

POLITICA PER LA QUALITÀ DI ATENEO

1. Premessa

Il Politecnico di Milano ha per fine primario l'elaborazione e la trasmissione delle conoscenze scientifiche, tecnologiche, umanistiche ed economico-sociali, la promozione e l'organizzazione della ricerca, la formazione di Studenti e Docenti nel campo dell'architettura, del *design*, dell'ingegneria e degli altri ambiti della cultura politecnica promossi dall'Ateneo.

L'Ateneo da sempre punta sulla qualità e sull'innovazione della didattica, della ricerca e della terza missione sviluppando un rapporto fecondo con la realtà economica e produttiva attraverso la ricerca sperimentale e il trasferimento tecnologico. La ricerca e la didattica sono sempre più legate e costituiscono un impegno prioritario che consente al Politecnico di Milano di raggiungere risultati di alto livello internazionale e di realizzare l'incontro tra università e mondo del lavoro. La terza missione è un'area strategica, sia per gli aspetti di promozione della divulgazione scientifica-culturale, sia per l'impatto della ricerca sul territorio e per il potenziamento dei rapporti con le imprese; l'ampia attenzione e l'investimento dell'Ateneo in molteplici attività riconducibili alla terza missione necessitano di diverse deleghe rettorali affidate su vari temi quali Politiche Sociali, Politiche Culturali, Cooperazione e Sviluppo, Responsabilità sociale per il territorio e Trasferimento Tecnologico.

L'Ateneo ha definito e messo in atto un sistema di Assicurazione Qualità della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione allo scopo di assicurare, da un lato, una preparazione culturale e professionale degli studenti all'altezza dei migliori standard internazionali, dall'altro la promozione di filoni di ricerca di frontiera e una sempre maggiore attenzione al sociale.

Il sistema di Assicurazione Qualità deve favorire una costante tensione al miglioramento, permettendo di:

- trasferire le informazioni a tutta la comunità accademica in modo semplice, tempestivo e completo;
- consentire la partecipazione attiva e il contributo del Personale Docente, del Personale Tecnico-Amministrativo e degli Studenti al raggiungimento di obiettivi di miglioramento condivisi;
- educare a una cultura della qualità.

Il Rettore, supportato dai Delegati e dalla Direzione Generale, effettua un costante monitoraggio di alto livello sul perseguimento della missione e degli obiettivi di Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e merito.

2. Il modello organizzativo del Politecnico di Milano

Da diversi anni, il Politecnico di Milano ha adottato un modello organizzativo a matrice, distinguendo le competenze e le responsabilità associate ai Dipartimenti dalle esigenze di didattica associate alle Scuole. La scelta deriva dal fatto che si è sempre ritenuto un valore importante la possibilità di fare comunità e favorire incontri e confronti fra i Docenti: nei Dipartimenti vivono Docenti che condividono interessi scientifici comuni mentre nelle Scuole i Docenti di diversi Dipartimenti si confrontano per progettare una didattica che necessita di una sinergia interdisciplinare.

Nell'attuale Statuto del Politecnico di Milano il Dipartimento è definito come la struttura di Ateneo in cui si valorizzano e coordinano le risorse umane per le attività di ricerca e didattica, mentre la Scuola è la struttura di Ateneo che sovrintende alle attività didattiche e nella quale si raccordano più Dipartimenti, istituita sulla base di un progetto culturale e didattico autonomo, articolato in Corsi di studio. Ogni Corso di Studio è governato dal Coordinatore e dal Consiglio, a cui partecipano tutti i Docenti che insegnano nel Corso di Studio stesso, indipendentemente dal Dipartimento di appartenenza del singolo. La gestione ed organizzazione didattica del Corso di Studio è in capo alla Scuola che, quale struttura di raccordo, garantisce anche il coordinamento tra attività formative comuni a più Corsi di Studio.

Anche l'approccio adottato per la distribuzione delle risorse ai Dipartimenti è funzionale al mantenimento di un punto di equilibrio fra esigenze legate alla didattica e esigenze legate alla ricerca, oltre che alla capacità di risposta alle richieste di innovazione del mondo del lavoro.

