (ruoli) e sviluppo professionale (persone).

Il driver per assicurare tale coerenza è stato individuato nel concetto di "profilo ruolo", inteso come insieme di aspettative rispetto ad un sistema di comportamenti richiesti in funzione delle attività (cosa fare – es: negoziazione), ed in termini di integrazione alla cultura dell'organizzazione (come farlo – es: collaborazione).

I comportamenti organizzativi sono quindi elementi realmente osservabili, utili a verificare se un individuo mette effettivamente in atto le competenze richieste al ruolo, e sono oggetto di analisi all'interno del processo di valutazione della performance individuale.

A ciascun dipendente è stato quindi associato un set di comportamenti richiesti, differenziati in funzione del profilo di ruolo nell'organizzazione, ovvero, del posizionamento del singolo nel modello professionale di Ateneo. In fase di pianificazione ciascun responsabile può, se lo ritiene opportuno, dettagliare ciascun comportamento atteso in funzione delle proprie aspettative, anche in relazione agli obiettivi della struttura (ciascun dipendente ha quindi associato un set di comportamenti richiesti,

differenziati in funzione del profilo di ruolo nell'organizzazione).

In fase di valutazione, il responsabile, considerando l'adeguatezza dei comportamenti messi in atto in relazione alle aspettative di ruolo, dovrà valutare il grado di copertura di ogni comportamento inserito nella scheda di ciascun collaboratore, su una scala numerica 1-10, con la possibilità di usare anche tutti i decimali, con la seguente scala di valutazione:

- < 6: Completamente disallineato con le aspettative;
- 6 – 7,5: Sufficiente ma non ancora in linea con le aspettative;
- 7,6 – 8,5: In linea con le aspettative;
- 8,6 – 10: Superiore alle aspettative.

Dal 2018 e nel corso degli anni e dei monitoraggi effettuati l'OIV, ritenendo migliorabile il Modello di valutazione della prestazione proposto e descritto all'interno dell'SMVP, ha caldeggiato l'opportunità di ripensare la scala di risposta (da 1 a 10) utilizzata per la valutazione dei comportamenti organizzativi. Infatti, in un sistema di valutazione la scala di risposta rappresenta l'aspetto metodologico più importante da prendere in considerazione. Attraverso di essa infatti è possibile definire differenze tra i collaboratori, assegnare incentivi economici o *benefit* commisurati al proprio comportamento, facilitare la presa di consapevolezza dei propri punti di forza e aree di miglioramento e avviare percorsi di sviluppo mirati.

Tale scala nella sua forma attuale presenta, come già ampiamente descritto nei vari documenti OIV, diversi aspetti migliorabili, di seguito i più significativi:

- l'estrema capillarità (l'uso dei decimali) rende difficile differenziare le valutazioni tra un collaboratore ed un altro;
- la mancanza, per ogni livello, di una etichetta che lo definisce rende il sistema non completamente trasparente e più esposto alla soggettività;
- la descrizione viene fornita per fascia di punteggi (es.6-7,5) introducendo maggiore soggettività;
- le fasce cui vengono associate le relative descrizioni dei valori sono irregolari (es. <6– da 6 a 7,5 o da 7,6 a 8,5);

La richiesta di modifica della scala è stata rimandata negli ultimi anni per vari motivi, attualmente in attesa del rilascio del SW definitivo di gestione del Modello di Performance il cui sviluppo e applicazione a tutto il processo è previsto per la fine dell'anno corrente. Così in concomitanza, nel corrente anno, con l'intento di recepire le indicazioni dell'OIV è stato condotto un progetto pilota. Esso ha previsto la modifica della scheda e la sua sperimentazione con un gruppo di valutatori (circa 20). Dopo aver trovato un compromesso con l'OIV sulle modifiche da apportare si è previsto:

- a) La riduzione dei valori della scala di valutazione (riduzione dei decimali – 5 decimali invece di 10) dei singoli comportamenti organizzativi;
- b) L'associazione di una specifica definizione per ogni livello della scala (anche quelli decimali), definita da ARUO.

Il pilota ha coinvolto 3 aree e 3 dipartimenti e dopo aver presentato il nuovo modello ed il nuovo strumento, si è svolto nel corso del mese di luglio, facendo ripetere ad ogni valutatore le valutazioni dei propri collaboratori già condotta per il 2023 con la nuova scala. Si è chiesto inoltre agli stessi valutatori di compilare un breve questionario raccogliendo le loro osservazioni sull'utilità e l'efficacia della nuova scala comparativamente con la precedente. I risultati del pilota illustrati in una breve relazione prodotta da ARUO su richiesta dell'OIV non hanno, tuttavia, condotto a conclusioni facilmente interpretabili a vantaggio di una o dell'altra soluzione. Alla fine, alla luce di questa sperimentazione e da considerazioni di più ampio respiro l'amministrazione ha ritenuto che al momento non ci siano le condizioni per procedere

al cambiamento. Per l'OIV dunque permangono le perplessità già da tempo segnalate e caldeggia l'opportunità in futuro di riprendere in considerazione i cambiamenti proposti.

**3) Nel SMVP vengono esplicitati, per la valutazione di ciascuna categoria di personale, i pesi attribuiti rispettivamente alla performance istituzionale, alla performance organizzativa, agli obiettivi individuali e ai comportamenti?**

1. **X Sì**
2. No
3. Altro (specificare)

Il SMVP del Politecnico prevede un modello di pianificazione e valutazione per la Direzione Generale e le Aree dirigenziali e uno di pianificazione e valutazione per Dipartimenti e Poli Territoriali.

Nelle figure 2 e 3 del Cap. 1 del SMVP vengono esplicitati, rispettivamente, il modello di pianificazione e valutazione 2024 per la Direzione Generale e le Aree Dirigenziali (come descritto anche nelle domande 6 e 7) e il modello di pianificazione e valutazione 2024 per Dipartimenti e Poli Territoriali. Tali modelli descrivono come si compone la performance individuale per ciascuna categoria di personale, evidenziando i pesi attribuiti alla performance di ateneo, a quella organizzativa, agli obiettivi individuali e ai comportamenti organizzativi.

**4) Nel SMVP è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo – indicatore – target?**

1. **X Sì**
2. No
3. Altro (specificare)

Nel SMVP la differenza tra obiettivo – indicatore - target è implicita, mentre è espressa puntualmente nella scheda di pianificazione utilizzata per la definizione degli obiettivi.

Il SMVP prevede la declinazione di ciascun obiettivo nei cosiddetti “livelli di raggiungimento attesi”, secondo la seguente classificazione:

- *Soglia*: livello di raggiungimento minimo atteso per l'elemento oggetto di valutazione, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione; al di sotto di questo valore il risultato atteso non si considera raggiunto.
- *Target*: livello per il quale per l'elemento oggetto di valutazione si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);
- *Eccellenza*: livello di raggiungimento dell'elemento oggetto di valutazione superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

La misura dell'effettivo grado di raggiungimento, in funzione delle caratteristiche dell'obiettivo, può essere:

- *Quantitativa*: ove il risultato atteso è determinato dalla misurazione di una variabile di tipo numerico, definita in fase di pianificazione.
- *Qualitativa*: ove non essendo possibile individuare indicatori numerici, oppure questi rappresentino e sintetizzino in modo solo parziale il livello di prestazione reso, il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo (il più possibile basato su parametri osservabili e oggettivi) che tenga complessivamente conto degli elementi indicati nei diversi livelli di raggiungimento attesi, esplicitamente definiti in sede di pianificazione.

**5) Nel SMVP la fase della misurazione è distinta da quella di valutazione?**

1. **X Sì (indicare la modalità con la quale si realizzano le due fasi)**



2. No
3. Altro (specificare)

Le fasi di misurazione e valutazione si sviluppano in due momenti correlati ma distinti.

La fase di misurazione del risultato traduce, attraverso la definizione di una metrica (sistema di misura), in un punteggio la prestazione resa (dalla struttura o dall'individuo) rispetto alle diverse dimensioni oggetto di valutazione: *risultato di Performance Organizzativa della/e struttura/e di livello superiore; Obiettivi assegnati; Comportamenti organizzativi di ruolo.*

Il sistema di misura opera indipendentemente dalla tipologia di valutazione di tali dimensioni (ad es. quantitativa o qualitativa) o dalla scala in cui la singola valutazione è espressa.

