



**Relazione 2021 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
 - 1.1 Le iniziative di innovazione didattica
2. Sistema di AQ a livello dei CdS
3. Sistema di AQ per la Ricerca e la Terza missione
4. Strutturazione delle audizioni
5. Rilevazione dell'opinione degli studenti e dei laureandi

Parte secondo le Linee Guida 2014 (caricata su sito Anvur 30 aprile 2021)

- 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

Parte secondo le Linee Guida 2021

Efficacia nella gestione del processo di rilevazione da parte del PQ

Allegati Sezione 1 (aprile 2021)

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 2021)

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

Tabella 1 - Valutazione (o verifica) periodica dei CdS

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

Sezione 2: Valutazione della performance

1. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance

1.1 Processo di definizione del Piano e Integrazione con le strategie

1.2 Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della Trasparenza

1.3 Integrazione con il ciclo di bilancio

1.4 Pianificazione della performance organizzativa

1.5 Performance individuale

1.6 Valutazione delle performance organizzative tenendo conto delle risultanze delle iniziative di ascolto

Allegato Sezione 2

Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

Sezione 3: Raccomandazioni e suggerimenti



POLITECNICO
MILANO 1863

Sezione 1: Valutazione del Sistema di Qualità

Il Nucleo di Valutazione (NdV) nel corso del 2021 si è riunito cinque volte (sino al 23 settembre) in seduta telematica ed ha organizzato tre audizioni a tre corsi di studio.

È proseguita la collaborazione con il Presidio AVA (PAVA), che è stato spesso coinvolto nelle riunioni del NdV e con il quale ha un dialogo continuo anche al fine di monitorare le azioni svolte dal PAVA all'interno dell'Ateneo in tema di AQ.

Come ogni anno, nella seduta del SA di dicembre 2020 è stato presentato dalla Delegata alla Ricerca Prof.ssa Sciuto lo stato dell'AQ della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione, con particolare riferimento all'andamento delle attività svolte rispetto agli obiettivi definiti nel documento di Politica della Qualità per il periodo 2017-2022, alle iniziative realizzate nel corso dell'anno e agli obiettivi da mettere in campo per il 2021.

Nella riunione telematica del 21 giugno 2021, il NdV ha incontrato il delegato della didattica prof. Duò e il PAVA con cui ha condiviso le principali osservazioni emerse a seguito delle tre audizioni svolte tra marzo e maggio.

Il Nucleo ha inoltre partecipato, il 10 settembre, all'incontro telematico di avvio della fase dei Riesami fra il PAVA e corsi di studio in cui sono state presentate le Linee guida aggiornate del sistema di AQ della didattica, precedentemente condivise con il Nucleo stesso.

Il Nucleo rileva anche quest'anno che il percorso di formalizzazione e condivisione delle iniziative e dei piani di Ateneo sia divenuto più unitario, e che sia più facilmente riconoscibile l'unitarietà del quadro strategico e delle relative modalità di attuazione.

Sulla base del nuovo Piano Strategico 2020-22 è stato redatto il Piano Integrato 2021-2023 che illustra gli obiettivi strategici e, a cascata, gli obiettivi operativi propri dell'attività amministrativa, tenendo conto sia della strategia relativa alle attività istituzionali sia della programmazione economico-finanziaria. Per ogni politica definita viene riportato un quadro delle azioni e degli indicatori individuati per misurare il conseguimento degli obiettivi al termine del triennio. Durante la seduta del SA di febbraio 2021 il Rettore ha illustrato il Piano che tiene conto anche dei suggerimenti forniti nel tempo dall'OIV e degli spunti di miglioramento del NdV.

1. Sistema di AQ a livello di Ateneo

Il sistema di AQ di Ateneo è stato oggetto di continua attenzione e monitoraggio da parte del Presidio AVA, che ha accompagnato con la consueta efficacia i vari attori (Gruppi Riesame, CPDS, Presidi, Dipartimenti) lungo le fasi del processo di assicurazione della qualità e ne ha puntualmente riferito nella Relazione annuale al 31 luglio 2021.

Il sistema non ha subito modifiche rilevanti; è stato ricostituito il PAVA su mandato del Direttore Generale che ha previsto l'integrazione con i Manager didattici delle quattro Scuole per rafforzare le attività dell'AQ e le relazioni fra i vari attori coinvolti nell'AQ.

Come di consueto, nella seduta del SA del dicembre 2020 la Delegata alla Ricerca ha presentato l'aggiornamento dello stato di attuazione dell'AQ di Ateneo, riferendo in merito allo stato di avanzamento degli obiettivi 2017-2022 per diffondere la cultura della qualità, per favorire la partecipazione attiva e consapevole di tutti gli attori, per sostenere l'autovalutazione, il miglioramento,



POLITECNICO
MILANO 1863

il monitoraggio continuo tra obiettivi definiti e i risultati raggiunti.

A seguito della visita di accreditamento periodico, sono stati infatti evidenziati alcuni spunti di miglioramento, presi successivamente in carico dall'Ateneo tramite il PAVA:

- *migliorare la formalizzazione e la registrazione delle attività sviluppate sia a livello di amministrazione centrale, sia a livello periferico nelle Scuole, nei Dipartimenti e nei CdS;*
- *incrementare la formazione sugli aspetti di AQ per la componente studentesca delle CPDS per migliorare la comprensione del ruolo dello studente nel modello di AQ implementato;*
- *migliorare l'organizzazione del recupero delle carenze iniziali degli studenti (OFA) che appare non del tutto strutturata.*

Fra le attività 2021-2022 l'Ateneo ha previsto:

- *il proseguimento delle attività già in atto per la didattica, ricerca e terza missione;*
- *il proseguimento dell'azione di formazione sul campo in collaborazione con il NdV ed un momento di formazione specifica per gli studenti del Gruppo di Riesame e delle CP;*
- *il proseguimento dell'impegno al coinvolgimento dei Dipartimenti e dell'Amministrazione Centrale per la terza missione;*
- *una maggiore attenzione a tracciare le azioni dell'Ateneo e dell'Amministrazione Centrale a seguito delle segnalazioni ricevute dai Presidi delle quattro Scuole e dalle CPDS nelle loro relazioni annuali;*
- *un nuovo modello di Progetto Scientifico e Riesame dei Dipartimenti per valorizzare al meglio la ricchezza di iniziative e migliorarne la formalizzazione;*
- *l'avvio del monitoraggio delle iniziative di public engagement.*

Il PAVA, già nella sua Relazione 2020 dopo una prima analisi del documento CEV di accreditamento aveva pianificato una serie di azioni di miglioramento correlate, di cui ha reso puntualmente conto nella Relazione 2021.

Una prima azione riguardava la necessità di migliorare la formalizzazione e la registrazione delle attività sviluppate a livello di Amministrazione centrale e a livello periferico nelle Scuole, nei Dipartimenti e nei Corsi di Studio.

Il PAVA, anche grazie ai suggerimenti del NdV, ha revisionato i modelli della Scheda di monitoraggio annuale (SMA) e del Riesame Ciclico allo scopo di rendere più snella ed incisiva la redazione dei documenti.

Lato Commissione Paritetica Docenti Studenti (CPDS) il PAVA ha rivisto e personalizzato il modello di relazione a fine 2020, per poter meglio monitorare lo stato di avanzamento delle azioni di miglioramento proposte, ma ha già programmato entro il 2022 la revisione del modello di relazione delle CPDS e dei Presidi, sempre con l'obiettivo di avere un sistema AQ che risulti più efficace attraverso la scrittura di documenti più snelli e incisivi.

Un altro aspetto documentale affrontato dal PAVA ha riguardato la presa in carico da parte del Direttore Generale delle proposte di azioni di miglioramento formalizzate dalle CDPS, che richiedono l'intervento dell'amministrazione centrale e dell'Ateneo nel suo complesso (queste ultime prese in carico dal SA).

Per migliorare la formalizzazione e la registrazione di tali attività, il PAVA ha impostato un sistema che tiene traccia delle azioni di miglioramento e del loro stato di avanzamento a livello di Ateneo: è stato verificato lo stato delle azioni degli ultimi anni distinguendo tra azioni chiuse ed azioni ancora aperte



POLITECNICO
MILANO 1863

perché di complessa e lunga risoluzione. Il monitoraggio dell'Ateneo avviene annualmente.

Lato Ricerca, è stata svolta dal PAVA e dalla Prof.ssa Antola una approfondita analisi sui documenti di riesame dei Dipartimenti, presa in carico poi dalla Commissione Ricerca di Ateneo e dal SA in vista di un miglioramento del modello di Progetto Scientifico Dipartimentale, azione di miglioramento prevista entro il 2022.

Un'altra azione riguarda il potenziamento della formazione sugli aspetti della AQ per la componente studentesca delle Commissioni Paritetiche.

Oltre ai consueti incontri annuali con tutti i componenti delle CPDS, il Presidio AVA ha organizzato a settembre un incontro formativo dal titolo "L'Assicurazione Qualità raccontata dagli Studenti".

Il Servizio Studi ha organizzato due incontri tecnici (in modalità telematica) con i gruppi di riesame dei CdS il 21 settembre, mentre a novembre ha in programma di incontrare le CPDS per formare i componenti all'utilizzo del cruscotto di Power BI che contiene i dati di monitoraggio utili per i riesami e la relazione di autovalutazione.

Una ulteriore azione si riferisce invece alla necessità di una gestione più strutturata del processo degli OFA, in questo caso sono state poste in essere azioni a vari livelli.

La più importante è la stima della probabilità di abbandono per gli studenti con OFA (obblighi formativi aggiuntivi) utilizzando un modello previsionale che attualmente viene utilizzato per contrastare l'abbandono dei nuovi immatricolati, soprattutto per gli studenti di Ingegneria, per supportarli con specifiche azioni di tutoraggio.

Per il recupero degli OFA, l'Ateneo organizza per i propri studenti corsi di matematica e di fisica gratuiti che si svolgono nelle prime settimane successive all'immatricolazione, e allo stesso modo, organizza ed eroga corsi di inglese cui gli studenti possono partecipare. Vi sono inoltre MOOC che gli studenti possono seguire autonomamente.

Nella relazione del Preside della Scuola ICAT, emerge la volontà di migliorare la strutturazione dell'organizzazione per il recupero degli OFA prevedendo per i prossimi anni diverse forme di tutorato, incluso quello 'peer-to-peer' già attivato.

Per quanto riguarda l'impegno per individuare un set di indicatori comuni a partire dagli indicatori ANVUR, l'analisi effettuata dal PAVA non ha evidenziato come particolarmente utile il confronto con i dati nazionali da parte dei CdS e delle CPDS in fase di valutazione annuale, che invece sono interessate alla possibilità di realizzare un confronto internazionale.

Le Relazioni delle CPDS sono state inviate al SA, insieme alle Relazioni del Presidi delle Scuole, nella seduta di luglio 2021. Presidi delle Scuole e Delegato per la didattica hanno condiviso in Consulta della didattica gli argomenti più significativi per le 4 Scuole e hanno proposto poi al SA di farsi carico delle seguenti azioni:

- Promuovere azioni pilota – Didattica Post Covid;
- Promuovere l'attivazione di corsi /insegnamenti di LM trasversali su tematiche Smart & Green;
- La valutazione ed eventuale ridefinizione dell'entità del budget per la didattica;
- Valutazione dell'apprendimento, confronto a livello di Ateneo;



POLITECNICO
MILANO 1863

- Il potenziamento della mobilità internazionale degli studenti. Aumento borse di studio;
- L' incremento delle risorse bibliografiche in forma digitale: risorse elettroniche e digitalizzazione di testi e riviste del patrimonio esistente;
- Infrastrutture per la didattica fisica e digitale.

