

Allegato 2: Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

N°	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
1	Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge gennaio 2020)?	X SI NO	Il nuovo piano Integrato 2021-2023 è stato presentato in il 26 gennaio 2021 in Consiglio di amministrazione (CdA) entro i termini normativi previsti.	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti Se no ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare: A - le ragioni apportate B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo
2	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	X SI NO	il Piano 2021-23 risulta da un lato redatto in coerenza con le nuove linee di indirizzo della programmazione universitaria 2020-22 e dall'altro tiene conto dell'esito della <i>Swot Analysis</i> (tabella 1 del piano) svolta dagli organi apicali di Ateneo e del Rapporto "Polimi 2040". L'Ateneo all'interno del Piano Integrato ha esplicitato le "priorità" del prossimo triennio 2021-23. Si segnala che all'interno del piano 2021-23 risultano esplicitati i KPI con i valori target di fine 2020 e il livello che si vuole raggiungere entro il 2023.	Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.
3	Si fa riferimento al coinvolgimento	X SI NO	Come ampiamente descritto sia all'interno del Piano 2021-23, sia nel SMVP 2021, l'avvio del sistema di pianificazione prevede la definizione, a partire dagli obiettivi strategici di Ateneo, di obiettivi assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione (performance organizzativa), sino alla valutazione del contributo individuale (performance individuale), tramite un meccanismo "a cascata". Gli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali e dei Servizi afferenti alle Aree Dirigenziali o alla Direzione Generale, sono stati definiti attraverso un processo fortemente condiviso tra Direttore Generale e Dirigenti, con verifica diretta anche della Direzione politica. Gli obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali sono stati definiti dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo in condivisione con il Direttore Generale. Ogni dipartimento in relazione alle proprie priorità di sviluppo, con attenzione alla coerenza rispetto agli obiettivi strategici e a quelli definiti nell'ambito dei Progetti scientifici (con cadenza triennale), contribuisce al	Se sì, indicare nei commenti: A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici) B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti

<p>4 Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?</p>	<p>X NO</p> <p>SI</p>	<p>perseguimento delle "priorità" espresse nel Piano Strategico 2020-22.</p> <p>L'Ateneo all'interno del Piano Integrato 2021-23 ha esplicitato le "priorità" del Piano Strategico 2020-22 dedicate all'amministrazione. A queste si affianca l'impegno di tutta l'amministrazione ad attivare percorsi di semplificazione ed efficienza, ad offrire servizi innovativi e a rafforzare i processi di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca in sinergia con le strategie di Ateneo e gli indirizzi AVA per l'accreditamento periodico. Come descritto nel capitolo 1 del Piano Integrato 2021-23 tali "priorità" sono state declinate attraverso delle "Linee d'azione prioritarie" (tabella 2-3-4 del Piano Integrato) e dei KPI, dalle quali discendono poi obiettivi gestionali specifici, i cui risultati attesi assegnati all'amministrazione sono poi declinati puntualmente nella performance organizzativa (paragrafo 5 del Piano) su tutte le strutture dell'Ateneo (aree/dipartimenti/poli territoriali). A queste "linee d'azione prioritarie" sono collegati gli obiettivi gestionali specifici corredati da indicatori e target (come descritto negli allegati 3, 4, 5, 6 del Piano Integrato) individuando tre livelli (soglia, target ed eccellenza) che, come definito dal SMVP 2021, esprimono il diverso grado di raggiungimento degli obiettivi. Gli obiettivi assegnati ai diversi livelli organizzativi prevedono una valutazione attraverso un mix di misure (di risultato – <i>outcome</i> o output, di verifica delle attività pianificate, di misure quantitative e qualitative). Secondo quanto riportato nella tabella 2, 3 e 4 del Piano si contano 31 "linee d'azione prioritarie" che si traducono in una serie di obiettivi gestionali specifici, anche con prospettiva pluriennale (ad es. si pensi a quelli legati all'edilizia e/o legati ai sistemi informativi). In particolare, nel 2021, si contano 47 obiettivi relativi alla performance organizzativa delle aree dirigenziali nonché 37 relativi alla performance organizzativa di dipartimenti e poli territoriali.</p>	<p>Se sì, indicare nei commenti: A - quanti obiettivi strategici sono previsti B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono) E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2019 (primo, secondo... ultimo)</p>
<p>5 E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?</p>	<p>X NO</p> <p>SI</p>	<p>Come riportato nel capitolo 2 del piano integrato 2021-23 che sintetizza le "priorità" del piano strategico 2020-22, sono previsti alcuni aspetti legati all'ambito amministrativo/gestionale, in particolare: <i>a) INDIVIDUO: affermare la centralità dell'essere umano, rimarcare i suoi valori e i suoi bisogni, ponendolo al centro dei percorsi che verranno intrapresi, valorizzando il talento e la capacità di cogliere e di affrontare le grandi sfide tecnologiche e sociali.</i></p> <p>Tale "priorità", all'interno della tabella 2 del Piano Integrato, prevede la declinazione di "linea d'azione prioritarie", i cui risultati attesi vengono assegnati all'amministrazione e sono declinati puntualmente nella performance organizzativa delle strutture (capitolo 5 del Piano Integrato 2021-23).</p>	<p>Se sì, indicare nei commenti: A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico- amministrativo o è condivisa col personale docente)</p>
<p>6 Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?</p>	<p>X NO</p> <p>SI</p>	<p>Alcuni obiettivi prevedono una pianificazione pluriennale (ad es. quelli relativi all'edilizia o all'implementazione di sistemi informativi) e vengono stanziati risorse economiche come si evince dal Budget predisposto, in cui vengono indicate anche le risorse necessarie legate a tali obiettivi stanziati nel corso del triennio. Alcuni obiettivi prevedono invece diversi livelli di implementazione nel corso degli anni, ad esempio il cruscotto per i direttori di dipartimento, è stata oggetto di una prima attività di ricerca con il supporto dell'amministrazione e nell'anno a</p>	<p>La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio). La</p>