Alle Scuole e ai Dipartimenti si affiancano i Poli Territoriali, che promuovono e sostengono le attività svolte dall'Ateneo presso sedi esterne. Sono istituiti sulla base di un progetto di sviluppo a lungo termine che integra attività didattiche, di ricerca e di rapporto con il territorio.

Per quanto riguarda il sistema di Assicurazione Qualità, l'attività dei Poli Territoriali è coordinata dalle Scuole e dai Dipartimenti. Il Polo Territoriale promuove l'orientamento degli studenti, la promozione, la logistica e la gestione dei Corsi di Studio attivi presso il Polo secondo le indicazioni definite dalle Scuole, mentre, per quanto riguarda la ricerca e la terza missione, favorisce i rapporti con il territorio e fornisce servizi di supporto al Personale Docente dei Dipartimenti che opera presso la sede.

3. Il Sistema di Assicurazione della Qualità

La diffusione della Qualità, quale strumento organizzativo all'interno dell'Ateneo, assicura il coordinamento tra attività di ricerca e attività formative attraverso regole e procedure che garantiscono l'interazione tra Dipartimenti, Scuole e Corsi di Studio. Il Personale Docente, Tecnico-Amministrativo e gli Studenti adottano i principi del sistema di Assicurazione Qualità nello svolgere la propria attività.

Il Sistema di Assicurazione Qualità, basato sul coordinamento e sulla programmazione delle attività erogate, ha il principale punto di forza nel collegamento e nella comunicazione costanti tra Organi di Governo, Scuole, Dipartimenti, studenti e uffici dell'amministrazione.

Il modello di Assicurazione Qualità è basato su 4 fasi: Progettazione e pianificazione, Erogazione, Monitoraggio e Miglioramento della qualità (tab. 1).

Fasi	Didattica	Ricerca e Terza Missione
Progettazione e pianificazione	Definizione dell'offerta formativa (domanda di formazione, consultazione con le parti interessate, profilo professionale, obiettivi formativi, risultati di apprendimento attesi) Pianificazione annuale (consultazione con le parti interessate, programmazione delle risorse, definizione del Regolamento didattico, compilazione della SUA-CdS)	Definizione triennale del progetto scientifico di Dipartimento (analisi del contesto, analisi SWOT, obiettivi) Pianificazione degli obiettivi della ricerca e della terza missione (programmazione delle attività, delle risorse e delle strutture) Programmazione delle risorse di personale
Erogazione	Attività necessarie all'erogazione della didattica (organizzazione delle lezioni, gestione aule, laboratori e biblioteche) e alle relative prove di verifica (in ingresso e uscita), nonché al funzionamento dei servizi agli studenti (orientamento in entrata, in itinere e in uscita; supporto per la mobilità internazionale; servizi amministrativi e per il diritto allo studio, ecc.)	Attività necessarie all'erogazione delle attività di ricerca e di terza missione (organizzazione interna, gestione delle risorse e delle strutture) e al funzionamento dei servizi di supporto (Servizio Ricerca, Technology Transfer Office, ...)
Monitoraggio	Definizione, raccolta ed analisi dei dati relativi all'andamento della didattica al fine di valutarne lo stato rispetto a quanto programmato (iscritti e laureati, regolarità negli studi, opinioni degli studenti sulla didattica e sui servizi, condizione occupazionale dei laureati)	Definizione, raccolta ed analisi di dati oggettivi sull'andamento della ricerca e della terza missione al fine di valutarne lo stato rispetto a quanto programmato (brevetti, spin-off, autofinanziamento, credenziali scientifiche)
Miglioramento della qualità	Valutazione dell'attuazione degli obiettivi stabiliti Verifica dell'efficacia delle azioni Definizione di eventuali azioni di miglioramento	

Tabella 1 – Le fasi del modello di Assicurazione Qualità.

Le responsabilità, a livello di fase o di processo, e i flussi informativi e documentali relativi a didattica, ricerca e terza missione sono illustrati nelle seguenti linee guida:

- Assicurazione Qualità della Didattica (Allegato 1);
- Assicurazione Qualità della Ricerca e della Terza Missione (Allegato 2).

Per l'efficacia del Sistema di Assicurazione Qualità è necessario che sia sempre garantito un flusso di comunicazione fra tutti gli attori, permettendo una rapida diffusione delle informazioni sia *top-down* che *bottom-up* (fig. 1).