Il NDV raccomanda anche per le Relazioni delle CPDS, così come per i documenti di Riesame dei CdS, di privilegiare il più possibile la sintesi, la chiarezza, l'analisi delle cause che hanno portato ad identificare determinate azioni di miglioramento, l'analisi dell'efficacia (nel caso di azione di miglioramento conclusa). In questo senso il PAVA si è già impegnato a fornire tali indicazioni nel modello di Relazione 2021; il NdV perciò potrà poi verificare se il nuovo "strumento" sarà stato recepito dalle CPDS e se è stato veramente utile a focalizzare le aree di miglioramento della qualità della didattica nelle Scuole.

1.1 Le iniziative di innovazione didattica

Si ritiene utile dedicare un apposito paragrafo per dare conto dell'esperienza svolta e delle prospettive future dell'Ateneo sul tema dell'innovazione didattica.

Il NdV ha potuto constatare che l'Ateneo ha continuato a sostenere uno sforzo organizzativo molto intenso di sperimentazione di nuove metodologie didattiche, anche ma non solo in relazione all'emergenza sanitaria.

Dal mese di dicembre 2020 è stata avviata una fase di ascolto e di dibattito con tutta la comunità accademica sull'esperienza maturata nei mesi precedenti e sulle tendenze e trasformazioni in uno scenario post-covid. Sono stati organizzati 7 tavoli di lavoro su temi chiave (didattica post covid, studente fuori sede, registrazioni come patrimonio da valorizzare, vita e esperienze nel campus, smart working, spazi di ateneo, rapporti internazionali), i cui esiti sono stati presentati in un incontro aperto a tutta la comunità interna ad aprile 2021. Successivamente, l'Ateneo ha deliberato lo stanziamento di 10 milioni di euro per il piano di ripartenza post-Covid, risultato di questo percorso di riflessioni sviluppate in tavoli interni e confronti internazionali.

Gli interventi previsti, che riguarderanno la didattica del futuro e la vita all'interno del campus, sono riassumibili in tre macro-aree: nuove esperienze e modelli formativi, aule e spazi studio, spazi per la socializzazione. Le attività e le azioni di tale piano saranno promosse e presidiate dalle Scuole, le sperimentazioni saranno connotate dal coinvolgimento di tutti gli attori interessati per le rispettive competenze (Presidi, Direttori di Dipartimento, ...) al fine di stabilire punti di partenza e di arrivo e relative confrontabilità sui risultati. Non sono state inserite misure "a pioggia" e misure strettamente legate all'emergenza pandemica, ma si è cercato di privilegiare misure innovative e progetti pilota.

Si segnala inoltre che l'Ateneo ha presentato al MIUR a luglio 2021 un progetto di didattica innovativa legato all'Azione A.4 Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche (OBIETTIVO A - Ampliare l'accesso alla formazione universitaria) nell'ambito della Programmazione triennale 2021-2023 del MIUR (DM n.289/2021) per il quale è stata richiesta anche la validazione del NdV rispetto agli indicatori:

- A.f) Numero di studenti che partecipano ad insegnamenti ed attività dei percorsi di formazione per



POLITECNICO
MILANO 1863

l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità;

- A.i) Numero di open badge ottenuti dagli studenti e crediti formativi ad essi associati a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità.

Tali indicatori sono risultati correttamente specificati rispetto alle modalità di rilevazione e di aggiornamento dei dati e delle azioni che si intendono mettere in atto.

2. Sistema di AQ a livello dei CdS

L'esperienza di AQ maturata in Ateneo dal 2013, i feedback avuti dalla CEV, l'esperienza maturata nel corso delle audizioni svolte dal NdV in collaborazione con il PAVA, le riflessioni ed il confronto tra NdV, Delegato alla Didattica e PAVA hanno fatto emergere alcune indicazioni verso una fase più matura dell'AQ della didattica.

Dopo un primo momento di confronto con il NdV ed il Delegato alla didattica, il PAVA ha avviato una prima revisione dell'organizzazione di AQ della didattica modificando gli aspetti ritenuti meno efficaci, attraverso l'aggiornamento, al momento, del modello della Scheda di Monitoraggio Annuale dei corsi di studio e, a seguire, del modello di Riesame Ciclico.

Il 10 settembre, il NdV ha preso parte all'incontro annuale fra il PAVA e i gruppi di riesame per l'avvio del processo di riesame 2021; in tale occasione sono state presentate le novità contenute nel documento del PAVA "Polimi-AQdida_fase2". Le nuove indicazioni tendono a rendere il sistema più snello, più utile ed incisivo.

Complessivamente sono state recepite le raccomandazioni del NdV di definire degli obiettivi raggiungibili (distinguendo fra obiettivi annuali e di medio periodo e definendo delle priorità) e di predisporre dei documenti sintetici, senza commentare, ad esempio, tutti i dati analizzati ma solo quelli ritenuti anomali o critici. Il NdV aveva ribadito inoltre che non sempre dai documenti esaminati in sede di audizione risultasse chiara l'identificazione delle cause delle criticità rilevate e anche nelle nuove linee guida questo aspetto viene sottolineato. Risulta molto apprezzabile anche lo sforzo organizzativo per valorizzare al meglio il ruolo degli studenti prevedendo dei momenti ad hoc per la condivisione dei risultati e la comunicazione degli interventi apportati a seguito delle segnalazioni ricevute.

Il NdV ritiene molto valide anche le indicazioni che riguardano la consultazione con le parti interessate.

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

I Dipartimenti hanno chiuso a settembre la fase di riesame intermedio e di analisi sugli strumenti a supporto del monitoraggio. Da giugno 2021, la Delegata alla Ricerca ha incaricato la Prof.ssa Anna Antola, Referente di Ateneo per la VQR, di affiancare il Presidio AVA al fine di favorire e stimolare l'AQ della Ricerca e della Terza missione.

Il ciclo di AQ prevedeva per il 2021 la fase di riesame intermedio dei Progetti scientifici dipartimentali. I Dipartimenti hanno rispettato i tempi definiti e redatto i documenti di Riesame secondo il modello definito e tenendo conto delle indicazioni ricevute dal Presidio e dalla Delegata alla Ricerca. I documenti sono stati elaborati, condivisi ed approvati dai Dipartimenti e raccolti ed analizzati nella loro versione finale dalla Commissione Ricerca.

Un primo esame in Commissione ricerca è stato fatto a luglio e un successivo a settembre.



POLITECNICO
MILANO 1863

Il Presidio AVA, in collaborazione con la Prof.ssa Antola, ha effettuato un'approfondita analisi dei riesami, individuando spunti di miglioramento generali e specifici per ogni Dipartimento. È stata elaborata una "Nota sui riesami" che propone una analisi quali-quantitativa dei riesami (nella sua versione sintetica diffusa nel SA di settembre). La Commissione Ricerca ha fatto proprie le osservazioni ricevute ed ha interagito con i singoli Dipartimenti al fine di migliorare i documenti di riesame prima dell'approvazione finale in Senato Accademico avvenuta il 19 settembre 2021.

Le osservazioni generali individuate, confluite in un documento più esteso con indicazioni migliorative, saranno utilizzate per introdurre alcune modifiche migliorative del modello di Progetto Scientifico che dovrà essere predisposto entro il 2022, fase in cui saranno elaborati dai Dipartimenti i Riesami Finali propedeutici alla stesura del nuovo Progetto Scientifico Dipartimentale per il successivo triennio.

Il NdV ha in programma di organizzare un incontro entro l'autunno con la Delegata alla Ricerca prof. Sciuto, al fine di valorizzare l'esperienza di AQ della ricerca e della terza missione fatta in questi anni e indirizzare il sistema verso una fase più matura.

4. Strutturazione delle audizioni

Il NdV ha svolto nel 2021, in collaborazione con il PAVA, tre audizioni in modalità telematica a tre corsi riferibili alle tre macroaree di Ateneo (ING, DES, ARC):

- Corso di laurea triennale in Ingegneria Biomedica (L8 e L9) il 26/03/2021
- Corso di laurea triennale in Design della Moda (L4) il 23/04/2021
- Corso di laurea triennale in Ingegneria Edile e delle Costruzioni (L23) il 04/05/2021.

Ogni audizione prevedeva un colloquio in aula con gli studenti di un insegnamento a scelta del coordinatore del corso di laurea e successivamente un colloquio con il gruppo di riesame.

In sede di audizione è stato dato un primo feedback specifico ai gruppi di riesame sugli elementi specifici emersi dalla lettura dei documenti e dalla fase di colloquio con il gruppo di riesame e con gli studenti in aula.

A conclusione delle tre audizioni, cui ha partecipato sempre il PAVA, il NdV ha condiviso con il Delegato della didattica e con lo stesso PAVA alcuni spunti di miglioramento sintetizzati nella Relazione del PAVA:

- necessità di rendere più incisiva l'autovalutazione del CdS nel riesame;
- rendere più chiara ed evidente l'identificazione delle criticità effettive, delle cause e delle azioni di miglioramento;
- valorizzare il ruolo delle CPDS al fine di cogliere aspetti non trattati dai CdS in sede di riesame, verificare se il percorso di riesame dei CdS abbia portato alla identificazione effettiva delle cause delle criticità individuate, verificare se le azioni di miglioramento individuate siano state effettivamente realizzate e se siano risultate efficaci.

L'incontro fra NdV, Presidio AVA e Delegato alla Didattica del 21 giugno ha consentito di condividere gli spunti di miglioramento comuni emersi dagli incontri con i tre CdS ma anche di riflettere insieme sullo stato dell'AQ della didattica. A quasi 10 anni dall'inizio dell'applicazione del modello AVA e in ottica di miglioramento continuo, il NdV ha sottolineato l'opportunità che il sistema AQ della didattica



POLITECNICO
MILANO 1863

dovesse entrare in una nuova fase.

Pur mantenendo stabile l'organizzazione generale infatti, una revisione dell'attuale sistema dell'AQ dovrebbe orientarsi verso un sistema più sostenibile, più utile e incisivo rispetto al precedente.

Il Delegato alla Didattica e il PAVA hanno fatto propri i suggerimenti del Nucleo e sono state predisposte delle nuove linee guida, "L'Assicurazione della qualità della didattica fase 2", che contengono indicazioni in merito.

A seguito di questa prima serie di audizioni il NdV non ha definito una pianificazione precisa, ma concorderà insieme al PAVA alcuni audit sui corsi di recente istituzione e una selezione di corsi rappresentativi delle quattro Scuole, anche con l'obiettivo di valutare se l'applicazione delle nuove indicazioni nelle linee guida è stata colta come una effettiva opportunità di miglioramento nella gestione del corso di studio.

Per quanto riguarda il nuovo corso di laurea magistrale in Agricultural Engineering, preso atto che la commissione di esperti designati dall'ANVUR, PEV (Panel Esperti Valutazione), aveva espresso una valutazione non positiva, segnalando puntualmente le azioni correttive ritenute necessarie, mentre l'ANVUR ha proposto l'accreditamento con raccomandazioni, spetta ora al NdV il monitoraggio della prima fase di attivazione del CdS alla luce delle segnalazioni della PEV.

5. Rilevazione dell'opinione degli studenti e dei laureandi

Parte secondo le linee guida 2014 (aprile 2021)

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



POLITECNICO
MILANO 1863

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; esso 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 delle valutazioni del 1° e del 2° semestre viene inviato dal Presidio AVA un messaggio ai docenti affinché invitino gli studenti ad esprimere i loro giudizi a 2/3 dell'insegnamento, senza attendere l'iscrizione all'appello d'esame.

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. In via eccezionale, a causa dell'emergenza epidemiologica, nel secondo semestre del 2019/20 gli insegnamenti sono stati erogati a distanza e pertanto non sono state proposte le domande n.17-18-19 relative alle infrastrutture. I quesiti sono stati poi ripristinati all'avvio dell'a.a 2020-21, ed è stata introdotta la distinzione fra frequentante a distanza e in presenza.

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 18 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.

5.3 Risultati delle rilevazioni

OPINIONE DEGLI STUDENTI FREQUENTANTI (Allegato 3)

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 2019/20 sono stati compilati i questionari relativi a 1.911 insegnamenti (contati univocamente in base al codice insegnamento, nel caso di corsi integrati la scheda è unica). Il 57,31% degli studenti si è dichiarato frequentante.