seguire di una successiva implementazione ed estensione del cruscotto della direzione generale. Tali tematiche sono argomentate dall'amministrazione in modo più puntuale ed approfondito nella Relazione Performance 2020. Permane, all'interno del piano una sorta di linea di continuità degli obiettivi che vengono perseguiti annualmente. Inoltre, dal 2019 sono stati introdotti una serie di allegati che permettono di avere un quadro puntuale ed esaustivo degli obiettivi conseguiti o mancanti:

Allegato n. 1.1 - Resoconto degli obiettivi di Performance organizzativa e i risultati raggiunti nel 2021

Allegato n. 1.2 - Resoconto obiettivi di Performance Organizzativa Direzione Generale 2021 e relative evidenze

Allegato 1.3 riguarda la sintesi della performance organizzativa Aree Dirigenziali e Servizi 2021, dove per ogni Area Dirigenziale è riportato l'elenco degli obiettivi assegnati alla singola area e ai servizi con l'evidenza della fascia di risultato. Per ogni Area viene riportata una analisi delle principali attività realizzate attraverso un sintetico esame degli obiettivi realizzati dai diversi servizi, attraverso una descrizione che cerca di evidenziare il contributo degli stessi rispetto alla realizzazione del piano strategico. L'allegato pone in evidenza la numerosità degli obiettivi condivisi tra servizi della stessa area e di aree diverse, confermando il percorso culturale dell'ateneo fortemente orientato al lavoro per processo.

Allegato n. 1.4 riporta l'elenco degli obiettivi di performance organizzativa 2021 delle strutture (Direzione Generale, Aree, Dipartimenti, Poli Territoriali) raccolti con riferimento alla linea strategica correlata e, per ognuno di essi, viene riportata la fascia di risultato assegnata.

Gli obiettivi di **Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali** sono stati definiti dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo in condivisione con il Direttore Generale. Le dimensioni di performance organizzativa risultano analoghe a quelle del 2020, il dettaglio di tale dimensione viene ampiamente descritto all'interno del Piano Integrato 2021-23 all'interno del capitolo 5 e la specificità di applicazione del modello sono riportate dall'amministrazione all'interno del SMVP 2021.