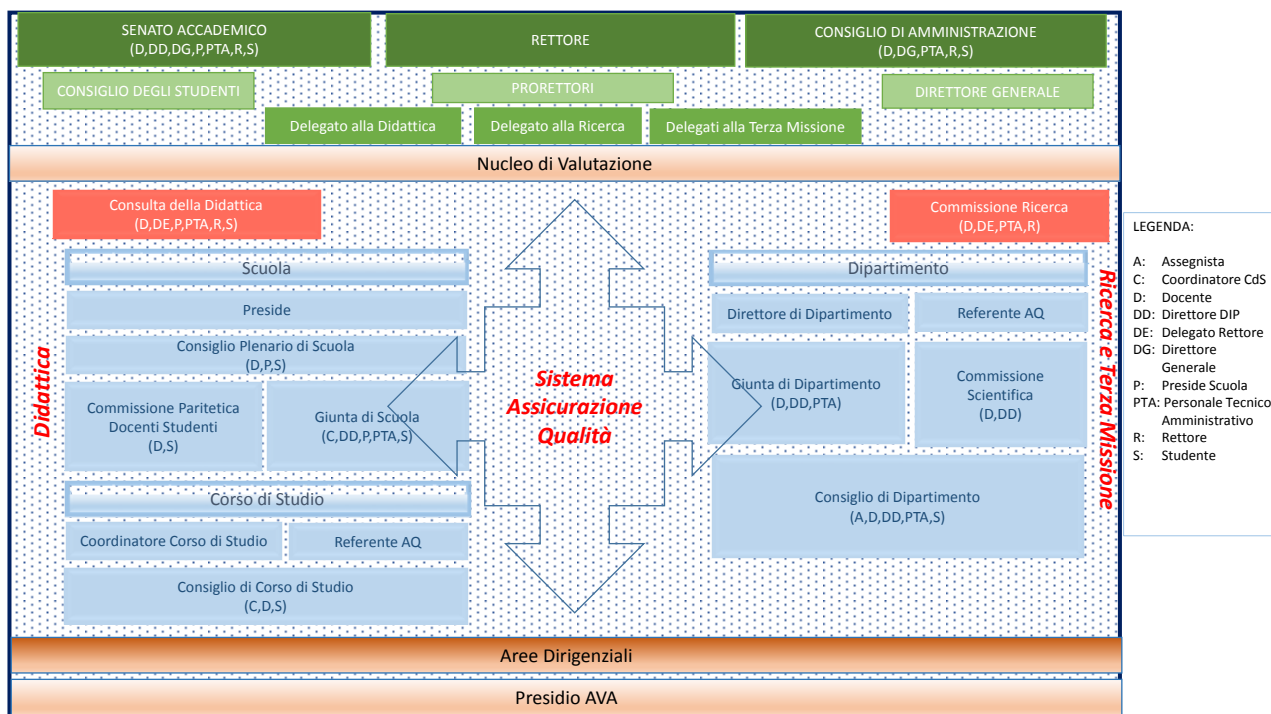


Figura 1 - Gli attori del sistema di Assicurazione Qualità di Ateneo.

Gli attori principali e i loro compiti sono qui brevemente elencati.

Rettore, Prorettori e Delegati rappresentano il vertice dell'organizzazione. Esercitano indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività scientifiche e didattiche e, insieme al Direttore Generale e ai Dirigenti, istruiscono, promuovono e propongono agli Organi collegiali le strategie dell'Ateneo e le modalità di attuazione.

Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, Organi principali di Ateneo, determinano le decisioni. Le sedute del Senato Accademico sono presiedute dal Rettore, vi partecipano il Direttore Generale, i Direttori di Dipartimento, Delegati e Dirigenti (in funzione degli argomenti trattati), gli Studenti e il Personale Tecnico Amministrativo che partecipano alle decisioni con propri rappresentanti; sono invitati permanenti i Presidi delle Scuole e i Prorettori di Polo. Il Senato si organizza in Commissioni istruttorie.