I dati analizzati dal Nucleo di Valutazione (NdV) si riferiscono solo agli esiti dei questionari compilati dagli studenti frequentanti entro febbraio 2019 (1° semestre) e luglio (2° semestre), riferibili a 200.387 schede raccolte.

Si ricorda che nella relazione di ottobre 2020, il NdV aveva presentato un primo confronto dei risultati con riferimento al II semestre 2019/20 e al II semestre 2018/19, dal quale emergevano giudizi tendenzialmente più elevati, fatta eccezione per i quesiti relativi alle modalità di esame, o alla domanda sul rispetto degli orari. Ancora non è stato possibile svolgere analisi più approfondite per verificare se queste differenze siano statisticamente davvero rilevanti, o dipendenti da fattori casuali.

Livelli di soddisfazione degli studenti frequentanti

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) (domande poste solo nel I sem 2019-20)

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 un quadro di insieme si rimanda all'**Allegato 3** che, riporta elaborazioni estratte dal cruscotto dei corsi di studio PBI, strumento utilizzato per la consultazione dei dati anche dai gruppi di riesame e dalle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti (oltre 270 utenti profilati a seconda dell'afferenza di Scuola



POLITECNICO
MILANO 1863

e di corso di studio).

I risultati 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 al cruscotto on line.

In particolare, nell'Allegato 3 sono stati riportati:

- il grafico con il valore medio dei giudizi espressi per ognuna delle 20 domande per l'anno accademico 2019/20, i dati di confronto per i due anni accademici precedenti per verificare l'andamento nel tempo
- i grafici con la distribuzione percentuale delle risposte da 1 a 4 per l'anno accademico 2019/20 e l'anno precedente.

tenendo conto che gli esiti riferiti ai quesiti 17-18-19 sulle infrastrutture si riferiscono solo al I semestre.

A livello di Ateneo, il valore medio della soddisfazione complessiva (domanda 20) si attesta su un valore di 3,12 in linea con gli anni accademici precedenti, molto simili anche i giudizi ottenuti sulla domanda 20 a livello di singola Scuola:

Scuola di Architettura Urbanistica Ingegneria delle Costruzioni: LT 3,09 e LM 3,16 e LMCU 3,08

Scuola di Design: LT 3,08 e LM 3,04

Scuola di Ingegneria Industriale e dell'informazione: LT 3,12 e LM 3,15

Scuola di Ingegneria Civile, Ambientale e Territoriale: LT 3,13 e LM 3,21

Se si guardano i dati dei giudizi medi degli altri quesiti, considerando le diverse Scuole ed i diversi livelli, si presentano giudizi inferiori a 3 solo in relazione al quesito 2 sulle conoscenze preliminari possedute e al quesito 5 sull'adeguatezza percepita del carico di studi. In particolare, si ritrovano per i corsi triennali di AIUC e per il ciclo unico, per i corsi triennali di Design (per Q2), per i corsi triennali di ING3I (di poco inferiori a 3 per Q2), per i corsi triennali di ICAT.

Per il quesito 1, che riguarda l'interesse verso gli argomenti dell'insegnamento, non si rilevano particolari punti di attenzione, i valori medi vanno dal 3,2 al 3,4 in linea con gli anni precedenti, la percentuale di insoddisfatti (risposte 1 e 2 sul totale) fra le varie Scuole mostra alcune differenze, ma con valori solo in qualche caso poco superiori al 20%.

Da segnalare invece che per il quesito 2 i corsi LT di AIUC, di DES e di ICAT mostrano percentuali superiori al 25% di insoddisfazione.

Passando al quesito 4 sulla presenza di ripetizioni non necessarie di alcuni argomenti, si notano valori superiori al 20% soprattutto per la Scuola di DES e per i corsi LM della ING3I e della ICAT.

Il carico di studio (Q5) presenta valori poco superiori al 20% per ING3I e per ICAT sia sulle triennali che per le magistrali.

Questi gli esempi riportati per raccomandare, in generale sempre ai corsi di studio e alle CPDS, di approfondire le cause alla base di eventuali criticità a livello di insegnamento e di proporre adeguate azioni di miglioramento, non limitandosi all'osservazione del singolo dato medio, ma guardando con attenzione alle percentuali di insoddisfazione.

Dal 2018, il Presidio AVA richiede in fase di Riesame ai corsi di studio e alle CPDS di analizzare la percentuale di insoddisfatti, chiedendo di analizzare le cause e di formulare proposte di azioni correttive per ridurre le situazioni in cui si verificavano percentuali di insoddisfatti superiori al 40%. Il NdV invita



POLITECNICO
MILANO 1863

a ricordare che il 40% non è da considerarsi come un valore target di Ateneo, ma solo un primo passo verso il miglioramento.

OPINIONE DEI LAUREANDI (Allegato 4)

Rapporto questionari compilati/questionari attesi

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

Nell'anno solare 2020 hanno compilato il questionario 12.027 studenti, di cui 6.120 triennali, 80 del corso di laurea a ciclo unico, 5.820 laureati magistrali e 7 laureati del "vecchio ordinamento".

Per l'analisi a livello di Scuola e a livello del corso di studio, rimandiamo **all'Allegato 4** che riporta le elaborazioni estratte dal cruscotto PBI, strumento accessibile ad oltre 270 utenti, utilizzato anche dai Gruppi di riesame e dalle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti. Nel cruscotto sono disponibili i dati a livello di singoli corsi di studio.

Come per l'opinione degli studenti, i risultati sono presentati nell'Allegato 4 a livello di Ateneo e per ognuna delle quattro Scuole per i diversi livelli LT, LM, CU.

Precisiamo che il riferimento ultimo al corso di laurea oggetto di valutazione da parte dei laureandi è quello di fine carriera, che non sempre coincide con quello di inizio carriera.

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

D	Domande
1	È complessivamente soddisfatto/a del corso di studi?
2	Se potesse tornare indietro nel tempo, si iscriverebbe nuovamente all'università?
3	Il carico di studio degli insegnamenti è stato complessivamente sostenibile ?
4	Come valuta la supervisione della prova finale (tesi, oppure relazione sul tirocinio, elaborato di fine studi, o altro)?
5	Complessivamente, per quanto riguarda l'organizzazione didattica, ritiene che: [L'orario era ben organizzato, senza sovrapposizioni fra insegnamenti diversi]?
6	Complessivamente, per quanto riguarda l'organizzazione didattica, ritiene che: [L'orario era ben organizzato, senza ore buche]?
7	Il numero dei crediti formativi è stato adeguato all'impegno richiesto per superare la prova finale?
8	Nel corso dei suoi studi presso il politecnico, come valuta la sua acquisizione di conoscenze/competenze per quanto riguarda: [Conoscenze matematiche]?
9	Nel corso dei suoi studi presso il politecnico, come valuta la sua acquisizione di conoscenze/competenze per quanto riguarda: [Conoscenze informatiche generali]?



POLITECNICO
MILANO 1863

10	Nel corso dei suoi studi presso il politecnico, come valuta la sua acquisizione di conoscenze/competenze per quanto riguarda: [Conoscenze informatiche specifiche (pacchetti applicativi)]
11	Nel corso dei suoi studi presso il politecnico, come valuta la sua acquisizione di conoscenze/competenze per quanto riguarda: [Conoscenze economico-gestionali]?
12	Nel corso dei suoi studi presso il politecnico, come valuta la sua acquisizione di conoscenze/competenze per quanto riguarda: [Conoscenze specialistiche nell'indirizzo scelto]?
13	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]?
14	Nel corso dei suoi studi presso il politecnico, come valuta la sua acquisizione di conoscenze/competenze per quanto riguarda: [Competenze nel lavorare in gruppo]?
15	Complessivamente, come giudica la preparazione ricevuta dal Politecnico per quanto riguarda: [gli aspetti formativi/teorici]?
16	Complessivamente, come giudica la preparazione ricevuta dal Politecnico per quanto riguarda: [gli aspetti professionalizzanti/pratici]?
17	Come valuta l'esperienza di tirocinio o stage?
18	Come valuta l'esperienza di studio all'estero?

Le risposte alle domande sono espresse 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”).

La domanda 2 è la sola che prevede una scala a 5 risposte.

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:

- il grafico con il valore medio dei giudizi espressi per ognuna delle 18 domande per l'anno solare 2020, i dati di confronto per i due anni precedenti (2019 e 2018) per verificare l'andamento nel tempo;
- i grafici con la distribuzione percentuale delle risposte da 1 a 4 per l'anno solare 2020.

Di seguito una analisi dei dati rispetto alle percentuali di maggiori criticità riscontrate su tutte le domande con vista sulle quattro Scuole e per i vari livelli.

Scuola AUIC

Le percentuali più elevate di mancata soddisfazione per la Scuola AUIC si hanno per il livello LT sui seguenti quesiti:

- D11 →47 % di risposte con valori pari a 2, il 17% pari a 1
- D6 →26 % di risposte con valori pari a 2, l'8% pari ad 1
- D3 →25 % di risposte con valori pari a 2, il 5% pari a 1
- D8 →21 % di risposte con valori pari a 2, il 6% pari ad 1



POLITECNICO
MILANO 1863

Ma anche altri quesiti presentano valori superiori al 20% sommando i giudizi negativi.

per il livello LM sui seguenti quesiti:

- D11 → 40 % di risposte con valori pari a 2, il 13% con valori pari a 1
- D8 → 22 % di risposte con valori pari a 2, il 5% con valori pari a 1
- D16 → 22 % di risposte con valori pari a 2, il 6% con valori pari a 1
- D3 → 21 % di risposte con valori 2, il 6% con valori pari a 1

per il livello CU sui seguenti quesiti:

- D11 → 51 % di risposte con valori pari a 2, il 17% con valori pari a 1
- D3 → 39 % di risposte con valori pari a 2, il 16% con valori pari a 1
- D16 → 30 % di risposte con valori pari a 2, il 12% con valori pari a 1
- D7 → 20 % di risposte con valori pari a 2, il 15% con valori pari a 1
- D9 → 20 % di risposte con valori pari a 2, il 6% con valori pari a 1
- D10 → 27 % di risposte con valori pari a 2, il 6% con valori pari a 1

Scuola DES

Le percentuali più elevate di mancata soddisfazione per la Scuola DESIGN si hanno per il livello LT sui seguenti quesiti:

- D11 → 40 % di risposte con valori pari a 2, il 14% con valori pari a 1
- D8 → 31 % di risposte con valori pari a 2, il 6% con valori pari a 1

per il livello LM sui seguenti quesiti:

- D11 → 34 % di risposte con valori pari a 2, l'11% con valori pari a 1
- D8 → 31 % di risposte con valori pari a 2, il 13% con valori pari a 1
- D9 → 22 % di risposte con valori pari a 2, il 5% con valori pari a 1

Scuola I3I

Le percentuali più elevate di mancata soddisfazione per la Scuola I3I si hanno per il livello LT sui seguenti quesiti:

- D16 → 41 % di risposte con valori pari a 2, il 15% con valori pari a 1
- D10 → 36 % di risposte con valori pari a 2, il 9% con valori pari a 1
- D11 → 34 % di risposte con valori pari a 2, il 14% con valori pari a 1
- D3 → 28 % di risposte con valori pari a 2, il 6% con valori pari a 1
- D6 → 27 di risposte con valori pari a 2, l'8% con valori pari a 1

Ma anche altri quesiti presentano valori superiori al 20% sommando i giudizi negativi.

per il livello LM sui seguenti quesiti:

- D16 → 38 % di risposte con valori pari a 2, il 15% pari a 1
- D11 → 35 di risposte con valori pari a 2, il 13 % pari a 1



POLITECNICO
MILANO 1863

- D10 → 32 % di risposte con valori pari a 2, il 10% pari a 1
- D6 → 30 % di risposte con valori pari a 2, l'11% di risposte pari a 1

Ma anche altri quesiti presentano valori superiori al 20% sommando i giudizi negativi.