Si ritiene che il Piano 2021-23 risulti da un lato redatto in coerenza con le nuove linee di indirizzo della programmazione universitaria 2020-22 e dall'altro tiene conto dell'esito della *Swot Analysis* (capitolo 1.2 del Piano) svolta dagli organi apicali di Ateneo e del Rapporto "**Polimi 2040**" e migliorato ulteriormente sia nella sua stesura, sia nella sua organicità recependo alcuni spunti di miglioramento ricevuti da ANVUR dall'OIV stesso attraverso la Relazione annuale precedente. Il ciclo di programmazione 2021-2023, pertanto ha previsto l'individuazione, per il triennio 2021-2023, del nuovo piano programmatico e conseguente stesura del Piano Strategico triennale secondo le linee indicate nei capitoli 1 e 2 del Piano Integrato; l'individuazione, tramite la riflessione congiunta tra i vertici politici (Rettore, Delegati e SA) e i Dirigenti dell'Ateneo delle priorità per il 2021 con riferimento agli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2020-2022 e ai risultati ottenuti l'anno precedente; la pianificazione degli obiettivi specifici da assegnare alle strutture nel 2021 e la contestuale individuazione e assegnazione delle risorse necessarie.

risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.

<p>7</p> <p>Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?</p>	<p>X NO</p> <p>SI</p>	<p>L'Amministrazione da anni ha implementato un Sistema di Gestione e di Valutazione delle Performance che via via è stato esteso a tutto il personale tecnico amministrativo, sia dell'amministrazione centrale, sia delle strutture decentrate (Poli Territoriali e Dipartimenti); si tratta pertanto, di un processo lungo, che ha visto il coinvolgimento iniziale della sola amministrazione centrale e una successiva estensione a livello di tutte le strutture decentrate. L'applicazione di tale modello è stato applicato a tutto il personale e prevede quindi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Performance Organizzativa di Ateneo - Performance Organizzativa della Direzione Generale - Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali - Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali - Possibili obiettivi Individuali <p>Il funzionamento del SMVP viene descritto ampiamente all'interno del SMVP 2021 e nel capitolo 5 del Piano Integrato 2021-23).</p>	<p>La risposta è "sì" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non-rilevabili. Se sì, indicare: A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione) B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</p>
<p>8</p> <p>È stato attivato un sistema di controllo di gestione?</p>	<p>X NO</p> <p>SI</p>	<p>Gli obiettivi di performance organizzativa sono oggetto di monitoraggio trimestrale da parte del Direttore Generale e dei Dirigenti a prescindere dal momento formale di revisione infra-annuale che prevede l'invio di un <i>Report</i> di monitoraggio all'OIV, si ritiene che tale approccio sia anch'esso utile per migliorare il livello di coerenza del sistema su vari livelli.</p> <p>Durante il monitoraggio infra-annuale viene effettuata una rendicontazione non solo sullo stato di raggiungimento degli obiettivi, ma anche sull'utilizzo del budget, monitorando, inoltre, lo stato degli stanziamenti associati agli obiettivi ed effettuando, se necessario, dei correttivi legati agli obiettivi e/o alle risorse.</p> <p>Come si evince dal Piano Integrato 2021-22, l'utilizzo della nuova procedura di budget, e la sperimentazione avviata nel 2019, relativa ad un maggior coinvolgimento delle strutture dipartimentali nella definizione del budget, ha permesso all'amministrazione di avere una più completa ed immediata evidenza delle risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi stessi e si ritiene che tale approccio possa rendere più consapevole e trasparente la negoziazione degli obiettivi e del budget.</p> <p>Si ritiene che il sistema di misurazione dei risultati nel tempo si sia evoluto basandosi sempre più sull'utilizzo di dati oggettivi, prodotti centralmente e messi periodicamente a disposizione delle strutture. Come si evince dal Piano Integrato 2020-2022 infatti, il set di indicatori utilizzato per il monitoraggio degli obiettivi di performance dei Dipartimenti e Poli Territoriali, viene elaborato durante l'anno con cadenza quadrimestrale ed inviato ai</p>	<p>Se sì, indicare: A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale) C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</p>