Il Direttore Generale è responsabile della direzione amministrativa, finanziaria e tecnica e dell'organizzazione complessiva delle risorse e del Personale Tecnico-Amministrativo di Ateneo, nonché della legittimità, dell'imparzialità, della trasparenza e del buon andamento dell'attività amministrativa di Ateneo. Coordina le attività delle Aree dirigenziali al fine di conseguire gli obiettivi indicati dagli Organi responsabili della direzione politica, secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità.

Il Consiglio degli Studenti è il luogo di confronto sulle tematiche discusse nei vari organi (Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti), ad esempio contribuzioni

studentesche, borse di studio, internazionalizzazione, calendario accademico, ecc. I Rappresentanti nei Corsi di Studio possono essere invitati a partecipare senza diritto di voto.

La Consulta della Didattica e la Commissione Ricerca, istituite dal Senato Accademico, affrontano una serie di temi di rilevanza strategica con funzioni di istruttoria, consentendo di impostarne la discussione negli Organi di Governo.

La Consulta della Didattica è composta dal Rettore o suo Delegato, dai Presidi, dai Rappresentanti degli Studenti in Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione.

La Commissione Ricerca è composta dal Rettore o suo Delegato e da quattro membri del Senato Accademico. Ad entrambe partecipano anche i Dirigenti interessati e il Personale Tecnico-Amministrativo delle aree di supporto.

Il Dipartimento è la struttura di Ateneo in cui si valorizzano e coordinano le risorse umane per le attività di ricerca, didattica e terza missione. Il Dipartimento è responsabile delle attività di ricerca in settori tra loro coerenti per contenuti e metodi o per obiettivi, nonché dello sviluppo delle competenze per le corrispondenti attività didattiche. Il Dipartimento è istituito sulla base di un Progetto Scientifico che indica gli obiettivi scientifici e culturali e le risorse necessarie per il raggiungimento degli stessi. Il Dipartimento è dotato di autonomia organizzativa e gestionale e delibera con propri Organi e competenze autonome, in coerenza con le strategie dell'Ateneo.

Il Direttore rappresenta il Dipartimento, ne promuove le attività e tiene i rapporti con gli Organi di Governo dell'Ateneo. Il Direttore del Dipartimento individua uno o più Referenti AQ per il coordinamento delle attività relative all'Assicurazione Qualità. Il Consiglio di Dipartimento, costituito da tutti i docenti che fanno parte del Dipartimento, programma e coordina le attività di ricerca e didattica che fanno capo al Dipartimento, in conformità con gli orientamenti generali espressi dagli Organi di Governo dell'Ateneo e compatibilmente con le risorse disponibili. Ne fanno parte, partecipando alle decisioni, due rappresentanti eletti tra gli assegnisti di ricerca, un rappresentante eletto tra gli studenti iscritti ad ognuno dei corsi di Dottorato promossi dal Dipartimento e due rappresentanti eletti del Personale Tecnico-Amministrativo assegnato al Dipartimento.

La Giunta di Dipartimento ha il compito di coadiuvare il Direttore e il Consiglio nella gestione del Dipartimento e svolge attività di carattere istruttorio. La Giunta è presieduta dal Direttore del Dipartimento ed è composta da professori di prima e seconda fascia, da ricercatori a tempo indeterminato e da almeno un componente del Personale Tecnico-Amministrativo.

La Commissione Scientifica del Dipartimento, se prevista dal Regolamento del Dipartimento, è presieduta dal Direttore e ha il compito di:

- coadiuvare il Direttore nel predisporre il documento illustrante il Progetto Scientifico del Dipartimento;
- valutare i risultati delle ricerche effettuate ed esprimere un parere sui programmi di ricerca che devono essere sottoposti al vaglio del Senato Accademico;
- individuare possibili ricerche di interesse strategico, da effettuarsi in modo coordinato tra le varie Sezioni, anche in comune con altri Dipartimenti o con altre istituzioni scientifiche o fondazioni, da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Dipartimento;
- curare la raccolta delle credenziali scientifiche del Dipartimento;
- formulare una proposta di ripartizione dei fondi assegnati al Dipartimento;
- formulare una proposta di ripartizione delle risorse in termini di personale e infrastrutture.

Le funzioni della Commissione Scientifica, se questa non è prevista dal Regolamento del Dipartimento, sono svolte dalla Giunta.