Scuola ICAT

Le percentuali più elevate di mancata soddisfazione per la Scuola ICAT si hanno per il livello LT sui seguenti quesiti:

- D16 → 37 % di risposte con valori pari a 2, il 19% pari a 1
- D11 → 51 % di risposte con valori pari a 2, il 16% pari a 1
- D10 → 35% di risposte con valori pari a 2, il 13% pari a 1
- D3 → 35 di risposte con valori pari a 2, il 9% pari a 1
- D7 → 28 % di risposte con valori pari a 2, il 9% pari a 1

per il livello LM sui seguenti quesiti:

- D11 → 49 di risposte con valori pari a 2, il 26 % pari a 1
- D16 → 39 % di risposte con valori pari a 2, il 17% pari a 1
- D10 → 37 % di risposte con valori pari a 2, il 9% pari a 1
- D 6 → 28% di risposte con valori pari a 2, il 12 % pari a 1
- D 9 → 30% di risposte con valori pari a 2, il 5% pari a 1
- D 3 → 31% di risposte con valori pari a 2, il 7 % pari a 1.

Come già evidenziato in passato, visto che molti dei giudizi non positivi sono associati alle domande relative alle competenze, va approfondito con i CdS se davvero forniscano tutte le competenze indicate nel questionario in uso, altrimenti è opportuno ipotizzarne una revisione, assicurandosi anche che la compilazione avvenga effettivamente in un momento prossimo alla conclusione degli studi e non prima. Anche rispetto alla Rilevazione dell'opinione dei laureandi, il NdV si riserva nella seconda parte della Relazione di verificare come i corsi di studio e le CPDS abbiano trattato e preso in carico le criticità evidenziate nei risultati degli ultimi anni.

5.4. Utilizzazione dei risultati

STUDENTI FREQUENTANTI

I dati di sintesi delle risposte ottenute e il dettaglio dei singoli docenti della Scuola vengono trasmessi dal Servizio studi ai Presidi delle Scuole due volte l'anno (subito dopo il I semestre e dopo il II semestre).

Ogni docente può consultare l'esito della valutazione degli insegnamenti che ha tenuto nel semestre di riferimento, attraverso un report (formato PDF) reso disponibile sul portale personale ad accesso riservato.

L'esito del giudizio medio espresso dagli studenti rispetto alla soddisfazione complessiva dell'insegnamento/modulo di corso integrato viene poi pubblicato nella scheda docente, a seguito della riclassificazione (come meglio dettagliato di seguito) del Preside; tale informazione è accessibile nel



POLITECNICO
MILANO 1863

sito web di Ateneo per gli ultimi 3 anni accademici:

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

Un giudizio basso acquisito nella rilevazione dell'opinione degli studenti incide negativamente nell'ambito delle procedure di valutazione comparativa volte ad affidare gli incarichi didattici a copertura dei posti vacanti. È infatti un requisito specifico per l'affidamento dell'incarico ai docenti interni; infine tutti gli incarichi (per interni ed esterni) possono essere rinnovati annualmente, per complessivi tre anni accademici, previa verifica positiva dell'attività didattica svolta. 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, al Presidente della CPDS, al Preside della Scuola e al Delegato alla Didattica. I dati sono accessibili anche ai membri del NdV. Il cruscotto è accessibile dai servizi online dell'Ateneo e sempre disponibile online per tutti gli utilizzatori provvisti di un profilo di accesso. I dati dei questionari vengono aggiornati ai primi di settembre in fase di avvio dei Riesami e dopo la chiusura del primo semestre. Come già sottolineato nel paragrafo sui livelli di soddisfazione, 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 le cause e di formulare proposte di azioni correttive per ridurre le situazioni in cui si verificavano percentuali di insoddisfatti superiori al 40%.

Le Relazioni delle CPDS, in linea con il modello suggerito dal Presidio Ava, contengono per ogni CdS analisi dei questionari relativi alla soddisfazione degli studenti e proposte su loro gestione e utilizzo.

Pervenute le relazioni delle CPDS da un lato, i Presidi procedono con una loro relazione. La Relazione dei Presidi evidenzia criticità e propone azioni migliorative a livello di Scuola e azioni a livello di Ateneo.

il Presidio Ava prepara un documento che invia al Direttore Generale in cui procede con un riassunto delle principali osservazioni sui servizi di Ateneo emerse dalle relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche delle Scuole.

Il Direttore Generale procede con una analisi del documento ed una condivisione con i Dirigenti delle diverse aree coinvolte in ordine alle criticità segnalate ed invia al Presidio un documento in cui dà elementi di risposta ed indicazioni su azioni di miglioramento in atto o previste in relazione alle criticità emerse.

Il documento elaborato dal Presidio ed il documento di risposta del Direttore Generale vengono trasmessi al NdV. Solitamente nella seduta del SA di luglio, vengono presentate le proposte dei Presidi. A valle di tale processo il NdV verificherà se le azioni migliorative prese in carico a livello di Scuola, siano state prese poi effettivamente in carico a livello di Ateneo e di Scuola.



POLITECNICO
MILANO 1863

Criteria 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 ≤ 2 , peso 0
- medio bassa, insegnamenti con valore medio da > 2 a ≤ 2.5 , peso 0.5
- medio alta, insegnamenti con valore medio da > 2.5 a ≤ 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 di polimi.it, 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

Procedure, metodologie e strumenti per la rilevazione dell’opinione degli studenti nonché l’utilizzazione generale dei risultati emersi appaiono adeguati, ben strutturati e strettamente monitorati dal Presidio AVA. Il flusso e la comunicazione dei dati permette che ogni attore del sistema di AQ possa essere messo a conoscenza dei risultati dell’opinione degli studenti. La questione da affrontare è semmai come poter raggiungere il maggior numero degli studenti che non sono direttamente attori del sistema AQ, rendendoli partecipi sia dei risultati ottenuti che delle azioni effettivamente messe in campo.

Per quanto riguarda il questionario dei laureandi, come già evidenziato anche dal Presidio AVA nelle relazioni annuali, dato che non tutti i CdS forniscono tutte le competenze indicate nel questionario in uso è opportuno ipotizzarne una revisione, assicurandosi che la compilazione avvenga effettivamente in un momento prossimo alla conclusione degli studi e non prima. Il NdV si confronterà con il Presidio AVA su questo tema, a valle dell’analisi svolta prevista come specifica azione miglioramento da concludersi entro luglio 2021.

Il NdV, in continuità con quanto dichiarato lo scorso anno, ritiene tuttavia che la rilevazione e l’analisi delle opinioni degli studenti siano uno strumento nelle mani degli attori del sistema di AQ – in modo particolare a livello di CdS - utile a fornire spunti di riflessione per l’identificazione precoce di criticità,



POLITECNICO
MILANO 1863

delle loro specifiche cause e relative azioni di miglioramento.

Per questo il NdV ha deciso di limitarsi in questa prima parte della relazione a valutare la correttezza e la solidità di procedure e metodologie generali applicate alla rilevazione degli studenti, riservandosi di analizzare più dettagliatamente punti di forza e debolezza dell'utilizzo dei risultati dell'opinione degli studenti come strumento all'interno del sistema di AQ nella seconda parte della Relazione.

5.6 Ulteriori osservazioni

Il NdV ritiene possa essere utile approfondire, nella seconda parte della Relazione (entro ottobre 2021), le analisi svolte dai vari CdS e dalle CPDS nonché le azioni migliorative effettuate a livello di Scuola dai Presidi a seguito delle criticità segnalate. In tal modo, sarà possibile mettere meglio a fuoco a livello dell'intero sistema di AQ il processo, le attività di monitoraggio e la loro efficacia.

Parte secondo le Linee guida 2021

Efficacia nella gestione del processo di rilevazione da parte del PQ

Anche quest'anno il PAVA nella sua Relazione ha svolto un attento monitoraggio sia delle opinioni degli studenti sugli insegnamenti frequentati, sia del livello di soddisfazione dei laureandi al termine del percorso formativo.

Su richiesta del Delegato per la Didattica è stata svolta poi una analisi volta a verificare se la situazione pandemica avesse influito sull'opinione degli studenti.

Il PAVA ha analizzato le risposte al questionario sulla didattica di tutti gli studenti iscritti ai corsi confrontando i valori ottenuti tra il periodo non covid (secondo semestre a.a 18/19 e primo semestre a.a 19/20) e il periodo covid (secondo semestre a.a 19/20 e primo semestre a.a 20/21) e insieme al Delegato della didattica ha condiviso i risultati nella seduta del maggio 2021 della Consulta della didattica. L'analisi della varianza (i cui dettagli sono contenuti nella Relazione del PAVA cui si rimanda) ha mostrato valori statisticamente significativi per i valori medi, più elevati per il periodo Covid rispetto a quello non Covid ad eccezione di tre domande (Carico di studio proporzionato ai CFU, Modalità d'esame definite in modo chiaro e Rispetto degli orari), ma si è concluso che probabilmente una visione più positiva da parte degli studenti nel periodo COVID potrebbe essere legata alla particolarità del contesto emergenziale, da monitorare attentamente con il ritorno alla normalità.

Un ulteriore approfondimento ha riguardato la ridefinizione della soglia di insoddisfazione che, in fase di prima applicazione, era stata fissata al 40% ed ora è passata al 30%. Pur nella consapevolezza che non potesse rappresentare un target di Ateneo, il PAVA aveva segnalato tale soglia ai corsi di studio come punto di riferimento da monitorare, invitandoli a progettare azioni correttive per ridurre le situazioni in cui si verificavano percentuali di insoddisfatti superiori al 40%.

Dopo 3 anni, confrontando i valori medi per singola domanda e le percentuali di insegnamenti con insoddisfatti nel 2018 e nel 2021, la situazione appare complessivamente positiva e in miglioramento,



POLITECNICO
MILANO 1863

con un calo significativo della percentuale di insegnamenti con una percentuale di insoddisfatti superiore al 40%.

PAVA riferisce che questo risultato è sicuramente dovuto anche alle specifiche azioni di miglioramento messe in atto dai CdS in questi ultimi 3 anni (almeno l'86% dei CdS ha formalizzato l'analisi degli insoddisfatti e proposto delle azioni di miglioramento nei propri riesami). Considerate le premesse iniziali e il netto miglioramento ottenuto, il PAVA e il Delegato alla Didattica hanno pertanto condiviso con la Consulta della didattica di maggio 2021 che il valore soglia della percentuale di insoddisfatti passasse dal 40% al 30%.

Il NdV ritiene che l'approfondita analisi del PAVA porti a condividere la scelta del nuovo valore soglia, migliorativo in termini di attenzione alle criticità e in prospettiva maggiormente sfidante, così come aveva raccomandato il NdV stesso. È prevista una revisione fra 3 anni, ma si suggerisce al PAVA di ricordare sempre ai CdS l'importanza di effettuare il monitoraggio dei corsi che erano oltre la soglia critica e valutare l'efficacia delle azioni eventualmente intraprese per migliorare la situazione.

Per quanto riguarda la soddisfazione dei laureandi al termine del percorso formativo, la percentuale di soddisfatti (domanda 1: risposte 4-Decisamente Sì e 3-Più Sì che No) mostra valori positivi in crescita (dall'84,9% del 2016/2017 al 89% del 2020/2021) ma come più volte segnalato anche dal NdV con valori bassi relativamente ai quesiti sulla soddisfazione rispetto alle competenze acquisite.

Si segnala a questo proposito una azione di approfondimento che riguarda l'analisi sul questionario laureandi avviata l'anno scorso dal PAVA, condivisa, quest'anno, al momento con l'OIV.

I risultati sulle risposte dei laureati 2020 e 2021, analizzati per verificare il livello di soddisfazione rispetto alle conoscenze acquisite e alle competenze attese nel profilo formativo del CdS, non hanno mostrato una correlazione significativa (valutazioni basse laddove le competenze non sono effettivamente presenti nel piano di studi). È emersa invece la necessità di rivedere i testi del questionario. Il PAVA collaborerà con il NdV per la revisione del questionario.