La fase di valutazione avviene a seguito della fase di misurazione e prevede la determinazione del risultato complessivo di performance organizzativa e individuale e la chiusura della valutazione. In particolare, l'amministrazione prevede:

- la rendicontazione degli esiti sui singoli obiettivi;
- la valutazione dei comportamenti organizzativi;
- la validazione delle valutazioni da parte del Dirigente (solo per Aree Dirigenziali);
- la misurazione e valutazione dei risultati raggiunti, sia in termini di performance organizzativa sia di performance individuale;
- il colloquio finale individuale di feedback (obbligatorio).

La valutazione complessiva è il risultato della trasformazione di qualunque oggetto di valutazione (obiettivi qualitativi, obiettivi quantitativi, comportamenti organizzativi), indipendentemente dalla scala di valutazione di ciascuno, in un punteggio complessivo finale (in scala 1000).

**6) Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) se variata rispetto all'anno precedente.**

Il sistema di valutazione del Direttore Generale è rimasto invariato (*Cfr. Cap 1 e figura 2 e 3 nel SMVP*).

La performance individuale (contributo di ciascun dipendente al raggiungimento dei risultati di una struttura in relazione agli obiettivi assegnati) del Direttore Generale è composta da:

- 10% Risultato di Performance Organizzativa di Ateneo,
- 90% Risultato di Performance Organizzativa della Direzione Generale.

La Performance Organizzativa di Ateneo è direttamente collegata alla *Mission* definita nel Piano Strategico ed è finalizzata a monitorare l'andamento dell'istituzione in relazione ad una serie di parametri ritenuti fondamentali per valutarne l'impatto complessivo e trasversale sulla collettività. Essa viene misurata attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico generato dall'attività dell'ateneo, inteso come impatto sulla collettività in termini di benessere sociale, economico ed educativo creato.

Partendo, infatti, dal Piano Strategico 2023-2025 (elaborato a seguito dell'elezione del nuovo Rettore del Politecnico di Milano), dal riesame complessivo a cui il Piano stesso è stato sottoposto nel gennaio 2024 con successivo aggiornamento di alcuni indicatori e l'introduzione di ulteriori dimensioni legate alla sostenibilità, oltre che dal Piano Strategico di Sostenibilità dell'Ateneo per il triennio 2023/2025<sup>1</sup>, pensato in una logica di integrazione e sistematicità con il Piano Strategico di Ateneo, sono stati individuati quegli obiettivi che, riflettendo la missione istituzionale dell'Ateneo in termini di didattica, ricerca e terza missione, meglio esprimono il Valore Pubblico che il Politecnico intende creare attraverso la sua azione politica e gestionale-amministrativa.

---

<sup>1</sup> Il Piano Strategico di Sostenibilità 2023-2025 (PSS 23-25) è stato approvato dagli Organi Accademici nel mese di settembre 2023

La Performance Organizzativa della Direzione Generale è rappresentata da quegli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione in quanto ritenuti coerenti con gli obiettivi di impatto ed indirizzati a contribuire alla creazione di Valore Pubblico, individuati sulla base delle indicazioni espresse direttamente dal Rettore e dai suoi Delegati, in relazione alle priorità di intervento previste nel Piano Strategico.

Nella figura 2 del Cap. 1 del SMVP è esplicitato il modello di pianificazione e valutazione 2024 per la Direzione Generale (e per le Aree Dirigenziali).

La valutazione della performance del Direttore Generale (e dell'Ateneo) è affidata al Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore e dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Nell'ottica di miglioramento del processo, essendo la fase di Pianificazione un processo molto articolato che vede coinvolti non solo Direttore generale e dirigenti attraverso Cluster tematici ma anche numerosi delegati coinvolti nell'attuazione del Piano Strategico, da quest'anno l'amministrazione ha deciso di anticipare la fase di Pianificazione secondo una logica di sistematizzazione.

**7) Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) se variata rispetto all'anno precedente.**

Anche il sistema di valutazione dei Dirigenti non ha subito variazioni.

Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali sono finalizzati in via prioritaria ad apportare un contributo operativo allo sviluppo delle strategie definite dalla componente politica nel Piano Strategico e nelle linee di azioni prioritarie conseguenti.

Tali obiettivi vengono definiti attraverso un processo fortemente condiviso tra Direttore Generale e Dirigenti, con verifica diretta della parte politica mediante incontri specifici con il Rettore e con i delegati competenti per le diverse aree tematiche.

Accanto ad essi vengono poi declinati obiettivi gestionali più specificatamente finalizzati al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa e dell'organizzazione interna, per la cui definizione si procede con incontri tra il Direttore Generale e i Dirigenti, in concomitanza con la predisposizione del budget.

Infine, a tutte le strutture dirigenziali, sono assegnati annualmente obiettivi atti a misurare e valutare il grado di soddisfazione degli utenti finali (studenti, studenti stranieri, docenti, PTA, utenti residenze), sui servizi di supporto ricevuti.

La valutazione degli obiettivi delle Aree Dirigenziali, nonché dei comportamenti organizzativi dei responsabili di tali strutture, spetta al Direttore Generale.

La valutazione individuale dei dirigenti è costituita da:

- il 5% dal risultato di performance organizzativa di Ateneo,
- il 5% dal risultato di performance organizzativa della Direzione Generale,
- il 50% dal risultato di performance organizzativa dell'Area di cui sono responsabili,
- il 40% dai comportamenti organizzativi in ruolo.

A loro volta, i Dirigenti assegnano e valutano gli obiettivi dei Servizio/Funzioni di Staff, nonché i comportamenti organizzativi dei relativi responsabili e di tutto il personale a loro direttamente in staff. La pianificazione e valutazione delle schede del resto del personale viene effettuata dal relativo responsabile.

Nella figura 2 del Cap. 1 del SMVP è esplicitato il modello di pianificazione e valutazione 2024 per le Aree Dirigenziali (e per la Direzione Generale).

**8) Quale giudizio complessivo è ritenuto più aderente a qualificare il SMVP adottato**

**dall'ateneo?**

1. Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento
2. Strumento che risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento
3. **X Strumento che risponde solo parzialmente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento**
4. Altro (specificare)

Il SMVP 2024 è conforme alla normativa vigente, come si evince dal parere positivo espresso in merito dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) del Politecnico di Milano. Tuttavia si ribadisce la necessità di modificare la scala di risposta della scheda di valutazione.

A completamento delle iniziative intraprese, l'OIV ha suggerito di realizzare un percorso formativo destinato ai responsabili per un aggiornamento sulla gestione del performance management e della sua rilevanza come strumento di sviluppo dei collaboratori con particolare riferimento al tema della leadership, oltre che di continuare a caldeggiare l'utilizzo dei colloqui in modo strutturato, sia in fase di pianificazione che di valutazione. La messa a punto delle "Linee guida Operative" che risultano al momento ancora in progress verranno perfezionate e distribuite non appena verrà rilasciato integralmente il nuovo SW di gestione del Ciclo performance.

**9) Quali delle seguenti novità introdotte dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 è stata adottata dall'ateneo? (è possibile scegliere più opzioni)**

1. **X Valutazione dal basso dei Dirigenti**
2. **X Valutazione tra pari del personale**
3. Valutazione collegiale
4. **X Valutazione da parte di stakeholder esterni (in riferimento alla performance organizzativa)**
5. **X Valutazione del personale dirigenziale in relazione alla capacità di esercitare la propria leadership**
6. Assegnazione al personale dirigenziale di obiettivi finalizzati alla definizione di piani formativi individuali
7. **X Altre forme di premialità (aggiuntive rispetto a quelle economiche)**
8. **X Altro (specificare)**

Già da tempo l'Ateneo ha adottato i seguenti strumenti:

- rilevazione della percezione del responsabile da parte del collaboratore (per responsabili di struttura di 1° e 2° livello), finalizzato all'indagine di clima e rilevazione del benessere organizzativo;
- rilevazione della percezione tra pari, finalizzato all'indagine di clima e rilevazione benessere organizzativo;
- applicazione di un modello di normalizzazione laddove si utilizzano valutazioni fatte da soggetti diversi, seppur in assenza di un sistema di calibrazione attraverso una valutazione collegiale;
- valutazione da parte di stakeholder mediante rilevazione obiettivi di customer satisfaction;
- valutazione di specifici comportamenti organizzativi richiesti al ruolo;
- valutazione di specifici comportamenti organizzativi finalizzati alla "cura dello sviluppo e motivazione dei collaboratori";
- progettazione e messa in atto di piani formativi individuali;

Inoltre, l'Ateneo, al fine di mettere in atto altre forme di premialità non economiche, ha realizzato le seguenti azioni: attività di coaching e mentoring, riconoscimento del ruolo di formatori interni a personale con elevato know-how, assegnazione di obiettivi individuali.