La Scuola è la struttura di Ateneo che sovrintende alle attività didattiche e nella quale si raccordano più Dipartimenti. È istituita sulla base di un progetto culturale e didattico ed è articolata in Corsi di studio che possono essere di uno o due livelli, attivi in una o più sedi. Se un Corso di Studio si fonda sulla collaborazione tra più Scuole, il Senato Accademico individua la Scuola di riferimento per le sole funzioni amministrative.

In particolare, la Scuola:

- propone al Senato Accademico modifiche al progetto istitutivo della Scuola, comprese l'istituzione e la soppressione dei Corsi di studio;
- propone al Senato Accademico variazioni degli ordinamenti di Corsi di studio esistenti;
- coordina e approva i Regolamenti didattici predisposti dai Corsi di studio;
- armonizza e coordina l'erogazione degli insegnamenti;
- concorda con i Dipartimenti il quadro delle coperture didattiche in coerenza con il progetto culturale e didattico della Scuola.

Il Preside rappresenta la Scuola all'interno e all'esterno del Politecnico, svolge il ruolo di garante del progetto formativo e sovrintende alla qualità della didattica erogata. Il Preside promuove e coordina le attività della Scuola attraverso la Giunta della Scuola, in particolare quelle volte ad armonizzare le attività dei Consigli di Corso di studio che afferiscono alla Scuola, tra loro e con le attività svolte nelle altre Scuole. La Giunta è composta dal Preside, che la presiede, dai Direttori dei Dipartimenti raccordati nella Scuola o da loro delegati, da una rappresentanza elettiva degli studenti e dai Coordinatori dei Corsi di studio.

Per la discussione di tematiche di rilevante interesse per la Scuola, il Preside convoca il Consiglio plenario di Scuola, composto da tutti i docenti che svolgono attività didattica nei Corsi di studio costituenti la Scuola, dagli studenti della Commissione Paritetica e dai rappresentanti degli studenti dei Consigli di Corso di studio che afferiscono alla Scuola.

La Commissione Paritetica di Scuola è composta da cinque docenti e da cinque rappresentanti degli studenti. Le funzioni di Presidente e di Presidente vicario sono svolte rispettivamente da un docente e da uno studente. La Commissione ha il compito di:

- a) monitorare l'offerta formativa, la qualità della didattica e dei servizi agli studenti;
- b) individuare indicatori per la valutazione dei risultati di cui alla lettera a);
- c) esprimere pareri sull'istituzione e la soppressione di Corsi di studio, elaborando proposte per il loro miglioramento.

Il Consiglio di Corso di studio riunisce i docenti titolari di insegnamenti o moduli didattici erogati nel Corso di studio e un numero di rappresentanti eletti degli studenti, come da normativa vigente.

È presieduto dal Coordinatore del Corso di studio, eletto dal Consiglio tra i docenti componenti del Consiglio stesso. Il Coordinatore nomina un Referente AQ che lo supporta.

Il Nucleo di Valutazione è una struttura di diretto supporto alla *Governance* di Ateneo. Svolge una valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dell'attività espletata dall'Ateneo, verificando con idonee modalità il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa. Sorveglia inoltre l'adeguatezza del sistema di Assicurazione Qualità implementato e la sua applicazione da parte delle Strutture attraverso l'analisi dei risultati e ricorrendo, dove opportuno e necessario, alle audizioni.

Le politiche dell'Ateneo si sono da sempre orientate verso scelte organizzative volte alla semplificazione, evitando sovrapposizione di ruoli e competenze fra i diversi attori coinvolti; in quest'ottica è stato istituito il Presidio AVA, un supporto tecnico-operativo dedicato all'Assicurazione Qualità, composto da Personale Tecnico-Amministrativo con specifiche competenze ed esperienza, nominato dal Direttore Generale. Il Presidio AVA opera in stretto contatto con tutti gli attori coinvolti, ai fini dell'attuazione delle politiche e del miglioramento continuo, sulla base degli indirizzi politici forniti dagli Organi di Governo, direttamente o tramite i Delegati del Rettore alla Didattica e all'Orientamento, alla Ricerca, alle Politiche sociali, alle Politiche culturali, alla Sostenibilità e al Trasferimento tecnologico. Ha il compito di proporre strumenti comuni per l'applicazione del sistema di Assicurazione Qualità e fornire supporto a tutti gli attori, supervisionando lo svolgimento adeguato e uniforme delle procedure. Svolge funzioni di facilitatore del flusso di comunicazione fra gli attori coinvolti, il Nucleo di Valutazione e l'ANVUR.