Sezione 2: Valutazione della Performance

1. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance

Si è ritenuto opportuno rivedere l'impostazione della relazione con una parte iniziale che riprende le 6 aree di analisi, individuando in particolare le novità di processo e fornendo suggerimenti utili al miglioramento e procedendo, come di consuetudine, alla compilazione dell'allegato. L'OIV ha effettuato nel corso del 2021 una serie di incontri sia con il "Gruppo performance", sia con quello dedicato all'anticorruzione.

1.1 Processo di definizione del Piano e integrazione con le strategie

Anche quest'anno l'OIV ha preso visione del Piano integrato 2021-2023 redatto a partire dal Piano Strategico del triennio 2020-2022. A tale riguardo segnala che:

➤ l'Ateneo all'interno del Piano Integrato ha esplicitato le "priorità" del prossimo triennio 2021-23 presenti nel Piano Strategico 2020-22, implementando alcune politiche riconducibili a tre finalità



POLITECNICO
MILANO 1863

principali: l'INDIVIDUO, il CAMPUS GLOBALE e L'IMPATTO puntualmente descritte nel Piano Integrato (capitoli 1 e 2). Tali “**priorità**” sono state declinate attraverso “**Linee d'azione prioritarie**” (tabelle 2, 3, 4 del Piano Integrato) e dei KPI. L'OIV ha apprezzato, in particolare, la centralità riconosciuta all'individuo, che tuttavia non trova pieno riscontro nelle azioni che si intende intraprendere. A questo riguardo suggerisce di tenere conto anche degli aspetti personali, legati allo sviluppo del patrimonio riconducibile alle caratteristiche individuali oggi indicati con il termine generico di *soft skills* e sempre più necessari per la realizzazione individuale ed il benessere (es: resilienza, autoefficacia...etc). A questo proposito alcuni progetti orientati alla crescita personale potrebbero essere sviluppati, come ad esempio servizi di *tutoring/coaching* accompagnamento dedicati per sviluppare la propria *employability* (*Communication, team work, problem solving, initiative, planning and organizing, decision making, self-management*). Tali riflessioni sono state condivise con l'amministrazione, durante un incontro dedicato. L'amministrazione segnala una serie di attività effettuate in questa direzione per il potenziamento della figura di ricercatore, tra cui attività rivolte allo sviluppo del talento scientifico (*talent Development*), eventi di crescita professionale, percorsi formativi di didattica blended. Mentre nel corso del 2021 è stata avviata l'iniziativa formativa dedicata al “**Virtual meeting**”; percorsi di coaching per la scrittura di progetti per la Valorizzazione dei giovani ricercatori e il “**Progetto Talent**”. Infine l'area Risorse Umane ha previsto l'inserimento della figura dello psicologo per la parte motivazionale nella selezione per bandi. A tale proposito l'OIV suggerisce di dare maggior enfasi a quanto messo in campo, sia nel Piano Integrato annuale, sia nella Relazione Performance.

➤ Nonostante il perdurare delle difficoltà organizzative a seguito dell'emergenza COVID-19, l'Ateneo è stato in grado di far fronte alla situazione, portando avanti gli obiettivi prefissati e rimodulandoli nel corso del 2021 sulla base degli scenari che via via emergevano.

1.2 Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della Trasparenza

Riguardo agli **aspetti legati all'anticorruzione**, si segnala che:

➤ il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2021/23 è stato presentato al CdA nella seduta del 23 febbraio 2021 per la relativa e necessaria adozione. Come da disposizioni normative il PTPCT è stato sottoposto a consultazione pubblica, e l'OIV ha verificato, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che il PTPCT fosse coerente con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance, si tenesse conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza (cap. 6 del Piano Integrato). Si ritiene quindi che il PTPCT risulti molto ben articolato e strutturato, migliorando la descrizione e la coerenza degli obiettivi previsti nel PTCT e nel Piano Integrato 2021/23. Tale documento è stato pubblicato sul sito istituzionale dell'amministrazione trasparente.

➤ Si segnala inoltre che l'amministrazione ha previsto una **revisione dell'assetto organizzativo legata all'anticorruzione**. A partire infatti dal 31 marzo 2021, il ruolo di RPCT è passato nuovamente al Direttore Generale. A seguito della riorganizzazione interna, è stata effettuata da una società esterna una nuova mappatura delle attività individuando i potenziali rischi associati, che ha portato ad un esito differente rispetto alla precedente analisi. La percentuale dei rischi ritenuti molto critici, risulta inferiore rispetto all'analisi precedente e questo risulta essere un elemento molto positivo. Altrettanto positivo



POLITECNICO
MILANO 1863

risulta anche essere il coinvolgimento dei dirigenti che hanno contribuito attivamente nell'analisi dei rischi associati alle loro attività e all'individuazione delle aree di rischio per i prossimi 3 anni. L'Amministrazione ha individuato 117 processi in 13 aree, distinti tra primari e di supporto, e tra questi i processi ritenuti ad alto rischio sono 11% e riguardano 13 processi (es: contratti pubblici, risorse umane, servizi community etc). Su questo tema l'OIV segnala l'opportunità di condurre analisi di *benchmark* (es Polito).

➤ Ad oggi nel monitoraggio effettuato emerge che l'amministrazione non abbia avuto eventi di corruzione, ma piuttosto legati a una malagestione di attività/processi che ha portato l'amministrazione ad individuare modalità più corrette ed una semplificazione di procedure e/o a una revisione dei processi stessi. La revisione dell'assetto organizzativo deriva da un punto di debolezza individuato dall'amministrazione in merito ai potenziali conflitti di interesse durante gli audit effettuati dai dirigenti, nonostante questi venissero effettuati a rotazione. A tale proposito, è stato istituito un servizio che si occuperà di **Internal Auditing** che risponde direttamente al CdA e che, rispetto all'analisi dei rischi descritti nel Piano, svolgerà i primi audit specifici a partire dal mese di settembre: Permarrà il ruolo della **Segreteria Anticorruzione** che fungerà da attore a supporto della stesura del Piano e del monitoraggio delle azioni individuate in coordinamento con RPCT, l'OIV, i dirigenti e Internal Auditing, e l'**Unità di Audit per i progetti di ricerca** che proseguirà le attività sino ad oggi svolte. L'**Internal Auditing** predisporrà un primo feedback su quanto emerso nel 2021, il cui focus di Indagine riguarderà l'area risorse umane (in particolare le procedure relative ai concorsi) e le attività legate agli incarichi per la Scuola di Dottorato. Verrà predisposto un rendiconto finale condiviso con Rettore e CdA per inizio 2022, dalla cui analisi verranno effettuati interventi mirati. L'OIV segnala di valutare anche la possibilità di avvalersi di consulenti esterni, qualora se ne ravveda la necessità. Al momento l'amministrazione non ne prevede il coinvolgimento, ma non ne esclude una possibile utilità per processi complessi o situazioni critiche: Inoltre, in riferimento alla nuova organizzazione, l'OIV ritiene che ad oggi il processo sia stato via via affinato, ben strutturato ed organizzato, e che la nuova organizzazione potrebbe essere più funzionale alle attività da svolgere, sulla quale segnala l'importanza di monitorarne l'efficacia.

➤ Si ritiene che la prassi consolidata della trasmissione di un *Report di sintesi* delle attività effettuate e delle azioni intraprese sia da parte dell'**Unità di Audit Centrale**, sia dell'**Unità di Audit per i progetti di ricerca** sia stata nel tempo efficace. Pertanto, anche con il nuovo assetto organizzativo si ritiene importante mantenere la predisposizione di un *Report di Sintesi*, che possa fornire un quadro il più possibile esaustivo delle attività di audit e di monitoraggio effettuato dalle 3 figure coinvolte. In un'ottica di miglioramento complessivo, si raccomanda di fornire, ad integrazione del Piano di rilevazione, indicazioni metodologiche su eventuali interventi, qualora si evidenziassero rischi o fenomeni conclamati di corruzione e di rendere il più possibile evidente le motivazioni che portano a possibili spunti di miglioramento.

➤ Nonostante le attività di Audit siano rimaste bloccate nel corso del 2020, a seguito dell'emergenza COVID-19, si rileva come l'amministrazione abbia provveduto ad una loro ripianificazione nel corso del 2021, l'OIV ha preso visione del *Report di Sintesi* trasmesso riguardante gli Audit effettuati sui Progetti di Ricerca dal quale non sono emerse criticità.

➤ Si ritiene inoltre utile una sensibilizzazione su questi temi attraverso attività formative rivolte a tutto il personale. A tale riguardo l'amministrazione prevede, nel corso del 2021-22, l'attivazione di un corso anticorruzione online che sarà rivolto a tutto il pta, in continuità con un'iniziativa in tema anticorruzione fatta nel 2016.



POLITECNICO
MILANO 1863

In tema di **Trasparenza**:

- Numerose sono le attività previste nel 2021 dall'Amministrazione finalizzate a garantire una corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, ivi comprese le misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi (capitolo 7 del piano Integrato). L'intensificarsi di tali attività emerge anche dal monitoraggio effettuato dall'OIV, che ha portato all'aggiornamento delle griglie di rilevazione rispetto agli obblighi di pubblicazione, previa analisi del sito web, e a seguito degli incontri con il Responsabile della Trasparenza.
- Gli esiti di tale analisi sono stati pubblicati su web dall'Amministrazione nel giugno 2021 (<https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/attestazioni-oiv-o-di-struttura-analoga/>) entro i termini previsti. Si segnala, inoltre, che il documento di Sistema di gestione e valutazione della performance (SMVP) 2021, il Piano integrato 2021-23, la scheda annuale del DG, la Relazione Performance 2020 e i pareri OIV, vengono annualmente pubblicati sul sito web del Politecnico di Milano nella sezione “**amministrazione trasparente**”, di norma entro i tempi previsti dalla normativa e caricati sul portale messo a disposizione da ANVUR.
- Riguardo alle attività individuate all'interno della griglia di rilevazione non ancora completamente concluse, l'OIV è in contatto con il Responsabile trasparenza per aggiornamenti sul loro stato di avanzamento.

Per quanto riguarda il **codice etico e di comportamento**:

- Si rileva che tali documenti sono stati pubblicati sul sito web nella sezione “Amministrazione Trasparente” (<https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/altri-contenuti-codice-di-comportamento/>) e che l'OIV ha preso visione del nuovo codice etico rivisto e migliorato.
- L'amministrazione ha predisposto un piano di promozione partito nel 2020 volto alla diffusione dei “Valori Politecnici”, attraverso brochure e allestimenti posizionati nei Campus, e ha promosso una serie di incontri rivolti a tutto il personale con personalità di spicco. L'OIV ritiene che tali iniziative siano molto importanti e utili elementi di sensibilizzazione e suggerisce di monitorarne l'efficacia nel tempo. Si ritiene inoltre 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 emergessero, di come siano state gestite, trattando come sia stato vissuto l'impatto dell'emergenza COVID-19 rispetto a tali temi.

1.3 Integrazione con il ciclo di bilancio

- Come ampiamente descritto all'interno del Piano Integrato (capitolo 9), risulta evidente l'integrazione tra la pianificazione degli obiettivi e il ciclo di bilancio attraverso l'allineamento temporale dello sviluppo del processo di pianificazione degli obiettivi gestionali e del processo di budget, che per entrambi ha inizio nel mese di settembre di ogni anno e si conclude a fine anno per il Budget e a gennaio dell'anno successivo per la pianificazione degli obiettivi. Ulteriore elemento a garanzia di tale allineamento, deriva dal fatto che l'amministrazione ha chiesto alle strutture di effettuare un'attenta pianificazione del personale da impiegare per i diversi obiettivi, compatibilmente con l'adempimento delle attività ordinarie, al fine di una corretta negoziazione di obiettivi e risorse tra cui



POLITECNICO
MILANO 1863

quelle di personale.