Le attività di coaching sono state erogate mediante il supporto di coach esterni, esperti di processi di formazione e sviluppo. Tipicamente l'accesso a queste forme di supporto è destinato a personale che assume ruoli di coordinamento e/o gestionali e sono finalizzate a:

- accompagnare l'assunzione di ruolo (quindi in una logica di sviluppo)
- supportare il miglioramento nella gestione del ruolo laddove siano state evidenziate criticità (es. in base alla rilevazione della percezione dal basso rispetto alla relazione capo/collaboratore, effettuata nel merito dell'indagine di clima o su individuazione del Responsabile).

I formatori interni sono invece individuati da ARUO per l'erogazione di attività formative finalizzate alla diffusione di competenze tipicamente tecnico-specialistiche di cui sono punto di riferimento in Ateneo. Il personale che svolge attività di formazione viene formalmente incaricato a tal fine.

**10) Sono stati previsti obiettivi funzionali al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali come previsto dall'art. 4-bis del D.L. n.13/2023? (è possibile scegliere più opzioni)**

1. **X Sì, per i Dirigenti delle aree bilancio e contabilità;**
2. **X Sì, per il Direttore Generale;**
3. **X Sì, anche per altri Dirigenti**
4. No
5. Altro (specificare)

Ritenendo il rispetto dei tempi di pagamento un obbligo implicito dell'azione amministrativa, il SMVP 2024 prevede, in ottemperanza all'art.4 del D.L. n. 13/2023 e della circolare n° 1 del 3 gennaio 2024 del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica, in attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023 n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, che la retribuzione di risultato del Direttore Generale e dei dirigenti sia in ogni caso subordinata, nella misura del 30%, al raggiungimento di specifici target in termini di tempo medio di pagamento delle fatture commerciali e di tempo medio di ritardo (Tempo medio di pagamento non superiore a 30 gg; tempo medio di ritardo non superiore a 0 gg.).

A tale proposito, come parte integrante della scheda obiettivi di Direzione generale e dei dirigenti è presente una nota esplicativa, con tali informazioni.

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

I suddetti indicatori vengono rilevati a livello di Ateneo e a livello di singola struttura organizzativa.

Il Direttore Generale e il Direttore dell'Area Amministrazione e Finanza rispondono dell'esito rilevato a livello di Ateneo, i Dirigenti rispondono per il target rilevato per la struttura di competenza.

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2024-2026**  
**Valore Pubblico**

**11) Il PIAO dell'Ateneo risulta un concreto strumento di integrazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa funzionale allo sviluppo e al governo dell'organizzazione?**

1.  **Sì**
2.  In parte
3.  No

Il PIAO è stato redatto nel rispetto del modello dettato dal Decreto Ministeriale 132/2022 ed è quindi strutturato secondo le tre sezioni previste, dedicate rispettivamente a Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione; Organizzazione e Capitale umano; Monitoraggio (precedute dalla scheda anagrafica dell'amministrazione).

Oltre a quanto dichiarato nel medesimo PIAO, che esplicita come i suoi contenuti siano stati implementati in sinergia ed in stretto coordinamento con la redazione del Piano Strategico 2023-2025 e del suo successivo aggiornamento di gennaio 2024, è possibile evincere che esso sia un reale strumento di integrazione, in quanto dalla lettura degli obiettivi del piano strategico e di quelli operativi appare chiara la coerenza e la declinazione di molti obiettivi operativi a supporto di quelli strategici. Inoltre, nel materiale allegato, che riporta gli obiettivi organizzativi assegnati alle strutture è riportata una codifica che evidenzia la relazione, quando presente, tra il singolo obiettivo operativo a quello strategico.

Nel PIAO stesso viene specificato che la pianificazione operativa finalizzata alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance dell'amministrazione, ha la sua genesi nel Piano Strategico di Ateneo, in funzione della quale vengono definiti, per la componente tecnico-amministrativa, gli obiettivi di gestione specifici delle singole strutture organizzative. Ciò è avvenuto attraverso un costante confronto e interazione tra il Vertice Politico, il Direttore Generale, i Dirigenti, il Presidio AVA e le strutture tecniche di supporto, che ha prodotto l'individuazione di molti obiettivi direttamente correlati a supportare l'implementazione del Piano Strategico. In accordo con i vertici politici, a completamento della pianificazione operativa, sono poi stati declinati altri obiettivi che rispondono ad input esterni per il miglioramento dei servizi o ad esigenze di sviluppo organizzativo o di miglioramento dei processi di gestione interna.

L'ateneo ha predisposto un modello che rappresenta schematicamente il legame tra il Piano Strategico di Ateneo e il PIAO (cfr. *Figura 2.2: L'albero della performance, § 2.2 del PIAO 2024- 2026*).

**12) Nel PIAO sono chiaramente definiti gli obiettivi di Valore Pubblico che l'Ateneo intende perseguire e Strategie coerenti per la sua realizzazione?**

1.  **Sì (Valore Pubblico e Strategie)**
2.  Sì (solo Valore Pubblico)
3.  No

Come dichiarato nel PIAO stesso, gli obiettivi di Valore Pubblico esprimono in termini di impatto il valore che, attraverso le linee di sviluppo e le priorità delineate nel Piano Strategico, l'Ateneo genera a livello di benessere sociale, economico ed educativo. Si tratta di obiettivi con elevato impatto sulla collettività e capaci di tradurre in risultati misurabili la missione dell'Ateneo sul fronte della didattica, della ricerca e della terza missione.

Essi sono chiaramente definiti e riportati in una sezione apposita del PIAO 2024-26 (cfr. *Sezione 2: gli*

*obiettivi di Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione*).

Ciascun obiettivo di Valore Pubblico è associato a uno o più obiettivi strategici e ad un SDG di riferimento.

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

### 13) Quanti obiettivi di Valore Pubblico sono presenti nel PIAO

1. Meno di 5
2. **X Tra 5 e 10**
3. Tra 11 e 15
4. Più di 15

Gli obiettivi di Valore Pubblico individuati sono 5 e si sostanziano in:

Autofinanziamento ricerca ateneo, che misura la capacità dell'Ateneo di essere polo di attrazione per la ricerca e di servizi tecnologici per il territorio e, di conseguenza, il valore economico generato con le proprie attività di trasferimento tecnologico. Tale *obiettivo* è correlato agli obiettivi strategici riguardanti la ricerca di base, internazionale e responsabile, le infrastrutture di ricerca e il supporto all'imprenditorialità.

Tasso di occupazione a un anno dalla laurea (triennale e magistrale), che esprime la missione ultima di tutte le università, ossia la capacità di dare occupazione ai propri laureati. Il Politecnico ambisce a mantenere elevati tassi di occupazione ad un anno dalla laurea grazie ad una commistione efficace tra il proprio sistema formativo, la ricerca e la relazione con le realtà imprenditoriali, sia nazionali che internazionali. Gli *obiettivi* strategici maggiormente correlati riguardano tutta l'area della formazione.

Riduzione dei consumi energetici, sia elettrici che di gas, grazie all'adozione di stringenti misure organizzative e comportamentali.

Realizzazione di impianti fotovoltaici in Leonardo e Bovisa, con la realizzazione del secondo lotto di interventi nella sede di Milano Leonardo e la realizzazione del primo lotto nella sede di Milano Bovisa, dopo quelli già realizzati nel 2023.

Entrambi questi due obiettivi sono correlati all'obiettivo strategico in tema di sostenibilità.