<p>9 Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?</p>	<p>X SI</p> <p>NO</p> <p>responsabili delle strutture per le opportune verifiche. Il monitoraggio effettuato dall'amministrazione è stato realizzato tramite il portale "Sistema di gestione performance" implementato negli anni con il contributo di un fornitore esterno tale portale è stato utilizzato per la prima volta nel 2015 per la valutazione degli obiettivi 2015, la pianificazione 2016 e successivamente portato a regime. Nel corso del 2020 ha preso avvio il progetto di sviluppo del nuovo SW gestionale, in sostituzione di quello attualmente in uso (che al momento gestisce solo il processo legato alla performance), per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane, compresa la performance, al fine di migliorare l'efficacia dei processi, l'integrazione e la distribuzione delle informazioni. Tale strumento ha visto il completamento nel corso del 2021, nonostante vi siano ancora una serie di funzionalità ancora da implementare come si evince nel paragrafo 4 della presente Relazione. Il sistema di controllo di gestione è stato potenziato nell'ultimo biennio con l'implementazione di cruscotti direzionali (per i direttori di dipartimento, direzione generale e i corsi di studio) attraverso uno strumento di business intelligence che consente una lettura dinamica e con un'interfaccia facilmente fruibile, che gradualmente andrà a sostituire la modalità di fruizione di informazioni rilevanti che ad oggi vengono gestite attraverso file xls, report e vari applicativi.</p> <p>Si segnala che l'Ateneo da anni effettua diverse attività rivolte all'ascolto dell'utenza, come si evince dal SMVP 2021 e dal Piano Integrato 2021-23. I risultati delle <i>Customer</i> di Ateneo sui servizi erogata a docenti, PTA e studenti sono inseriti come obiettivi di performance organizzativa delle diverse strutture e, per effetto del meccanismo "a cascata", discendono su tutti i collaboratori. Annualmente nella Relazione sulla performance un paragrafo è dedicato all'analisi dei punti di forza e di debolezza emersi come esito dei questionari e vengono esplicitate le azioni che l'amministrazione intende mettere in campo. La sintesi dei risultati ottenuti dai questionari di soddisfazione viene periodicamente pubblicata nella intranet di Ateneo, ed anche in questo caso vengono illustrate le azioni intraprese e quelle che saranno messe in campo dall'Amministrazione rispetto alle principali criticità espresse dagli utenti. Si segnala infine che lo strumento risulta allineato in parte al questionario proposto dal "<i>Progetto Good Practice</i>" prevedendo una serie di ITEM di dettaglio che l'Ateneo ha ritenuto opportuno integrare. Sempre in ottica di miglioramento nel corso del 2020 ha preso avvio di un percorso di miglioramento del grado di affidabilità e rappresentatività delle Indagini di Ateneo relative alla valutazione dei servizi erogati dall'Amministrazione, rivolte ai docenti, PTA, studenti, assegnisti e dottorandi e in un'ottica di semplificazione si è ritenuto opportuno revisionare e uniformare tutte le CS che rientrano nel ciclo delle Performance comprese le Customer Residenze e International Students. L'amministrazione ha successivamente effettuato un piano elaborazione dati con analisi statistiche più sofisticate avvalendosi di una attività di consulenza esterna per individuare, con un'analisi di dati maggiormente strutturata, confronti di maggiore interesse e successivamente migliorare i servizi offerti (per i dettagli si veda capitolo 5 della presente Relazione) individuando delle aree da approfondire.</p>	<p>La risposta è "si" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata. Se sì, indicare: A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti) C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder) D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro) E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o</p>