➤ L'utilizzo della nuova procedura di budget, la cui sperimentazione ha preso avvio nel 2019, ha visto un maggior coinvolgimento delle strutture dipartimentali, che dal 2020 sono state direttamente coinvolte anche nelle previsioni delle stime del budget 2021-2023 utilizzando, per la prima volta, la procedura informatica già da tempo utilizzata dai responsabili delle strutture dirigenziali. Essendo azioni che richiedono tempo per potersi considerare consolidate, si raccomanda il continuo monitoraggio e il continuo supporto al personale che ne fa uso, in particolare il personale dipartimentale (capitolo 9.2 del Piano Integrato).

1.4 Pianificazione della performance organizzativa

Da anni l'amministrazione ha implementato e diffuso un Sistema di Gestione e di Valutazione delle Performance (SMVP) esteso a tutto il PTA che prevede la definizione, a partire dagli obiettivi strategici, l'assegnazione di obiettivi a diversi livelli dell'organizzazione (**performance organizzativa**), sino alla valutazione del contributo individuale (**performance individuale**) tramite un meccanismo "a cascata". Tale approccio garantisce la coerenza tra le strategie dell'Ateneo (**componente accademica**), gli obiettivi delle strutture e le azioni individuali (**componente gestionale**), e con l'introduzione della **Performance Organizzativa di Ateneo** a partire dal 2018 si ritiene sia stata fornita maggior evidenza dell'impatto degli obiettivi di elevata influenza sulla collettività, in coerenza con il Piano Strategico. Si riportano nel seguito una serie di possibili spunti di miglioramento, affrontati nel corso dei vari incontri effettuati durante l'anno con il "Gruppo performance":

➤ l'utilizzo ormai consolidato negli anni di Cluster (ovvero incontri tematici tra gli attori fondamentali di ogni processo che condividono la programmazione delle attività per l'anno successivo e la relativa pianificazione degli obiettivi), che prendono avvio coerentemente con l'avvio del processo di Budget, risultano strumenti utili al miglioramento del Ciclo, sia in ottica di confronto su varie tematiche, sia in ottica di miglioramento delle sinergie, al fine di raggiungere gli obiettivi stabiliti.

➤ Gli **obiettivi di performance organizzativa** sono oggetto di monitoraggio trimestrale da parte del DG e dei Dirigenti a prescindere dal momento formale di revisione infra-annuale che prevede l'invio di un "**Report di monitoraggio intermedio**" all'OIV; tale approccio è sicuramente utile a migliorare il livello di coerenza del sistema su vari livelli. L'OIV ha ricevuto il Report il 21 luglio 2021, prima della chiusura della relazione annuale 2021. Anche quest'anno emerge, l'influenza dell'emergenza COVID-19 nel rallentare/ostacolare/impedire il normale svolgimento di alcune delle attività programmate, rendendo necessaria la revisione di alcuni obiettivi o prorogandone le tempistiche di risoluzione. A tale proposito si ricordano quelli legati all'internazionalizzazione condizionati dalle chiusure delle frontiere (outgoing) (obiettivo legato alla performance Organizzativa di Ateneo) che tuttavia non ha subito modifiche, e quelli legati all'edilizia, che ha subito rallentamenti per problemi legati alla concessione di aree o di bonifica che hanno fermato i lavori nel corso dei primi sei mesi. Riguardo alle modalità di erogazione della didattica con svolgimento a distanza, l'Amministrazione non ha rilevato particolari problemi, memore dell'esperienza già affrontata lo scorso anno. Non si registrano richieste di sospensione di obiettivi. Nessuna delle revisioni ha comportato variazioni di budget.

➤ Si rileva ancora oggi, un discreto numero di obiettivi misurati esclusivamente attraverso la verifica del rispetto delle tempistiche delle azioni programmate ai fini del loro raggiungimento, e non come veri e propri obiettivi. Si raccomanda in tal senso, di dare sempre esplicita evidenza alla continuità,



POLITECNICO
MILANO 1863

pur con target definiti su un orizzonte temporale, rispetto alla pianificazione e agli esiti raggiunti in passato.

➤ L'OIV ha, come sempre, preso visione delle **schede di valutazione obiettivi** dedicate alle singole strutture (predisposte per ogni struttura e livello organizzativo che abbia un ruolo di responsabilità). Per il 2021, l'amministrazione ha previsto 47 obiettivi relativi alla performance organizzativa delle aree dirigenziali, nonché 37 relativi alla performance organizzativa di Dipartimenti e Poli Territoriali. A seguito del monitoraggio effettuato sugli obiettivi 2021, si ritiene che la maggior parte degli obiettivi proposti risulti sfidante; tuttavia permane una forte presenza di valutazioni alte con il raggiungimento della "Eccellenza", soprattutto in alcune aree dirigenziali e nella performance organizzativa dei Dipartimenti, aspetti che potrebbe essere utile monitorare. Si evince invece un aumento degli obiettivi individuali, in particolare nelle strutture decentrate (dipartimenti), a tale proposito l'amministrazione segnala che questo fenomeno possa esser figlio delle nuove modalità di lavoro (smartworking) durante la pandemia.

➤ In linea generale, emerge una maggior oculatezza nella pianificazione degli obiettivi derivante dalla continua sensibilizzazione effettuata nel tempo, pur permanendo, in alcuni casi, ancora qualche difficoltà nel garantire un medesimo approccio. A tale riguardo il suggerimento dell'OIV di predisporre delle "**linee guida**" ad uso interno per meglio precisare le varie fasi del processo, è stato accolto e se ne prevede la stesura in concomitanza con la chiusura del nuovo strumento gestionale: "**Portale HR**". Tali linee guida potranno esser utili ad uniformare l'applicazione del modello secondo una metodologia comune, evitando così il rischio di possibili disparità di applicazione, favorendo al contempo un'analisi del processo stesso, e l'opportunità di diffusione di buone pratiche. Tali linee guida verranno divulgate prevedendo anche attività formative sull'utilizzo delle relative funzionalità. In tale documento si suggerisce di indicare: le modalità di definizione, l'attribuzione e il monitoraggio degli obiettivi, le relative tempistiche e gli owner di processo associato.

➤ Si segnala che ad oggi sono stati registrati ritardi nell'analisi delle funzionalità del "**Portale HR**" che non gestirà solo le performance; tali ritardi riguardano le numerose personalizzazioni richieste alla società che sviluppa il SW, per adattarlo alle esigenze dell'amministrazione e risulterà completamente funzionante a partire dal mese di settembre. Riguardo alla gestione relativa al ciclo delle performance, si sono riscontrate difficoltà in merito alle azioni di monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi e sulla registrazione delle possibili proposte di revisione effettuate a metà dell'anno; pertanto l'amministrazione ha richiesto ai vari Responsabili di effettuare un monitoraggio interno, nonostante non fosse possibile effettuarne formalizzazione. Su questo tema viste le notevoli difficoltà riscontrate, si suggerisce il costante monitoraggio dello strumento e supporto al personale che ne fruisce, nonché valutare possibili nuovi sviluppi per migliorarne la fruibilità; inoltre, in prospettiva potrebbe anche essere interessante effettuare analisi statistiche per valutare variabilità e trend rispetto a tutte le richieste di modifica obiettivi.

➤ Il nuovo portale gestirà anche tutti gli obiettivi condivisi tra più aree individuando un "**owner**" che si farà carico di interagire con le altre strutture per le rendicontazioni, e questo dovrebbe migliorare il monitoraggio degli obiettivi e limitare possibili ricadute su aree/strutture diverse. A tale proposito si suggerisce di monitorare tale funzionalità e di valutarne l'efficacia nel tempo, in particolare sui vari livelli di interdipendenza evitando che, a causa dei diversi livelli di priorità individuati, alcuni obiettivi possano non essere raggiunti, o raggiunti solo parzialmente, elemento che potrebbe risultare maggiormente sensibile a seguito dell'emergenza, e di migliorare la sinergia anche per coloro che



POLITECNICO
MILANO 1863

ricevono obiettivi diversi da fonti diverse, in particolare per gli RG, tenendo conto di una visione d'insieme e dei carichi, soprattutto quando si privilegiano obiettivi di sviluppo.

➤ Ad oggi, l'amministrazione non ha ritenuto opportuno semplificare il modello performance ormai consolidato, tuttavia sono in corso alcune riflessioni volte alla semplificazione e al miglioramento che verranno affrontate nel corso del prossimo anno.

➤ Per quanto possibile, nonostante il proseguo della situazione pandemica e le difficoltà dettate dall'utilizzo del nuovo portale, si suggerisce anche di cercare di migliorare le tempistiche in fase di pianificazione degli obiettivi entro il mese di marzo, anziché aprile, in quanto una fase troppo lunga di pianificazione potrebbe poi ripercuotersi sulle fasi successive del processo e sul raggiungimento degli obiettivi. Ad oggi non risultano evidenze in fase di pianificazione legate alla situazione emergenziale, emerge invece una maggior spinta del personale a fornire feedback.

In merito al tema relativo allo **smart Working**:

L'amministrazione ha predisposto in allegato al Piano Integrato l'ALLEGATO 4 (Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (P.O.L.A)). Tale tema era già stato affrontato lo scorso anno attraverso l'avvio di un iniziale confronto il 4 dicembre 2020, in modalità online, e proseguito poi, a cadenza settimanale, 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 appunto lo smartworking e strutture organizzative. L'analisi delle idee emerse sono state restituite alla comunità Politecnica e al SA nel mese di aprile 2021. Su tale aspetto è stato inoltre individuato un obiettivo attribuito all'Area Risorse Umane relative alla *rivisitazione del modello organizzativo del PTA in una logica di lavoro agile* che, tenendo conto dell'esperienza maturata per far fronte alla crisi pandemica, permetta la predisposizione di un piano innovativo di lavoro agile, mediante il coinvolgimento attivo di tutte le strutture dell'ateneo ed una prima sperimentazione già entro l'anno. L'Ateneo intende rispondere all'invito del Dipartimento della Funzione Pubblica per l'avvio, entro il 31 gennaio 2021, di un progetto di analisi di fattibilità ed una programmazione triennale dell'ampliamento del ricorso alle modalità di lavoro flessibile. Nel corso dell'anno è stata quindi effettuata un'analisi di quali processi e ruoli possano essere gestiti in modalità Smart, il cui obiettivo finale sarà quello di arrivare entro fine anno, alla descrizione delle caratteristiche abilitanti e un'ipotesi delle percentuali di processi per singola struttura, che prenderà avvio poi a partire dal 2022 con delle politiche definite. Tutto ciò potrebbe prevedere una successiva revisione dei comportamenti organizzativi associati alla performance individuale. Si ritiene utile monitorare gli sviluppi dell'impatto di tale cambiamento e valutarne i successive sviluppi sul modello professionale.