Contributo di Ateneo alle misure nazionali PNRR, relativo alla capacità di raggiungimento degli output previsti nell'ambito dei progetti PNRR, di forte impatto sul territorio nazionale, misurato attraverso lo stato di avanzamento della spesa prevista per l'anno 2024. Gli obiettivi strategici di riferimento riguardano la ricerca di base, internazionale e responsabile e i rapporti internazionali e di cooperazione allo sviluppo.

### 14) Nella individuazione degli obiettivi di Valore Pubblico sono stati coinvolti gli Stakeholder interni ed esterni?

1. **X Sì interni ed esterni**
2. Sì esterni
3. Sì interni
4. No

Come riportato nel PIAO stesso, il coinvolgimento degli stakeholders interni ed esterni ha caratterizzato l'intero processo di definizione del Piano Strategico 2023-2025 dell'Ateneo così come il processo di aggiornamento di gennaio 2024, nell'ambito di una visione complessa e di lungo corso che richiede continuità e partecipazione e conseguentemente, degli obiettivi di Valore Pubblico che ne sono derivati. Il Piano Strategico 2023-25 ha visto un coinvolgimento diretto di Stakeholders esterni ed interni dando

rilevanza agli *Alumni*; mentre gli obiettivi di valore pubblico più trasversali rispetto a quelli del Piano Strategico ma fortemente ad essi ancorati, sono stati frutto di una proposta degli Organi di vertice e di gestione per valorizzare le missioni fondamentali dell'ateneo.

I dettagli relativi agli stakeholders relativi agli obiettivi di Valore Pubblico sono descritti al punto 17 della presente relazione.

**15) Tra gli obiettivi di Valore Pubblico sono presenti aspetti riconducibili al Benessere Equo e Sostenibile o ai Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030?**

1. **X Sì**
2. No

Gli SDGs dell'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile hanno costituito un'importante guida nella definizione di tutti gli obiettivi di Valore Pubblico (oltre che degli obiettivi strategici), a cui fanno diretto riferimento:

Autofinanziamento ricerca ateneo e Contributo di Ateneo alle misure nazionali PNRR, riferiti al SDG9, costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile.

Tasso di occupazione a un anno dalla laurea, il cui SDG di riferimento è il 4, fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti.

Riduzione dei consumi energetici e Realizzazione di impianti fotovoltaici in Leonardo e Bovisa, riferiti al SDG 7, assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni.

**16) Nel PIAO, a livello di Valore Pubblico o di Performance sono presenti obiettivi riconducibili agli indirizzi del MUR o alle valutazioni dell'ANVUR (es. PNRR, Programmazione triennale di sistema (PRO 3), VQR, AVA, ecc...)**

1. **X Sì, sia a livello di Valore Pubblico che di obiettivi di Performance**
2. Sì, solo a livello di Valore Pubblico
3. Sì, solo a livello di obiettivi di performance
4. No

Nel PIAO sono presenti diversi obiettivi riconducibili agli indirizzi del MUR o alle valutazioni dell'ANVUR (es. PNRR, VQR, AVA, ecc.); tre sono presenti a livello di Valore Pubblico: uno legato all'*autofinanziamento* della ricerca di Ateneo, uno relativo ai *tassi di occupazione* a un anno dalla laurea, e uno atto a garantire il *grado di avanzamento dei progetti PNRR* in relazione alle milestones e budget di spesa (Cfr. punto 13 della presente relazione). Diversi altri sono invece presenti a livelli di performance e assegnati alle varie strutture per le relative competenze. A titolo di esempio si citano l'obiettivo di monitoraggio output progetti PNRR di Ateneo, a supporto dell'obiettivo di Valore Pubblico; l'obiettivo di supporto alla VQR, finalizzato a supportare la gestione dei prodotti da selezionare; l'obiettivo di adeguamento dell'AQ di Ateneo ai requisiti AVA3 nell'ambito B, Gestione delle Risorse.

**17) Rispetto ad ogni obiettivo di Valore Pubblico sono stati individuati gli stakeholder sui quali impatta l'obiettivo?**

1. **X Sì per tutti gli obiettivi**
2. Sì per alcuni
3. No

Per ciascuno degli obiettivi di Valore Pubblico delineati, sono stati individuati i rispettivi stakeholders: Autofinanziamento ricerca ateneo, i cui *stakeholders* maggiormente interessati sono le imprese e il

terzo settore, che spesso sono direttamente coinvolti nella produttività scientifica dell'Ateneo.

Tasso di occupazione a un anno dalla laurea (triennale e magistrale), obiettivo per il quale gli studenti sono tra gli *stakeholders* maggiormente interessati, a cui si affiancano le imprese e il terzo settore, di fondamentale supporto anche in tutto il percorso post laurea nel mondo del lavoro.

Riduzione dei consumi energetici e Realizzazione di impianti fotovoltaici in Leonardo e Bovisa, per i quali la cittadinanza tutta è lo stakeholder di riferimento, in quanto la produzione di energia pulita produrrà benefici in termini di sostenibilità ambientale a favore non solo della comunità politecnica, ma dell'intera collettività.

Contributo di Ateneo alle misure nazionali PNRR, rispetto al quale gli stakeholders principalmente interessati sono i docenti e il personale tecnico amministrativo rispetto alla produttività scientifica e alla gestione amministrativa dei progetti, le università e i centri di ricerca come cuore pulsante della ricerca.

**18) Agli obiettivi di valore pubblico sono associati indicatori, fonte dei dati e target?**

1. **X Sì (indicatori, fonte dei dati e target)**
2. Sì (indicatori e fonte dei dati)
3. Sì (indicatori e target)
4. No

Ciascuno degli obiettivi di Valore Pubblico è stato associato ad uno o più indicatori, oltre che alla fonte dati, al valore iniziale (*baseline*) e al valore obiettivo inteso come massimo livello di raggiungimento auspicato per il 2024.

Il dettaglio della fonte dati, l'indicatore puntuale definito, la baseline e il valore obiettivo 2024 è descritto puntualmente nel PIAO 2024-26 (*cfr. 2.1.6, Gli obiettivi di Valore pubblico, Tabella 2.6*) e nell'allegato 3 al PIAO stesso.

### Performance

**19) Gli obiettivi e gli indicatori di performance sono coerenti rispetto agli obiettivi di Valore Pubblico?**

1. **X Sì**
2. In parte
3. No

Il processo di pianificazione operativa, finalizzato alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance dell'amministrazione, ha la sua genesi nel Piano Strategico di Ateneo. In funzione, infatti, della definizione degli obiettivi strategici, vengono definiti, per la componente tecnico-amministrativa, gli obiettivi di gestione specifici delle singole strutture organizzative, molti dei quali direttamente correlati a supportare l'implementazione del Piano Strategico e degli obiettivi di Valore Pubblico. Nella parte sottostante si riportano gli obiettivi (per i dettagli *cfr. 2.1.6 Gli obiettivi di Valore pubblico, Tabella 2.6*):

**Autofinanziamento ricerca ateneo:**

OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Consolidamento autofinanziamento Dipartimento/Polo Territoriale per ricerca (ricavi)

**Tasso di occupazione a un anno dalla laurea:**

OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Piano di comunicazione e marketing nazionale e internazionale dell'offerta formativa dell'Ateneo.

OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Implementazione di un nuovo modello di governance della



didattica

**Riduzione dei consumi energetici:**

OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Riduzione dei consumi energetici (Dipartimenti e Poli Territoriali)

OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Attivazione di interventi per il risparmio energetico - Implementazione di iniziative da parte di Dipartimenti e Poli Territoriali.

**Realizzazione di impianti fotovoltaici in Leonardo e Bovisa:**

OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Realizzazione di impianti fotovoltaici in Leonardo e Bovisa.

**Contributo di Ateneo alle misure nazionali e azioni PNRR:**

OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Contributo di Ateneo alle misure nazionali e azioni PNRR.

OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Monitoraggio output progetti PNRR di Ateneo.

OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Implementazione della struttura gestionale in grado di coordinare i progetti strategici e multi-dipartimento di Ateneo.

OBIETTIVO OPERATIVO DI PERFORMANCE: Corretta gestione amministrativa dei progetti da ricerca finanziata.