Ogni Corso di Studio e ogni Dipartimento hanno individuato un Referente Assicurazione Qualità che opera in stretto contatto con il Presidio AVA. Ogni anno, il Presidio predispone una relazione complessiva sulle attività svolte e sullo stato di attuazione dell'Assicurazione Qualità in Ateneo. La relazione viene inviata al Rettore, ai Delegati del Rettore e al Nucleo di Valutazione, che ne riferiscono in Senato Accademico.

Le decisioni politiche e amministrative relative all'Assicurazione Qualità sono sotto la responsabilità di diversi attori a livello di Ateneo, singola struttura e singolo individuo (tab. 2). In tutti gli Organi di Governo coinvolti nell'Assicurazione Qualità sono presenti Rappresentanti degli Studenti.

		Didattica	Ricerca e Terza Missione
Ateneo	Politica Decisioni strategiche e di ordinaria amministrazione Monitoraggio	Rettore, Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione Delegati del Rettore Direttore generale	
	Programmazione Politiche Assicurazione Qualità	Delegati del Rettore e Presidio AVA	
	Gestione ordinaria e gestione istruttoria su tematiche rilevanti	Consulta della Didattica	Commissione Ricerca
	Pianificazione e monitoraggio Politiche Assicurazione Qualità Autovalutazione	Presidio AVA	
	Valutazione	Nucleo di Valutazione	
Struttura	Politica Decisioni strategiche di struttura e decisioni di ordinaria amministrazione	Preside Giunta di Scuola	Direttore Dipartimento Giunta di Dipartimento Consiglio di Dipartimento
	Erogazione	Corso di Studio Servizi di supporto di Ateneo	Gruppi di Ricerca Servizi di supporto dipartimentali e di Ateneo
	Monitoraggio	Commissione Paritetica	Commissione Scientifica
	Autovalutazione e proposta azioni di miglioramento	Coordinatore Corso di Studio	Direttore Dipartimento
	Valutazione	Commissione Paritetica	Commissione Scientifica
Comunità	Proposte / miglioramenti / criticità	Singolo Docente, Studente, Personale Tecnico-Amministrativo	Singolo Docente, Studente, Personale Tecnico-Amministrativo

Tabella 2 – Assicurazione Qualità e responsabilità.

Studenti, Docenti e Personale Tecnico-Amministrativo che svolgono le proprie attività, frequentano i luoghi, condividono tempi e vita quotidiana all'interno dell'Ateneo, costituiscono la Comunità PoliMI, integrata dagli *Alumni* e dall'*Advisory Board*, che è formato da diversi *Alumni* con responsabilità e prestigio di livello internazionale e ha lo scopo di rafforzare la relazione tra il Politecnico di Milano e il contesto esterno. L'*Advisory Board* si riunisce due volte l'anno e, attraverso un confronto periodico, fornisce stimoli, idee, suggerimenti e riflessioni al Rettore e agli Organi di Governo dell'Ateneo sulle strategie da adottare.

L'intera Comunità può accedere a numerosi strumenti, prevalentemente informatici, che permettono la diffusione delle comunicazioni.

L'organizzazione, le responsabilità e la rete di comunicazione così impostate permettono a tutta la Comunità PoliMI di conoscere l'interlocutore a cui rivolgersi per le proprie osservazioni e proposte di miglioramento.

4. L'elaborazione del Piano Strategico

Il Piano Strategico, con orizzonte triennale, è il documento di programmazione dell'Ateneo che il Rettore predispone tenendo conto dello scenario socio-economico generale, dell'analisi dei punti di forza e debolezza dell'Ateneo, dei rischi e delle opportunità, delle indicazioni dei principali *stakeholder* esterni ed interni e delle linee di indirizzo del MIUR.

Il Piano Strategico individua la *vision*, i valori, la missione e le priorità dell'Ateneo, declinate in linee di azione. Alle diverse linee sono associati specifici indicatori quantitativi di risultato per monitorarne lo stato di attuazione. In fase di approvazione, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione individuano le risorse necessarie con conseguente predisposizione del *budget*.