1.5 Performance individuale

Come descritto nel SMVP 2021, le dimensioni generali utilizzate per la valutazione della **performance individuale** sono: il Risultato della performance organizzativa di struttura superiore; il Risultato della performance organizzativa della struttura di cui si è responsabili; il Risultato degli obiettivi individuali (ove richiesti); e i Comportamenti organizzativi individuali richiesti al ruolo. A seguito dei vari incontri intercorsi durante l'anno con "il Gruppo performance" si riportano nel seguito una serie di spunti di miglioramento:



POLITECNICO
MILANO 1863

- Sulla proposta di miglioramento suggerita dall'OIV nelle precedenti relazioni, l'amministrazione sta rivalutando e ridefinendo la scala di Valutazione. Ad oggi la riflessione è ancora in corso; si prevede entro la fine dell'anno, di arrivare alla definizione di una proposta cui seguirà un anno di sperimentazione, per promuoverla in modalità definitiva con l'SMVP 2023.
- L'OIV caldeggia la possibilità di effettuare un passaggio culturale, ovvero passare da una valutazione basata sui comportamenti organizzativi ad una logica che preveda l'attribuzione di obiettivi individuali, che risulterebbero più oggettivi e più facilmente misurabili, attraverso un percorso di accompagnamento e di monitoraggio nel tempo a tutto il personale, anche nella logica di possibili mutamenti nella modalità di lavoro (*smartworking*).
- In merito alla strutturazione del processo, risulta rilevante l'importanza data all'implementazione di "**Linee Guida**", che l'amministrazione predisporrà in coerenza con lo sviluppo e il rilascio del "**Portale HR**" e comunicherà in relazione all'avvio delle diverse fasi del processo di Performance 2022, da affiancare al SMVP, come evidenziato puntualmente nel capitolo 4 della presente relazione. A tale proposito, si suggerisce di rendere maggiormente trasparente l'allocatione del personale nei vari ruoli organizzativi, nonché di identificare in modo univoco ruoli differenti per classi differenti, così da non dare adito a incomprensioni e interpretazioni tra i valutati.
- Riguardo all'importanza dei colloqui intermedi, segnalata nelle precedenti relazioni dell'OIV, l'amministrazione segnala che sono stati effettuati e caldamente promossi in quelle situazioni ove il valutato risulti poco "sopra target", in quanto alcune strutture essendo particolarmente numerose, non permettono una semplice e tempistica restituzione a tutto il personale.
- Permane anche quest'anno, una **distribuzione delle valutazioni sui comportamenti per ruolo**, concentrata su valori di "in target" e soprattutto "sopra-target", in particolare, all'interno delle strutture decentrate (Dipartimenti e Poli territoriali), sulle quali si suggerisce una riflessione.
- Rispetto al suggerimento dell'OIV di incrementare le **attività formative** a più livelli, così da ridurre possibili percezioni di iniquità da parte del valutato, sono state effettuate dall'Area risorse umane attività di sensibilizzazione sul tema. Tuttavia l'amministrazione segnala che le attività formative in questi anni di pandemia si sono principalmente concentrate sulle modalità di lavoro a distanza, e una serie di riflessioni per adeguare i comportamenti alle nuove modalità di lavoro. Sono stati inoltre promossi seminari aperti a tutto il personale sullo smartworking, sui temi legati alla sicurezza nel lavoro a distanza, alle modalità di gestione di riunioni a distanza, al vademecum comportamentale che rientra nel POLA di struttura.
- In merito agli incontri formativi programmati per i nuovi capi servizio, sia dal punto di vista dei valutati che dei valutatori, per accompagnarli nella conoscenza del modello professionale, delle sue logiche e applicazioni e a seguito dell'emergenza COVID-19, l'amministrazione aveva promosso una serie di azioni quali: la possibilità di attivazione, a richiesta, di un coach esterno che conosce il processo valutativo di Ateneo per supportare il valutatore in sede di valutazione, in quanto molti colloqui sono avvenuti online; una serie di incontri sull'approfondimento della gestione del processo di performance, dedicati ai nuovi responsabili entrati in ruolo nel 2020, con particolare enfasi al tema del feedback; attività di formazione che supportassero i responsabili nella gestione del tempo per l'espletamento delle attività lavorative e della gestione del personale a distanza. Si ritiene opportuno valutare l'efficacia delle azioni messe in campo attraverso un approfondimento con incontri/colloqui puntuali con Risorse Umane e un monitoraggio nel tempo.



POLITECNICO
MILANO 1863

- Risulta, inoltre, apprezzabile lo sforzo effettuato dall'amministrazione nella ricerca di un miglioramento continuo, accogliendo nel 2020 il suggerimento dell'OIV che non riteneva sufficientemente sfidanti i target definiti per la *Customer satisfaction*, ridefinendo i valori obiettivo per il livello soglia (spostando tale valore a 3,5 nel 2020 su una scala di valutazione [1-6]) e per il livello target (spostando tale valore a 4,2 nel 2020), mentre è rimasto pari a 5 il livello considerato di piena soddisfazione e quindi di eccellenza. A tale proposito potrebbe essere opportuno monitorare nel tempo se vi sono stati effetti e impatti a seguito di tale cambiamento.
- Resta infine da valutare l'opportunità, da parte della Direzione Generale, di:
 - introdurre una **valutazione a 360° coinvolgendo** collaboratori, colleghi e utenti nel processo di valutazione;
 - Approfondire le differenze segnalate in alcuni focus tra il **sistema di valutazione nei Dipartimenti e quello in Amministrazione Centrale** e verificare da cosa dipendono per uniformarlo il più possibile. Da approfondire altresì l'assegnazione degli obiettivi a questo livello organizzativo per il quale formalmente sono previsti obiettivi di struttura mentre la valutazione dovrebbe avvenire nel loro caso sui comportamenti organizzativi.

1.6 Valutazione delle performance organizzative tenendo conto delle risultanze delle iniziative di ascolto

Customer sui Servizi erogati dall'ateneo:

All'interno di questo capitolo, si approfondiscono alcuni aspetti legati alle iniziative di ascolto, come previsto dalla normativa, ritenute particolarmente rilevanti, ed in grado di fornire elementi utili per l'amministrazione in sede di stesura del prossimo Piano. I diversi canali di ascolto e di supporto dell'utenza implementati dall'amministrazione, sono orientati, in particolare a: docenti, assegnisti&collaboratori, PhD, PTA e studenti. Si segnala che l'amministrazione da anni effettua diverse attività rivolte all'ascolto dell'utenza e che tale strumento viene utilizzato all'interno del SMVP, ma è anche un utile strumento per evidenziare possibili livelli di insoddisfazione in merito ai servizi offerti.

Nel corso del 2020, a seguito di alcune proposte di miglioramento dell'OIV, sono stati rivisti gli strumenti in uso per migliorare il grado di affidabilità e rappresentatività delle indagini di Ateneo relative alla valutazione dei servizi erogati dall'Amministrazione. Nel corso del 2021 è stata effettuata un'elaborazione sulla significatività statistica dei valori medi adottando analisi più sofisticate, con l'intento di fornire una lettura sintetica e integrata dei dati delle Customer e abilitare chiavi di lettura utili a scopo d'intervento, attraverso l'applicazione di un metodo che si propone di: verificare le proprietà psicometriche del questionario somministrato in termini di attendibilità e dimensionalità, confrontare le risposte ai servizi per variabili socio-demografiche, indagare l'impatto dei servizi sul grado di soddisfazione.

Tale analisi ha quindi permesso di aggregare punteggi su dimensioni di interesse più alte (dai singoli item, al servizio misurato, all'area di servizi), di individuare differenze statisticamente significative tra sottogruppi nelle risposte, ovvero non dovute a variazioni casuali, e ha consentito di stimare la capacità di un servizio di soddisfazione. Gli esiti sono stati presentati sia ai dirigenti sia agli RG nel corso dei mesi di maggio e luglio.

Alla luce di quanto emerso il DG ha deciso, in accordo con i dirigenti, di effettuare 4 focus nel corso



POLITECNICO
MILANO 1863

del 2021 riguardanti: residenze, tirocini, segreterie studenti e i servizi di rete. Tali focus di approfondimento sono attualmente in corso.

Inoltre, il Direttore Generale darà diffusione dei dati relativi alle customer a tutto il personale di aree e dipartimenti nel mese di ottobre e novembre 2021.

Come previsto dal nuovo modello di indagine, nel corso del 2021 verrà erogata invece una *customer short* che prevederà solo le domande di soddisfazione complessiva e l'individuazione dei servizi ritenuti critici.

L'Ateneo ha messo in campo, attraverso il PAVA, moltissime azioni rivolte agli studenti. In particolare, in merito agli esiti della *Customer* si segnala, che anche nel corso del 2021 (luglio 2021) il DG ha trasmesso alle Commissioni Paritetiche di Scuola (CPDS) una comunicazione in merito alle osservazioni riportate nelle relazioni annuali delle CPDS sui servizi di Ateneo erogati agli studenti, con la finalità di individuare le cause che possono aver generato un livello di soddisfazione non particolarmente elevato, ed evidenziando le attività messe in campo al fine di migliorare il servizio offerto, dandone comunicazione anche al NdV e al PAVA, e segnalando quanto sia stato messo in campo anche a fronte dell'emergenza COVID-19.

Inoltre, nel cruscotto dedicato ai CdS e CPDS sono stati diffusi gli esiti delle Customer studenti sui servizi, così da facilitarne la consultazione per la predisposizione delle rispettive relazioni annuali.

Altre Customer:

Riguardo ad altri strumenti per l'ascolto dell'utenza, permane l'erogazione di un'indagine specifica erogata sui **servizi di ristorazione**. A seguito degli esiti riscontrati negli ultimi anni, l'amministrazione è apparsa molto sensibile e sta implementando e promuovendo un'offerta diversificata che possa soddisfare le differenti necessità e tipologie di utenza, monitorandola nel tempo anche a seguito della sostituzione dei fornitori e tenendo conto degli effetti derivanti la pandemia i cui esiti sono stati condivisi con OIV.

Vengono inoltre erogate 2 volte l'anno le customer rivolte agli **International Students** sui servizi di accoglienza e supporto forniti dall'amministrazione, anch'essa rivista lo scorso anno, sia in termini di scala che di strumento.

Benessere organizzativo:

Dal 2005 è presente in Ateneo un sistema di monitoraggio del clima percepito che si è evoluto negli anni, come dimostra il fatto che dal 2015 la rilevazione sul **benessere organizzativo**, nell'ambito del PTA, è diventata sistematica. Lo strumento di rilevazione utilizzato è un questionario strutturato, creato su base scientifica da Uni Sapienza – Dipartimento di Psicologia, che permette di indagare molteplici aspetti percepiti dal PTA. Nel corso del 2020 è stata, inoltre, avviata 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. A tale proposito, si suggerisce di indagare anche quegli aspetti legati all'espletamento delle attività quotidiane durante l'emergenza COVID-19 (es. le difficoltà di lavoro da remoto, *work life balance*, *smart working* etc...).

Pari opportunità e CUG:

Le diverse iniziative legate al benessere organizzativo sono in parte attivate dall'amministrazione, e in



POLITECNICO
MILANO 1863

parte promosse dal **Comitato Unico di Garanzia** (CUG) nell'ambito del Piano Triennale delle Azioni Positive (<http://www.cug.polimi.it/documentazione>). A seguito della riorganizzazione del 2020, è stato istituito il servizio "**Pari Opportunità**" che collabora a stretto contatto con il CUG. Il nuovo servizio si occupa di offrire Counseling e Sostegno Psicologico e Psicoterapeutico rivolto agli studenti e ai dottorandi (progetto POLIPSI) e un Servizio Multichance che si occupa di tutte le tematiche relative alla disabilità. A tale riguardo, risulta in corso l'implementazione di una Customer per valutare i servizi offerti dal servizio stesso; tale strumento verrà condiviso con l'OIV.

Il CUG inoltre ha attivato lo Sportello di Ascolto del Disagio Lavorativo rivolto anche a PTA e docenti. Anche quest'anno la relazione predisposta è stata condivisa con l'OIV e a tale riguardo, si ritiene utile sottolineare l'importanza di tale strumento di ascolto e di favorirne maggiormente la diffusione, in quanto, al momento, lo scarso numero di richieste non ne permette una valutazione d'efficacia. Si raccomanda di valutare l'opportunità di rendere la Relazione più fruibile in quanto ricchissima di dati e descrizioni, ma un po' più scarna di considerazioni generali e conclusive che mettano in luce le azioni messe in campo e la loro efficacia nel tempo e di valutare l'opportunità di trattare anche le azioni e le difficoltà emerse durante il periodo di emergenza.