**20) Analizzando la filiera VALORE PUBBLICO – PERFORMANCE, il PIAO 2024 – 2026 come si può qualificare rispetto al PIAO 2023 – 2025?**

1. **X Complessivamente coerente e in sostanziale continuità**
2. Caratterizzato da alcune modifiche
3. Caratterizzato da significative modifiche

Il 2024 rappresenta il secondo anno di mandato rettorale della Rettrice eletta per il sessennio 2023/2028.

Il PIAO 2024-2026 è dunque in assoluta continuità rispetto al precedente, essendo state confermate, in fase di riesame dello stato di attuazione del Piano Strategico di gennaio 2024, la validità delle linee di indirizzo strategico e le priorità d'azione.

Alcuni obiettivi e azioni, più strettamente connessi con la missione istituzionale dell'Ateneo, si mantengono stabili nel tempo (es autofinanziamento; soddisfazione utenti; tasso di laureati) e alcuni si protraggono per più anni, anche in continuità con le strategie precedenti.

Relativamente alla struttura del PIAO e all'organizzazione dei suoi contenuti, quest'anno l'amministrazione ha lavorato per conferire al documento ulteriore organicità e completezza rispetto al PIAO 2023-2025.

**21) Fino a che livello sono indicati gli obiettivi nel PIAO? Più risposte**

1. **X Obiettivi istituzionali (a livello di ateneo)**
2. **X Obiettivi organizzativi (a livello di Aree dirigenziali)**
3. **X Obiettivi organizzativi (a livello di Unità organizzative interne alle Aree dirigenziali).**
4. **X Obiettivi individuali (a livello di Direttore generale e Dirigenti)**

Il PIAO illustra, oltre agli obiettivi di Valore Pubblico e Ateneo, gli obiettivi della Direzione Generale, gli obiettivi assegnati alle aree dirigenziali, ai servizi di staff della Direzione Generale, ai dipartimenti e poli territoriali. Sono inoltre indicati, in quanto ritenuti assai rilevanti dal punto di vista strategico, alcuni obiettivi individuali assegnati a livello dirigenziale o di strutture di supporto interne alle aree.

**22) Nella sezione Performance del PIAO, agli obiettivi sono associati più indicatori in modo da includere più dimensioni? (scegliere una sola opzione)**

1. Sì, sempre
2. Nella maggior parte dei casi
3. **X Solo in alcuni casi**
4. No, mai

Alcuni degli obiettivi riportati nella sezione performance hanno associati più indicatori.

Per quanto riguarda la performance organizzativa di Ateneo (Obiettivi di Valore Pubblico) sono associati più indicatori ai seguenti obiettivi:

*Tasso di occupazione a un anno dalla laurea (mantenimento del posizionamento dell'ateneo nella capacità di dare occupazione ai propri laureati)*

Indicatore 1): tasso di occupazione LT rispetto alla rilevazione precedente;

Indicatore 2): tasso di occupazione LM rispetto alla rilevazione precedente.

*Riduzione dei consumi energetici*

Indicatore 1): consumi elettrici al netto della quota climatizzazione;

Indicatore 2): rapporto tra i consumi dei mesi climatizzati (maggio-settembre) ed i gradi giorno estivi (GGE);

Indicatore 3): rapporto tra i consumi di gas al netto del consumo per trigenerazione e i gradi giorno invernali (GGI).

*Realizzazione di impianti fotovoltaici in Leonardo e Bovisa*

Indicatore 1) Capacità degli impianti realizzati in Leonardo (Kw)

Indicatore 2) Capacità degli impianti realizzati in Bovisa La Masa, Candiani (Kw)

Anche nella performance organizzativa della Direzione Generale ad alcuni obiettivi sono stati associati più indicatori:

*Supporto gestionale al processo VQR 2020-2024*

Indicatore 1) Progettazione e implementazione di un modello gestionale;

Indicatore 2) Rispetto dei tempi pianificati di invio all'Anvur;

Indicatore 3) Efficacia del modello di gestione implementato.

*Piano di comunicazione e marketing nazionale e internazionale dell'offerta formativa dell'Ateneo*

Indicatore 1) Predisposizione del piano integrato di comunicazione e marketing e pianificazione delle attività;

Indicatore 2) Attivazione di una sperimentazione con azioni di rinforzo specifico sulle lauree triennali di due CdS pilota (Ing. Civile e Chimica) e dei Poli Territoriali focalizzata su target italiano;

*PNRR-Digital Education Hubs: Coordinamento, gestione e implementazione progetto*

Indicatore 1) Presentazione del progetto ed ottenimento del finanziamento;

Indicatore 2) Attivazione della rete di 18 istituzioni e di tutti gli organismi di governance previsti dal progetto;

Indicatore 3) Raggiungimento di tutte le milestone previste per il 2024 nel GANTT di progetto.

In relazione alla performance organizzativa della Aree dirigenziali, sono associati più indicatori a diversi obiettivi di cui se ne citano solo alcuni a titolo di esempio:

*Consolidamento n. studenti stranieri in ingresso e in uscita*

Indicatore 1): N. studenti stranieri immatricolati a LM;

Indicatore 2): N. studenti in mobilità all'estero.

*Comunicazione in tema di sostenibilità*

Indicatore 1): N. uscite stampa;

Indicatore 2): implementazione nuova sezione del sito;

Indicatore 3): partecipazione a N. eventi nazionali e internazionali;

Indicatore 4): realizzazione del piano di comunicazione a sostegno della mobilità e della parità di genere.

*Innovazione: valorizzare le invenzioni - PARTE A: clusterizzazione del portafoglio brevetti*

Indicatore 1): *Fatturato da licensing e cessione;*

Indicatore 2): *Realizzazione del budget 2025.*

**23) Quali delle seguenti tipologie di indicatori viene maggiormente utilizzata per misurare il raggiungimento degli obiettivi di performance (sezione 2.2)? (è possibile scegliere fino a due opzioni)**

1. **X Efficacia**
2. Efficienza
3. Qualità percepita (customer satisfaction)
4. **X Sì/No (realizzazione o meno dell'obiettivo)**
5. Tempistiche/scadenze
6. Altro (specificare)

Le tipologie di indicatori sopra elencate sono tutte comunemente usate per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, seppur si faccia ricorso con maggiore frequenza a quelli di efficacia e di realizzazione. Per ciascun obiettivo viene esplicitato il risultato atteso secondo tre livelli (soglia, target ed eccellenza), che esprimono il diverso grado di raggiungimento degli stessi, valutato attraverso un mix di misure (di risultato, *outcome* o output, di verifica delle attività pianificate, di misure quantitative e qualitative).

**24) Per la definizione dei target di performance di quali elementi si tiene conto? (è possibile scegliere più opzioni)**

1. **X Si tiene conto delle serie storiche**
2. **X Si fa riferimento a benchmark interni**
3. **X Si fa riferimento a benchmark esterni (specificare nei commenti)**
4. **X Si tiene conto delle indicazioni degli stakeholder**
5. Nessun criterio, si recepiscono le indicazioni degli uffici e dei relativi responsabili
6. altro (specificare)

Valgono tutte le opzioni sopra indicate in quanto dipende molto dalla tipologia di obiettivo e dall'indicatore scelto. In prevalenza si fa riferimento ai dati storici, in particolare al dato dell'anno precedente per gli indicatori che si ripetono nel tempo.

In una ottica di miglioramento continuo, si fa spesso riferimento anche al contesto internazionale, soprattutto con le istituzioni europee con cui si sono consolidati accordi di ricerca e didattica negli ultimi anni.

**25) In corrispondenza degli obiettivi di performance (sezione 2.2) sono indicate le risorse finanziarie destinate alla loro realizzazione?**

1. **X Sì**
2. No
3. Altro (specificare)

Il raccordo tra ciclo della performance e ciclo finanziario è finalizzato a garantire che agli obiettivi assegnati siano associate le risorse umane e strumentali necessarie per la loro realizzazione. Tutte le strutture effettuano un'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 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.