Oltre ai normali canali di comunicazione e condivisione interna (*e-mail*, *intranet*, presentazioni in Ateneo e nei Dipartimenti), il Piano Strategico viene comunicato all'esterno in forma divulgativa attraverso il sito di Ateneo (<https://www.polimi.it/il-politecnico/chi-siamo/piano-strategico/>) e l'invio in formato elettronico (Allegato 3) e/o cartaceo ai rappresentanti delle istituzioni, degli enti e delle aziende con cui il Politecnico ha relazioni.

Da un punto di vista metodologico, il Politecnico utilizza un modello di pianificazione che vede la definizione, a livello centrale, di linee di indirizzo alle quali i diversi attori si ispirano all'interno di confini ben definiti. Questo approccio assicura il rispetto delle regole e della qualità, garantendo condivisione, responsabilità e autonomia alle strutture e, in caso di criticità, velocità di correzione.

5. L'attuazione e il monitoraggio del Piano Strategico

Anche nell'attuazione e nel monitoraggio del Piano Strategico, il Sistema di Assicurazione Qualità ha un ruolo fondamentale. In fase di presentazione al Senato Accademico del Piano Strategico viene definito l'indirizzo strategico dell'Ateneo anche rispetto all'Assicurazione Qualità con l'obiettivo di cogliere le opportunità offerte dal modello AVA 2.0 (MIUR/ANVUR) e dalla Valutazione Periodica degli Atenei per rafforzare i processi di Assicurazione Qualità della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione.

Dall'indirizzo strategico derivano le seguenti politiche della qualità:

- promuovere la diffusione della cultura della qualità, dei metodi e degli strumenti relativi, per favorire la partecipazione attiva e consapevole di tutti gli attori della comunità politecnica;
- sostenere l'autovalutazione, l'approccio critico e il miglioramento continuo nella gestione di tutti i processi che contribuiscono al miglioramento della qualità;
- sviluppare strumenti in grado di assicurare un monitoraggio continuo tra obiettivi definiti e risultati raggiunti;
- offrire informazioni chiare, accurate e accessibili sui percorsi formativi attivi e facilitare la progettazione di nuovi percorsi formativi;
- sostenere l'implementazione di strumenti di gestione delle risorse per la ricerca;
- sostenere l'implementazione di strumenti di gestione delle attività di terza missione.

Le politiche della qualità, formulate dagli Organi di Governo, sono supportate dal Presidio AVA sotto la supervisione diretta del Rettore e dei Delegati per le tematiche di Didattica, Ricerca e Terza Missione. Lo stesso Presidio AVA ne ha in carico il monitoraggio. Il Nucleo di Valutazione infine ne valuta l'efficienza e l'efficacia.

In questo contesto, l'Ateneo promuove la cultura della qualità quale strumento organizzativo che, coinvolgendo tutto il Personale Docente, Tecnico-Amministrativo e gli Studenti, deve risultare sempre più *embedded* nel sistema Ateneo. L'Assicurazione Qualità diviene quindi un modo di operare che, sulla base degli indirizzi politici forniti dagli Organi di Governo, garantisce che gli obiettivi strategici di sviluppo e miglioramento siano adeguatamente perseguiti.

In accordo con il modello di pianificazione descritto nel par. 4, a livello di Ateneo vengono definiti gli obiettivi strategici, i vincoli e le risorse necessarie e alle strutture sono delegate la definizione di dettaglio, la programmazione operativa e la realizzazione dei programmi.

In questa logica, l'attuazione del Piano Strategico di Ateneo richiede azioni prioritarie di due tipologie:

- A) Azioni definite dal Piano Strategico per le quali il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione individuano le risorse necessarie con conseguente predisposizione del *budget*. Queste azioni, una volta deliberate, sono immediatamente recepite nel Piano Integrato e la loro attuazione è in carico all'Amministrazione di Ateneo. Le funzioni di presidio politico e di responsabilità gestionale e amministrativa (programmazione operativa, monitoraggio e miglioramento), anche sulla base degli indicatori e *target* definiti nel Piano Integrato, vengono individuate, di volta in volta, nel Rettore e/o suoi Delegati e nel Direttore Generale e/o nei Dirigenti.