		<p>Si segnala, che la Direzione Generale ogni anno, a seguito delle segnalazioni ricevute dalle Commissioni Paritetiche delle Scuole (CPDS) sui Servizi di Ateneo, si impegna formalmente ad avviare alcune azioni concrete, dandone comunicazione anche al NdV e al Presidio AVA.</p> <p>A proposito delle varie iniziative di ascolto dell'utenza, elencate all'interno della relazione annuale 2021 dell'OIV, si segnalano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la rilevazione sistematica sul benessere organizzativo, nell'ambito del PTA (https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/performance/benessere-organizzativo/) e la progettazione del questionario di rilevazione del benessere organizzativo rivolta al personale docente per la quale si prevede la somministrazione entro la fine del 2021 insieme a quella rivolta al PTA. - Una serie di attività di ascolto e sensibilizzazione del PTA messe in campo dal CUG (Comitato Unico di Garanzia) (http://www.cug.polimi.it/documentazione/); - Una fotografia attuale della situazione dell'Ateneo secondo la lente dell'uguaglianza di genere attraverso la predisposizione di un Bilancio di Genere (https://www.polimi.it/il-politecnico/chi-siamo/bilancio-di-genere/) la cui terza edizione è stata redatta nel corso del 2021; - Iniziative di welfare finalizzate a migliorare il benessere dei collaboratori del Politecnico di Milano; - L'indagine specifica erogata sui servizi di ristorazione al fine di migliorare il Servizio, elemento che è risultato critico dall'indagine Customer erogata a docenti, pta, e studenti; - Indagine erogata due volte l'anno sugli International Students in merito ai servizi di accoglienza e supporto forniti; - Lo sviluppo di una customer legata alle attività Multichance. 	<p>operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; (altro)</p> <p>F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente</p>
<p>10: Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?</p>	<p>X SI NO</p>	<p>Come si evince sia dal Piano Integrato 2021-2023 e sia dalla Relazione Performance 2021, il finanziamento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2020-2022 avviene tramite la destinazione del risultato d'esercizio 2018 e 2019 e tramite l'allocazione delle risorse di budget 2019, 2020 e 2021 coerentemente alle linee di investimento come descritto nel capitolo 9 del Piano Integrato. All'interno del budget è previsto, sia lo stanziamento delle risorse necessarie per l'implementazione degli obiettivi operativi annuali assegnati alle strutture al fine di dare operatività al Piano Strategico 2020-2022, sia di quelle necessarie per lo svolgimento delle attività correnti. Nel dettaglio, nel paragrafo 9.1, sono descritti anche gli stanziamenti, destinati alla realizzazione degli obiettivi strategici secondo quanto approvato dagli Organi, evidenziando la "linea d'azione prioritaria" coerentemente al Piano Strategico 2021-23. Le risorse vengono destinate ai diversi obiettivi strategici una volta conclusa la eventuale fase di riflessione per approfondimenti scientifici con Dipartimenti e/o Scuole e, in una fase successiva, avviata l'operatività su tali obiettivi, tali fondi vengono presi in carico dalle diverse aree competenti dell'amministrazione in relazione all'assegnazione di obiettivi correlati all'amministrazione.</p> <p>Inoltre, viene richiesto al personale dirigenziale, responsabile del budget di struttura, di dare diretta evidenza delle risorse strumentali stanziate a budget 2021, o riassegnate dagli esercizi precedenti, necessarie per la realizzazione</p>	<p>La risposta è "si" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata. Se sì, indicare:</p> <p>A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima</p> <p>B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti</p>

degli obiettivi assegnati. Nel corso del 2019 è stata avviata una sperimentazione per un maggiore e più consapevole coinvolgimento dei Dipartimenti nella definizione del budget di Ateneo che ha permesso di effettuare in modo più accurato le stime per natura di alcune poste economiche. Tale obiettivo ha permesso un migliore allineamento tra le previsioni di budget e i dati di consuntivo.

Il Piano Integrato descrive sinteticamente il processo di budget e il sistema di finanziamento sia degli obiettivi strategici, che di quelli operativi. Come si evince sia dal Piano Integrato 2021-2023 e sia dalla Relazione Performance 2021, il finanziamento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico 2021-2023 avviene tramite la destinazione del risultato d'esercizio 2018 e 2019 e tramite l'allocazione delle risorse di budget 2019, 2020 e 2021 coerentemente alle linee di investimento come descritto nel capitolo 9 del Piano Integrato. All'interno del budget è previsto, sia lo stanziamento delle risorse necessarie per l'implementazione degli obiettivi operativi annuali assegnati alle strutture al fine di dare operatività al Piano Strategico 2021-2023, sia di quelle necessarie per lo svolgimento delle attività correnti. Nel paragrafo 9.1 del Piano, sono descritti anche gli stanziamenti, destinati alla realizzazione degli obiettivi strategici secondo quanto approvato dagli Organi, evidenziando la priorità strategica e la "linea d'azione prioritaria" coerentemente al Piano Strategico 2020-22.

Le risorse vengono destinate ai diversi obiettivi strategici una volta conclusa la eventuale fase di riflessione per approfondimenti scientifici con Dipartimenti e/o Scuole e, in una fase successiva, avviata l'operatività su tali obiettivi, tali fondi vengono presi in carico dalle diverse aree competenti dell'amministrazione in relazione all'assegnazione di obiettivi correlati all'amministrazione.

Il processo di pianificazione degli obiettivi e il processo di budget sono allineati, in quanto entrambi hanno inizio nel mese di settembre di ogni anno e si concludono, a fine anno per il Budget, e a gennaio dell'anno successivo per la pianificazione degli obiettivi gestionali specifici.