Operativamente, nel mese di settembre l'amministrazione avvia il processo di pianificazione per l'anno successivo, che si conclude entro il mese di gennaio dell'anno seguente: in tale periodo vengono definiti gli obiettivi per l'amministrazione e per le strutture Dipartimentali/Poli Territoriali, le macro-attività previste per la loro realizzazione e l'entità delle risorse necessarie per il loro conseguimento (programmazione finanziaria). La definizione di obiettivi - attività - risorse avviene in modo integrato e tale ciclo è gestito in parallelo alla definizione del budget triennale. Il finanziamento degli obiettivi del Piano Strategico (che poi si traduce totalmente o in parte in obiettivi assegnati alle strutture amministrative) viene garantito da assegnazioni specifiche previste all'interno del budget definito annualmente e mediante specifica destinazione di risorse derivante dagli utili di gestione che si riscontano in sede di chiusura del consuntivo.

Per le aree Dirigenziali, l'integrazione tra la performance organizzativa e la pianificazione finanziaria è determinata dal fatto che nel bilancio di previsione ciascuna area dirigenziale, identificata come centro di responsabilità, è responsabile di un budget per l'espletamento delle attività ordinarie, monitorate all'interno del documento programmatico triennale in materia di performance attraverso indicatori di efficacia ed efficienza, ed è responsabile di un budget specifico per l'implementazione degli obiettivi definiti.

Per i Dipartimenti, l'integrazione tra i risultati della performance organizzativa e l'attribuzione delle risorse loro destinate dall'Ateneo è determinata dal fatto che i criteri di attribuzione delle risorse (risorse finanziarie, personale, budget della didattica) tengono conto della performance organizzativa passata realizzata dalle strutture medesime.

**26) Nella sezione performance (2.2) sono indicati obiettivi assegnati ai Dipartimenti (o altre strutture, es.**

**Scuole/Facoltà)?**

1.  Sì
2.  No
3.  Altro (specificare)

Per i dipartimenti (e i Poli Territoriali) il SMVP ha previsto una specifica performance organizzativa (*cfr. SMVP 2024 paragrafo 1.3*).

Gli obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali vengono definiti dal Direttore Generale insieme ai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo.

Le dimensioni di performance organizzativa dei Dipartimenti/Poli sono in parte stabili nel tempo e in parte definite dall'amministrazione di anno in anno in base alle priorità di azione.

Rientrano nel primo caso gli obiettivi di soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto ricevuti e la capacità della struttura di mantenere l'autofinanziamento in linea con i risultati ottenuti nell'ultimo triennio. Rientrano invece nel secondo gruppo gli obiettivi definiti dalle singole strutture in relazione alle proprie priorità di sviluppo con attenzione alla coerenza rispetto agli obiettivi definiti nell'ambito del Piano Strategico, dei Progetti scientifici dei Dipartimenti e dei Progetti di Sviluppo dei Poli Territoriali. Per l'anno in corso, per dare maggiore concretezza ad alcuni obiettivi strategici ritenuti di forte impatto, il Direttore Generale e la Direzione Politica hanno convenuto, di concerto con la Direzione di Dipartimenti e Poli, che alcuni obiettivi di performance organizzativa dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali coincidessero con gli obiettivi assegnati anche a livello di Ateneo o di Direzione Generale, affiancando agli "storici" obiettivi di soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto ricevuti e di mantenimento

dell'autofinanziamento, due obiettivi riguardanti rispettivamente i progetti PNRR (per i soli dipartimenti) e la riduzione dei consumi energetici per dipartimenti e poli.

Per le Scuole gli obiettivi discendono dall'Area Didattica, cui afferiscono.

**27) Nella sezione performance (2.2) sono presenti obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza e/o che prevedono la valutazione esterna all'ateneo?**

1.  **Sì (specificare quale utenza è coinvolta)**
2.  No
3.  Altro (specificare)

L'amministrazione ha implementato un sistema capillare di analisi della customer satisfaction su tutti i processi di Ateneo già da tempo. Attraverso tali indagini si verifica periodicamente, attraverso misure di percezione degli utenti, la coerenza fra qualità dei servizi erogati e le esigenze dell'utenza stessa, in modo da attivare di conseguenza eventuali azioni di miglioramento.

Di conseguenza i risultati attesi sulle customer satisfaction di Ateneo sono inseriti come obiettivi di performance organizzativa delle diverse strutture e, per effetto del meccanismo "a cascata", discendono su tutti i collaboratori.

La soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti viene indagata attraverso la somministrazione annuale di questionari rivolti a: studenti (iscritti all'ultimo anno di corso L e LM e per i quali la compilazione è obbligatoria); personale docente; assegnisti e collaboratori di ricerca; dottorandi; personale tecnico-amministrativo; ospiti delle residenze universitarie; international students.

Le strutture sono valutate, per le specifiche competenze, secondo le percentuali illustrate all'interno del PIAO 24-26 (cfr. *Tabella 2.7: La ricaduta delle indagini di customer satisfaction sulla performance di struttura (Aree, Dipartimenti, Poli)*).

**28) Se Sì (al punto 27), quali strumenti sono stati o si prevede di utilizzare? (è possibile scegliere più opzioni)**

1.  **Questionari (specificare quali nei commenti, es.: Good Practice, Almalaurea; ANVUR, di ateneo, ecc.)**
2.  **Altri strumenti (specificare quali nei commenti, es.: focus group, interviste, audit, ecc.)**

L'amministrazione somministra annualmente questionari specifici per ciascuna tipologia di utenza. Per alcuni specifici servizi vengono invece effettuate rilevazioni *ad hoc*, che non rientrano direttamente nel ciclo performance, ma utili per fornire un feedback rispetto all'implementazione di uno specifico servizio (es: customer sulla ristorazione, su sulle biblioteche, sul benessere Organizzativo rivolta sia ai Tecnici Amministrativi sia al personale docente, sul disagio lavorativo etc).

Nel corso del 2024 come suggerito dall'OIV si prevede di erogare per un paio di anni la sola Customer in formato sintetico e di implementare focus specifici rispetto alle tematiche ritenute critiche dall'utenza. Nel corso del 2024 sono state implementate due brevi indagini specifiche, una rivolta ai servizi di pulizia degli spazi che ha ottenuto un buon tasso di risposta i cui risultati sono già a disposizione dell'amministrazione che sta valutando le azioni da intraprendere e una sulla sostenibilità. Si sta inoltre implementando una Customer *ad Hoc*, collegata ad un obiettivo specifico, sui servizi Multichance rivolti alle disabilità.

Essendo emerso per l'indagine rivolta ai Poli territoriali e all'International Students un basso tasso di risposta, e visto il diretto collegamento con la performance si raccomanda un continuo monitoraggio degli stessi e l'implementazione di azioni atte alla sensibilizzazione alla compilazione. L'amministrazione su questo aspetto sta inoltre vagliando altre opportunità, la riflessione è ancora in corso.

L'amministrazione effettua poi annualmente un'analisi di benchmark confrontando gli esiti delle Customer con gli esiti del progetto interateneo *Good Practice*.

Gli esiti della Customer sui servizi rivolti all'utenza vengono presentate annualmente a tutti i Dirigenti e Responsabili Gestionali di Dipartimento/Polo, al fine di offrire un ulteriore spunto di confronto. Ove possibile viene fornito anche un benchmark con gli esiti delle Customer del progetto interateneo *Good Practice*. Inoltre, vengono diffusi gli esiti della Customer sui servizi rivolti agli studenti anche alle Commissioni Paritetiche (CP) prima della predisposizione della loro Relazione annuale.

Riguardo al tema legato al Benessere Organizzativo, come da indicazioni del OIV, nel corso del 2023 è stata predisposta un'indagine rivolta anche al Personale docente (PO/PA/RIC) con le stesse peculiarità dell'indagine erogata al Personale tecnico amministrativo già in essere. I risultati sono stati poi presentati ai Direttori di Dipartimenti e RG, durante i consueti incontri annuali che il Direttore Generale e la Dirigente ARUO effettuano presso le strutture di ateneo compresi i dipartimenti. Si raccomanda di pianificare azioni migliorative, coerentemente con i risultati emersi.

Si auspica un maggior integrazione delle azioni messe in atto, anche sul versante della relazione con il CUG.