A titolo di esempio, con riferimento al Piano Strategico 2017-2019 (Allegato 3), alcune azioni di questo tipo sono le seguenti:

Area	Azione	Presidio politico	Responsabilità	Attuazione
Didattica	Realizzazione di una didattica innovativa	Delegato per la Didattica e l'Orientamento	Direttore Generale	Dirigenti Area Servizi agli Studenti e ai Dottorandi, Area Ricerca e Innovazione didattica, Area Servizi ICT
Ricerca	Consolidamento del rapporto con imprese, <i>start up</i> e centri di ricerca	Rettore	Direttore Generale	Dirigente Area Ricerca e Innovazione didattica
Terza Missione	Progetti VI.VI. Polimi per la qualità degli spazi in Ateneo	Delegato per l'Edilizia, Spazi e Sostenibilità	Direttore Generale	Dirigente Area Tecnico Edilizia
	Potenziamento dei programmi di parità di genere	Comitato guida	Direttore Generale	Dirigente Area Sviluppo e Rapporti con le Imprese

- B) Azioni indicate nel Piano Strategico che, per la loro natura, richiedono momenti di riflessione, analisi scientifica/culturale e condivisione, sia con le strutture di primo livello dell'Ateneo, ovvero Dipartimenti e Scuole, sia con realtà esterne a livello nazionale e internazionale. Queste azioni sono inizialmente presidiate dal Rettore e/o suoi Delegati o direttamente dalle strutture primarie coinvolte. Una volta definita la fase istruttoria per una massima condivisione, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione predispongono le risorse necessarie e le relative responsabilità. A titolo di esempio, con riferimento al Piano Strategico 2017-2019 (Allegato 3), alcune azioni di questo tipo sono le seguenti:

Area	Azione	Presidio politico
Didattica	Avvio di nuovi Corsi di Laurea Magistrali interdisciplinari	Presidi delle Scuole
Ricerca	Potenziamento delle infrastrutture di ricerca e dei laboratori	Delegato alle Infrastrutture di Ricerca
Terza Missione	Creazione di "cantieri" su temi tecnologici di punta	Dipartimenti e Rettore

Il Piano Strategico rappresenta quindi un progetto che viene via via attuato, monitorato ed eventualmente perfezionato, secondo la logica *Plan-Do-Check-Act*, in base alla definizione di specifiche azioni condivise e sostenibili. A tal fine, il Rettore si avvale anche dell'*Advisory Board* di Ateneo.

Il monitoraggio continuo del Piano Strategico è effettuato dal Rettore, insieme alle principali figure di riferimento dell'Ateneo coinvolte (Prorettori, Delegati, Direttori di Dipartimento, Presidi, Direttore Generale, ecc.).

Due volte l'anno, il Rettore presenta in Senato Accademico lo stato di avanzamento complessivo del Piano Strategico, garantendo la piena condivisione delle scelte politiche.

Il Rettore effettua inoltre un monitoraggio continuo, durante tutto l'anno, sulle singole azioni che si traduce in puntuali e specifiche comunicazioni in Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione.

Inoltre il Rettore presenta almeno una volta all'anno lo stato di attuazione del Piano Strategico ai Dipartimenti e a tutta la Comunità Politecnica.

In questo contesto, il Piano Integrato sviluppa in ottica sistemica la programmazione operativa delle attività in relazione a *performance*, trasparenza e anticorruzione, tenendo conto della pianificazione strategica in merito a didattica, ricerca e terza missione, oltre che delle risorse necessarie per mettere in atto gli obiettivi programmati. Sulla base delle linee d'indirizzo stabilite nel Piano Strategico, il Piano Integrato riporta le priorità, individuando una serie di obiettivi specifici attribuiti all'Amministrazione, affiancati da indicatori e *target* sui quali viene effettuato un costante monitoraggio. Tutte le strutture (Dipartimenti, Poli Territoriali, Scuole e Amministrazione Centrale) sono interessate dal Piano Integrato che, declinando dal punto di vista attuativo le azioni prioritarie, in coerenza con il Piano Strategico, garantisce il coordinamento e la condivisione in Ateneo.