L'amministrazione attribuisce pertanto un budget ad ogni struttura dell'Ateneo (aree dirigenziali, dipartimenti, Poli Territoriali e servizi).

Ad oggi, nella nota integrativa del bilancio di previsione non c'è alcun riferimento agli obiettivi di performance.

Per quanto riguarda il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate, una volta stabilito dal SA l'ammontare complessivo di PO-DOC messi in distribuzione, l'ateneo adotta un modello di distribuzione delle risorse ai dipartimenti periodicamente discusso in Senato che prevede:

- a) una quota di risorse trattenute dal SA per l'attuazione di politiche strategiche (quota 20% esterni destinata all'internazionalizzazione) e ripartite ai Dipartimenti in base ad incentivi specifici;
- b) una quota di risorse ri-attribuite alle strutture in base alle uscite specifiche;
- c) una quota di risorse attribuite con criteri di premialità. Tale quota tiene conto dei risultati della Didattica con peso 45%, dei risultati della Ricerca con peso 40%, dei risultati della Terza Missione (capacità di

La risposta è "si" se viene dichiarato o si evince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se sì, nei commenti indicare:
A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?)
B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)
C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa)
D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance
E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate

11

Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?

X

SI

NO

autofinanziamento) con peso 15%.

Gli obiettivi di **Performance Organizzativa di Ateneo** prevedono la definizione di obiettivi di elevato impatto sulla collettività definiti in coerenza con il Piano Strategico. Gli obiettivi 2020 sono stati definiti in generale in continuità con quelli dell'anno precedente, restando stabili alcune priorità dell'Ateneo, mentre si è introdotto il monitoraggio di un paio di nuovi obiettivi, presenti nel piano strategico e di cui si è considerato importante anche la definizione di target annuali.

Gli obiettivi di **Performance Organizzativa della Direzione Generale** sono stati individuati, sulla base delle indicazioni espresse direttamente dal Rettore e dai suoi Delegati, in relazione alle priorità di intervento per il 2021 in linea con quanto indicato nel Piano Strategico 2020-22.

Gli obiettivi di **Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali** e dei Servizi afferenti alle Aree Dirigenziali o alla Direzione Generale, sono stati definiti attraverso un processo fortemente condiviso tra Direttore Generale e Dirigenti, con verifica diretta anche della Direzione politica.

Si segnala inoltre a partire dal 4 dicembre 2020, in modalità online, è stato effettuato un confronto voluto dal Rettore stesso, e proseguito, a cadenza settimanale, anche nel mese di gennaio 2021, con appuntamenti dedicati a temi specifici quali: didattica a distanza, mobilità studentesca, spazi di ateneo, rapporti internazionali, la vita nel Campus, e lo smartworking e strutture organizzative. L'analisi delle idee emerse sono state restituite alla comunità Politecnica e al SA nel mese di aprile 2021.

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

L'amministrazione ha previsto inoltre momenti di monitoraggio infra-annuali, sia per gli obiettivi strategici, sia per gli obiettivi gestionali periodicamente discussi dal gruppo dei Delegati del Rettore che, insieme al Direttore Generale, hanno la funzione di presidio strategico e gestionale. Si può quindi ritenere che il livello di coinvolgimento e condivisione sia ampiamente diffuso a tutti i livelli.

L'Ateneo in questi anni ha potenziato gli aspetti comunicativi e le modalità di diffusione del Piano Strategico 2020-22, attraverso vari momenti collegiali organizzati dalla *Governance* comunicati a febbraio 2020 dove il Piano è stato presentato e diffuso al personale docente e PTA ed poi presentato pubblicamente in un evento in presenza ed online, che ha visto la partecipazione delle istituzioni locali, di *Alumni* illustri e del mondo delle aziende e delle imprese solo nel mese di settembre 2020 a seguito dell'emergenza COVID-19 (www.polimi.it/it/il-politecnico/chi-siamo/piano-strategico/). Tali documenti risultano ad oggi pubblicati in una sezione dedicata.

Si veda la relazione annuale 2021 dell'OIV, in cui sono forniti ampi suggerimenti rispetto alle attività effettuate nel corso dell'anno e relativi spunti di miglioramento.

12 Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?

Campo libero

13 Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?

Campo libero

14 Eventuali altre osservazioni

Campo libero