**29) Quali fonti di dati sono utilizzate per la misurazione finale dei risultati? (è possibile scegliere più opzioni)**

1. **X dati certificati e pubblicati**
2. **X autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo**
3. **X banche dati dell'ateneo**
4. **X banche dati esterne**
5. nessuna fonte specifica
6. altro (specificare)

Tutte le fonti di dati sopra riportate vengono utilizzate per la misurazione finale dei risultati.

Quella utilizzata con maggior frequenza è costituita dalle autodichiarazioni dei valutati generalmente accompagnate da documentazione a supporto.

**30) Descrivere brevemente con quali modalità e tempistiche l'Ateneo svolge il monitoraggio degli obiettivi di Performance.**

Gli obiettivi sono soggetti a due momenti di monitoraggio durante l'anno, uno intermedio e uno finale.

Il monitoraggio in corso di esercizio ha lo scopo di:

- verificare e registrare lo stato di avanzamento degli obiettivi;
- rilevare eventuali criticità rispetto a quanto pianificato;
- richiedere la revisione dell'obiettivo in presenza di criticità dovute a cambio di priorità o all'insorgere di fattori esogeni non prevedibili.

Gli obiettivi di Ateneo e quelli della Direzione Generale vengono monitorati a livello centrale dal Servizio Pianificazione e Controllo (SPC); gli obiettivi di Area sono monitorati dai Dirigenti delle Aree stesse e gli obiettivi assegnati ai Dipartimenti/Poli e ai Responsabili Gestionali sono monitorati centralmente dal SPC se assegnati dal Direttore Generale, e da parte di ciascuna struttura se assegnati dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo.

Per tutti gli obiettivi comuni a più strutture, la rendicontazione è concordata e condivisa tra gli attori coinvolti.

Le tempistiche del processo di monitoraggio e revisione sono gestite in collaborazione dall'Area Risorse Umane e Organizzazione (ARUO) e dal Servizio Pianificazione e Controllo (SPC).

Le attività di monitoraggio intermedio, gli esiti di queste ultime e le eventuali variazioni intervenute sugli obiettivi e/o sugli indicatori vengono raccolte in un "Report di monitoraggio" redatto annualmente da SPC nel mese di luglio e trasmesso all'OIV.

Tale risultato viene sottoposto anche al Consiglio di Amministrazione, al quale si richiede l'approvazione delle revisioni degli obiettivi di Ateneo e della Direzione Generale, se intervenute. Al Consiglio vengono inoltre comunicate, per conoscenza, le eventuali revisioni degli obiettivi assegnati alle Aree dirigenziali, ai dipartimenti/poli e ai responsabili gestionali.

Una comunicazione informativa è inviata, nella seduta successiva, anche al Senato Accademico.

Le variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e/o individuale verificatesi durante l'esercizio conseguenti all'attività di monitoraggio sono inserite nella relazione sulla performance annuale e vengono valutate dall'OIV.

Gli esiti del monitoraggio sono forniti ed analizzati insieme all'OIV, al fine di identificare indicazioni ed aree di miglioramento nell'utilizzo degli obiettivi quali strumento di performance management, sviluppo dei collaboratori e dell'organizzazione nel suo complesso, in un'ottica di miglioramento continuo, che sono poi sottoposte all'attenzione della Direzione Generale e diffuse all'attenzione dei soggetti coinvolti. Dal punto di vista operativo, le attività di monitoraggio intermedio e finale vengono realizzate inserendo nell'apposito applicativo informatico la rendicontazione dello stato di avanzamento degli obiettivi.

A causa dell'inadeguatezza dimostrata dal nuovo software per la gestione della performance adottato in via sperimentale nel 2022, l'amministrazione ne ha deciso la dismissione adottando, in via transitoria, una soluzione interna per la gestione del ciclo della performance 2023 e 2024 che garantisca le dovute registrazioni. Nel contempo, è stato scelto un nuovo fornitore che ha permesso ad oggi di implementare la fase di pianificazione 2024 e si prevede per fine anno di estenderla al monitoraggio, rendicontazione e valutazione performance. Con il nuovo strumento gestionale, si suggerisce di continuare il monitoraggio puntuale degli obiettivi dalla fase di definizione agli indicatori individuati nonché di tutte le richieste di modifica in ottica di miglioramento continuo.

Si evidenzia anche nel 2024, un trend in aumento del numero di obiettivi, che in alcune strutture risultano molto più numerosi che in altre. Onde evitare un effetto di demotivazione, in particolare, per le persone che operano nelle strutture maggiormente "stressate", si raccomanda in fase di definizione degli obiettivi di individuare con maggiore attenzione le priorità dell'anno, al fine di poter garantire la sostenibilità degli obiettivi assegnati e di prevedere in apertura del ciclo di pianificazione, un momento di riallineamento rispetto alla corretta modalità di definizione degli obiettivi, e delle relative modalità di misurazione.

### **31) L'OIV svolge un'attività di verifica a campione delle misurazioni relative ai risultati?**

1.  **Sì (specificare con quale modalità)**
2.  **No**
3.  **Altro (specificare)**

Sono previsti da parte dell'OIV due momenti formali di monitoraggio: uno a metà anno con tutto il "Pool Performance", il Responsabile Trasparenza, il Responsabile Prevenzione della Corruzione, l'Audit per i Progetti di Ricerca e PNRR e la Segreteria Anticorruzione, ai fini della stesura della Relazione annuale sul "Ciclo Performance".

Uno a fine anno/inizio del successivo con il Responsabile Trasparenza per la verifica degli obblighi di

pubblicazione, con il Responsabile Prevenzione della Corruzione per un aggiornamento dello stato delle attività messe in campo da parte dell'*Internal Auditing*, e con il Referente ARUO in merito al Processo di Valutazione, anche al fine di redigere il parere vincolante sul SMVP. Svolge inoltre attività di monitoraggio rispetto agli obblighi di trasparenza pubblicandone gli esiti due volte all'anno secondo quanto richiesto da ANAC attraverso il nuovo portale.

Riceve annualmente un rendiconto da parte dell'*Internal Auditing* delle attività di monitoraggio implementate e delle azioni messe in campo e si interfaccia con la Segreteria Anticorruzione rispetto a episodi corruttivi o legati al Codice Etico e di Comportamento. A tale proposito, in un'ottica di miglioramento complessivo, si suggerisce di fornire, nei "Report di Sintesi" inviati sia dall'*Internal Auditing*, sia della *Segreteria Anticorruzione*, sia dall'*Audit sui progetti di ricerca PNRR*, maggiori indicazioni su eventuali interventi qualora si evidenziassero rischi o fenomeni conclamati di corruzione e di rendere il più possibile evidente, sia le motivazioni che portano a tali azioni, nonché e molto più importante, l'efficacia delle stesse.

Resta inteso che l'OIV viene comunque coinvolto nel corso dell'anno in vari incontri e attività legati/e al suo ruolo istituzionale.

Inoltre, l'OIV riceve annualmente le schede degli obiettivi (Ateneo, Direzione Generale, Aree e Dipartimenti/Poli) e la loro rendicontazione; monitora annualmente a campione e, se necessario, anche con incontri specifici con SPC e con ARUO, sia l'esito degli obiettivi sia le valutazioni dei risultati, comprese quelle individuali. Non effettua una verifica a campione degli obiettivi sui singoli capi servizio, monitoraggio effettuato solo dai singoli dirigenti.

### **Sezione 3: Raccomandazioni e suggerimenti**

#### **SISTEMA DI AQ**

In considerazione dell'avvio della nuova fase di Governance dell'Ateneo nel 2023, il NdV non aveva formulato raccomandazioni specifiche ma solo segnalato alcuni principi e criteri di impostazione metodologica per il passaggio al nuovo modello di AQ.

Il primo punto riguardava la definizione formale del sistema di Riesame della governance di Ateneo, il NdV, come si è detto, ritiene una buona scelta l'aver identificato nel Riesame di Ateneo i due grandi ambiti dell'AQ e della Governance trattandoli insieme, e suggerisce di approfondire l'analisi dei processi e degli strumenti organizzativi per verificare il buon funzionamento del processo stesso.

Nella parte del Riesame dedicata alla rilevazione dello stato di avanzamento degli obiettivi e di tutti i KPI, si ritiene importante che vengano esplicitate con maggiore chiarezza le responsabilità operative e gli strumenti a disposizione, precisando meglio la relazione tra quanto emerso in fase di monitoraggio e le azioni intraprese a seguito. Inoltre, qualora non siano stati raggiunti i risultati attesi, sarebbe utile identificare anche la causa che ha condotto ad un risultato non ottimale, analizzando i singoli processi, e attuando le conseguenti azioni correttive.

Un secondo punto, sul quale si suggeriva la massima attenzione, riguardava la riprogettazione/revisione degli strumenti di monitoraggio dei dati e degli indicatori già disponibili, rispetto a quelli aggiuntivi previsti nel nuovo modello AVA3, in un'ottica di integrazione complessiva e di reale utilità. Il NdV non ha ancora avviato un approfondimento ad hoc, poiché è ancora in corso una articolata attività di revisione e aggiornamento dei vari cruscotti in uso, e un ampio nuovo spazio è stato dato proprio agli strumenti di monitoraggio a livello Ateneo del Piano strategico e del Piano di sostenibilità, nonché a livello dipartimentale dei Progetti strategici. Si sottolinea in questo ambito



sempre la necessità che il calcolo di qualsiasi indicatore sia basato su dati certi e univoci.

Il NdV ha collaborato poi alla progettazione del modello di AQ dei Dottorati di ricerca e ritiene che il sistema implementato sia stato utile alle prime audizioni svolte a luglio che il NdV intende proseguire anche per il prossimo anno. Sono emersi alcuni spunti di miglioramento specifici cui si rimanda al paragrafo dedicato, ma che in generale sono riferibili alla necessità di rendere più efficaci i canali di comunicazione con gli studenti, sia nell'ambito del dottorato che dei corsi di studio.

Le prossime audizioni nel 2025 si concentreranno anche sull'amministrazione che è impegnata nella progettazione e implementazione di un sistema di AQ in ottica PDCA, e sarà importante valutare se tale sistema sia effettivamente funzionale alla realizzazione del Piano strategico e i Riesami delle Aree siano funzionali al Riesame di Ateneo.

## **SEZIONE VALUTAZIONE PERFORMANCE**

Si segnalano alcuni spunti ed elementi ritenuti importanti e già segnalati all'amministrazione ma ancora non compiutamente definiti legati alla pianificazione e alla misurazione:

### **Modello professionale (cfr punto 2 e 8 della presente relazione)**

Al momento il modello proposto e descritto all'interno dell'SMVP non risponde pienamente ai requisiti necessari per la valutazione della prestazione e lo sviluppo delle persone. La proposta dell'OIV di ripensare la scala di valutazione ha portato l'amministrazione a condurre un pilota che non ha, tuttavia, condotto a conclusioni facilmente interpretabili a vantaggio di una o dell'altra soluzione. Alla fine, alla luce di questa sperimentazione e da considerazioni di più ampio respiro l'amministrazione ha ritenuto che al momento non ci siano le condizioni per procedere al cambiamento. Per l'OIV dunque permangono le perplessità già da tempo segnalate e caldeggia l'opportunità in futuro di riprendere in considerazione i cambiamenti proposti.

A completamento delle iniziative intraprese, l'OIV ha, inoltre, suggerito di realizzare un percorso formativo destinato ai responsabili per un aggiornamento sulla gestione del performance management e della sua rilevanza come strumento di sviluppo dei collaboratori con particolare riferimento al tema della leadership, oltre che di continuare a caldeggiare l'utilizzo dei colloqui in modo strutturato, sia in fase di pianificazione che di valutazione. La messa a punto delle "Linee guida Operative" che risultano al momento ancora in progress verranno perfezionate e distribuite a fine 2024 con il rilascio integrale del nuovo SW di gestione del Ciclo performance.

### **Strumento di Gestione Modello performance (cfr. punto 27 e 30 della presente relazione)**

Viste le notevoli difficoltà riscontrate con il precedente SW di gestione Performance poi dismesso, l'amministrazione ha affrontato la fase di transizione gestendo manualmente le attività, adottando poi nel corso del 2024 un nuovo strumento di gestione del Ciclo performance che ha dato riscontro positivo in tutte le fasi di applicazione con il rilascio definitivo relativo al monitoraggio e alla valutazione individuale per la fine del 2024. Con il nuovo strumento gestionale, si suggerisce di continuare il monitoraggio puntuale degli obiettivi dalla fase di definizione agli indicatori individuati e di tutte le richieste di modifica, nonché di monitorare la distribuzione delle valutazioni nel tempo.

Si evidenzia anche nel 2024, un trend in aumento del numero di obiettivi, che in alcune strutture risultano molto più numerosi che in altre. Onde evitare un effetto di demotivazione, in particolare, per le persone che operano nelle strutture maggiormente "stressate", si raccomanda in fase di definizione degli obiettivi di individuare con maggiore attenzione le priorità dell'anno, al fine di poter garantire la sostenibilità degli obiettivi assegnati e di prevedere in apertura del ciclo di pianificazione, un momento

di riallineamento rispetto alla corretta modalità di definizione degli obiettivi, e delle relative modalità di misurazione.

Riguardo ai temi legati all'ascolto dell'utenza, essendo emersa per l'indagine rivolta ai Poli territoriali e all'International Students un basso tasso di risposta, e visto il diretto collegamento con la performance si raccomanda un continuo monitoraggio degli stessi e l'implementazione di azioni atte alla sensibilizzazione alla compilazione. L'amministrazione su questo aspetto sta inoltre vagliando altre opportunità, la riflessione è ancora in corso.

Riguardo all'indagine sul benessere organizzativo erogata al personale docente, si raccomanda di pianificare azioni migliorative, coerentemente con i risultati emersi.

**Riguardo agli aspetti legati all'anticorruzione: (cfr. punto 31 della presente relazione)**

Gli audit sono stati svolti dall'unità di Internal Auditing e i resoconti delle analisi effettuate sono stati presentati e approvati in CdA.

Si raccomanda di mantenere la predisposizione di un Report di Sintesi, che possa fornire un quadro il più possibile esaustivo delle attività di audit e del monitoraggio effettuato, sia dall'Unità di Audit della Ricerca (PNRR) che da parte dell'Internal Auditing che di eventuali aspetti "corruptibili" gestiti dalla Segreteria anticorruzione. In un'ottica di miglioramento complessivo, si ritiene che tale report fornisca un quadro di sintesi non solo rispetto ai rilievi emersi ma anche rispetto al Follow up e ad eventuali rischi o fenomeni conclamati di corruzione e al loro monitoraggio. A questo proposito, si raccomanda di dare sempre evidenza nei report trasmessi all'OIV non solo degli aspetti critici riscontrati, ma anche della loro risoluzione dando maggiori indicazioni su eventuali interventi promossi qualora si evidenziassero rischi o fenomeni conclamati di corruzione e di rendere il più possibile evidente, sia le motivazioni che portano a tali azioni, nonché e molto più importante, l'efficacia delle stesse.

**Codice etico e di comportamento (cfr. punto 28 della presente relazione)**

Le iniziative messe in campo su tale tema risultano importanti e utili elementi di sensibilizzazione e si suggerisce di monitorarne l'efficacia nel tempo; si ritiene opportuno, al fine, di poter effettuare un controllo sull'attuazione e il rispetto del Codice stesso, l'elaborazione di un rendiconto di eventuali situazioni critiche emerse nel corso dell'anno e, qualora presenti, di come siano state gestite. Infine, l'OIV presa visione dell'ultima edizione del "Codice", ha accolto le modifiche apportate.

**CUG: (cfr. punto 28 della presente relazione)**

Si auspica un maggior integrazione delle azioni messe in atto anche sul versante della relazione con il CUG.

**Trasparenza**

Gli esiti dell'analisi effettuata da OIV sono stati pubblicati entro i termini previsti dalle nuove disposizioni ANAC.

Si segnala, che in questi anni il lavoro relativo agli obblighi trasparenza è stato molto accurato e preciso ed è stato possibile istituire una modalità di lavoro strutturata tra uffici e condivisa.

Restano al momento alcuni punti non ancora completi e rendicontati nell'allegato trasparenza pubblicato nella Sezione amministrazione trasparente attualmente in fase di completamento.

<https://www.polimi.it/footer/policy/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/attestazioni-oiv-o-di-struttura-analoga>