Si segnala, infine, la III edizione del **Bilancio di Genere** (BdG) (<https://www.polimi.it/il-politecnico/chi-siamo/bilancio-di-genere/>). Con questa terza edizione prosegue l'aggiornamento, condotto con una prospettiva di genere, dei principali dati relativi a componente studentesca, corpo docente e PTA. Ognuno di questi successivi aggiornamenti ha avuto il merito di accrescere la consapevolezza all'interno dell'Ateneo, e in particolare nella sua *governance*, dell'importanza fondamentale che la parità di genere e le pari opportunità hanno non solo per il nostro Ateneo, ma, più in generale, per il nostro Paese e a livello internazionale, dal punto di vista socio-economico, culturale, di civiltà. Come già nella seconda edizione, quest'anno sono stati approfonditi alcuni ambiti specifici, considerati strategici per la definizione di politiche di *gender mainstreaming*¹. Tali approfondimenti riguardano la cosiddetta componente studentesca internazionale, ossia gli studenti e studentesse che provengono dall'estero, e la componente più giovane del personale docente, quella che è nei ruoli di ricercatore di tipo A, di tipo B, e di assegnista di ricerca (personale docente junior). Tali aspetti verranno meglio trattati nell'allegato della sezione 1 della presente relazione annuale.

Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

Terza sezione: Raccomandazioni e suggerimenti

SISTEMA DI AQ

A quasi 10 anni dall'inizio dell'applicazione del modello AVA e in ottica di miglioramento continuo, il NdV ha sottolineato l'opportunità che il sistema AQ della didattica dovesse entrare in una nuova fase. Pur mantenendo stabile l'organizzazione generale, una revisione dell'attuale sistema dell'AQ dovrebbe orientarsi verso un sistema più sostenibile, più utile e incisivo rispetto al precedente.

Il confronto fra NdV, Delegato alla didattica e PAVA, ha portato ad una prima revisione dell'organizzazione di AQ della didattica, e quindi alla stesura delle nuove Linee guida "L'Assicurazione



POLITECNICO
MILANO 1863

della qualità della didattica fase 2”, e alla modifica degli aspetti ritenuti meno efficaci attraverso l’aggiornamento dei modelli del Riesame Ciclico e della Scheda di Monitoraggio Annuale dei corsi di studio, e successivamente del modello per la Relazione delle CPDS.

Il NdV si ripromette di valutare insieme al PAVA nel corso del prossimo anno l’efficacia di tali strumenti, attraverso le audizioni dei corsi di studio ed incontri con le CPDS.

Nello stesso tempo, il NdV ha in programma di organizzare un incontro con la Delegata alla Ricerca prof.ssa Sciuto, al fine di valorizzare anche l’esperienza di AQ della ricerca e della terza missione fatta in questi anni e indirizzare il sistema verso una fase più matura.

Come sempre si raccomanda al PAVA di prestare massima attenzione al potenziamento della formazione sugli aspetti della AQ per la componente studentesca, e ai gruppi di Riesame e alle CPDS di restituire un feedback agli studenti sulle azioni messe in atto a seguito delle attività di autovalutazione, con particolare attenzione anche agli studenti che non fanno parte della rappresentanza.

Il NdV- OIV segnala, infine, la necessità di rivedere i testi del questionario proposto ai laureandi alla fine del percorso di studio, soprattutto con riferimento ai quesiti che dovrebbero verificare il livello di soddisfazione rispetto alle conoscenze acquisite e alle competenze attese nel profilo formativo del CdS.

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (OIV)

Piano Integrato

- Riguardo al reclutamento, si suggerisce di tenere conto anche degli aspetti personali, legati allo sviluppo del patrimonio riconducibile alle caratteristiche individuali oggi indicati con il termine generico di *soft skills* e sempre più necessari per la realizzazione individuale ed il benessere e, a questo proposito, dare maggior enfasi a quanto messo in campo, sia nel Piano Integrato annuale, sia nella Relazione Performance.

Anticorruzione e Trasparenza

- Si segnala l’opportunità di condurre analisi di *benchmark* (es Polito) sul tema di gestione dei rischi.

- Valutare la possibilità di avvalersi anche di consulenti esterni per condurre Audit. Inoltre, in riferimento alla nuova organizzazione, si segnala l’importanza di monitorarne l’efficacia nel tempo; il processo ad oggi è stato via via affinato, ben strutturato ed organizzato e la nuova organizzazione potrebbe essere più funzionale alle attività da svolgere.

- Con il nuovo assetto organizzativo, si ritiene utile mantenere la predisposizione di un *Report di Sintesi*, che possa fornire un quadro il più possibile esaustivo delle attività di audit e di monitoraggio effettuato dalle 3 figure (**Segreteria Anticorruzione, Internal Auditing e Unità di Audit per i progetti di ricerca**) coinvolte. In un’ottica di miglioramento complessivo, si raccomanda di fornire, ad integrazione del Piano di rilevazione, indicazioni metodologiche su eventuali interventi, qualora si evidenziassero rischi o fenomeni conclamati di corruzione e di rendere il più possibile evidente le motivazioni che portano a possibili spunti di miglioramento.

- Si ritiene infine utile una sensibilizzazione su questi temi attraverso attività formative rivolte a tutto il personale.



POLITECNICO
MILANO 1863

codice etico e di comportamento

- Le iniziative messe in capo 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 emergessero, di come siano state gestite: Infine, di trattare come sia stato vissuto l'impatto dell'emergenza COVID-19 rispetto a tali temi.

Ciclo di bilancio

- L'utilizzo della nuova procedura di budget richiede tempo per potersi considerare consolidata, si raccomanda il continuo monitoraggio e il continuo supporto al personale che ne fa uso, in particolare il personale dipartimentale.

Performance organizzativa

- Si rileva ancora oggi, un discreto numero di obiettivi misurati esclusivamente attraverso la verifica del rispetto delle tempistiche delle azioni programmate ai fini del loro raggiungimento e non come veri e propri obiettivi. Si raccomanda in tal senso, di dare sempre esplicita evidenza alla continuità, pur con target definiti su un orizzonte temporale, rispetto alla pianificazione e agli esiti raggiunti in passato.

- A seguito del monitoraggio effettuato sugli obiettivi 2021, si ritiene che la maggior parte degli obiettivi proposti risulti sfidante, tuttavia permane una forte presenza di valutazioni alte con il raggiungimento della "Eccellenza", soprattutto in alcune aree dirigenziali e nella performance organizzativa dei Dipartimenti, aspetti che potrebbe essere utile monitorare.

- Si raccomanda di portare a compimento (paragrafo 4) la predisposizione delle "**linee guida**" ad uso interno indicando: le modalità di definizione, l'attribuzione e il monitoraggio degli obiettivi, le relative tempistiche e gli owner di processo associato utili ad uniformare l'intero processo.

- Viste le notevoli difficoltà riscontrate col nuovo "**portale HR**", si suggerisce il costante monitoraggio dello strumento e supporto al personale che ne fruisce, nonché valutarne sviluppi per migliorarne la fruibilità. Inoltre, in prospettiva potrebbe anche essere interessante effettuare analisi statistiche per valutare variabilità e trend rispetto alle richieste di modifica obiettivi. Si suggerisce inoltre di monitorare tale funzionalità e di valutarne l'efficacia nel tempo, in particolare sui vari livelli di interdipendenza evitando che, a causa dei diversi livelli di priorità individuati, alcuni obiettivi possano non essere raggiunti, o raggiunti solo parzialmente, e di migliorare la sinergia anche per coloro che ricevono obiettivi diversi da fonti diverse, in particolare per gli RG, tenendo conto di una visione d'insieme e dei carichi, soprattutto quando si privilegiano obiettivi di sviluppo.

- Nonostante il proseguo della situazione pandemica e le difficoltà dettate dall'utilizzo del nuovo portale, si suggerisce anche di cercare di migliorare le tempistiche in fase di pianificazione degli obiettivi entro il mese di marzo, anziché aprile, in quanto una fase troppo lunga di pianificazione potrebbe poi ripercuotersi sulle fasi successive del processo e sul raggiungimento degli obiettivi.

Performance individuale

- Si caldeggia la possibilità di effettuare un passaggio culturale, ovvero passare da una valutazione basata non solo sui comportamenti organizzativi ma ad una logica che preveda l'attribuzione di obiettivi individuali, che risulterebbero più oggettivi e più facilmente misurabili, attraverso un



POLITECNICO
MILANO 1863

percorso di accompagnamento e di monitoraggio nel tempo rivolto al personale, anche nella logica di possibili mutamenti nella modalità di lavoro (*smartworking*).

- Rispetto al tema dello SmartWorking, si ritiene utile monitorare gli sviluppi dell'impatto di tale cambiamento e valutarne i successivi sviluppi sul modello professionale.
- In merito alla strutturazione del processo, risulta rilevante l'importanza data all'implementazione di "**Linee Guida**", anche per rendere maggiormente trasparente l'allocazione del personale nei vari ruoli organizzativi, nonché identificare in modo univoco ruoli differenti per classi differenti, così da non dare adito a incomprensioni e interpretazioni tra i valutati.
- Permane anche quest'anno, una **distribuzione delle valutazioni sui comportamenti per ruolo**, concentrata su valori di "in target" e soprattutto "sopra-target", in particolare, all'interno delle strutture decentrate (Dipartimenti e Poli territoriali), sulle quali si suggerisce una riflessione.
- In merito agli incontri formativi programmati per i nuovi capi servizio, sia dal punto di vista dei valutati che dei valutatori, per accompagnarli nella conoscenza del modello professionale, delle sue logiche e applicazioni e a seguito dell'emergenza COVID-19, si ritiene opportuno valutare l'efficacia delle azioni messe in campo attraverso incontri/colloqui puntuali con Risorse Umane e un loro monitoraggio nel tempo.
- Resta infine da valutare l'opportunità, da parte della Direzione Generale, di:
 - introdurre una **valutazione a 360° coinvolgendo** collaboratori, colleghi e utenti nel processo di valutazione;
 - approfondire le differenze segnalate in alcuni focus tra il **sistema di valutazione nei Dipartimenti e quello in Amministrazione Centrale** e verificare da cosa dipendono per uniformarlo il più possibile. Da approfondire, altresì, l'assegnazione degli obiettivi a questo livello organizzativo per il quale formalmente sono previsti obiettivi di struttura mentre la valutazione dovrebbe avvenire sui comportamenti organizzativi.
- Nella Relazione predisposta dal CUG e condivisa con l'OIV in merito alle risultanze dello Sportello di Ascolto si ritiene utile sottolineare l'importanza di tale strumento e di favorirne la diffusione, in quanto, al momento, lo scarso numero di richieste non ne permette una valutazione d'efficacia. Valutare l'opportunità di rendere la Relazione più fruibile in quanto ricchissima di dati e descrizioni, ma un po' più scarna di considerazioni generali e conclusive che mettano in luce le azioni messe in campo e la loro efficacia nel tempo, valutando l'opportunità di trattare anche le azioni e le difficoltà emerse durante il periodo di emergenza.

Allegato

Considerazioni del Nucleo sui documenti di bilancio predisposti dall'Ateneo su tematiche specifiche (bilancio sociale, di genere, di sostenibilità, ecc.)

Si segnala che l'Ateneo predispose documenti specifici di bilancio per tematiche di particolare interesse:

- da alcuni anni realizza il Bilancio di Genere (terza edizione nel 2021), che in una prospettiva di genere presenta i principali dati relativi a componente studentesca, corpo docente e personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo ed approfondisce temi strategici per la definizione di



POLITECNICO
MILANO 1863

politiche di gender mainstreaming per la componente studentesca internazionale e la componente più giovane del personale docente;

- è in via di pubblicazione nella sua prima edizione il Bilancio di Sostenibilità Ambientale di Ateneo, che mira a raccogliere le attuali prestazioni ambientali, i rischi, le risorse a disposizione, le tendenze dei processi in atto in Ateneo e nella società per fornire una solida base per la pianificazione e per le decisioni future;
- da gennaio 2021, un gruppo di lavoro del Rettorato ha analizzato l'evoluzione nel tempo dei documenti pubblicati dagli Atenei italiani e il trend emergente dal confronto con gli Atenei internazionali, rilevando al Politecnico una ricchezza di iniziative anche consolidate ma non sempre accompagnate da esplicite policy e/o rendicontazione delle attività svolte rispetto a temi di Impatto Sociale e Sviluppo Sostenibile. È stato perciò avviato un progetto "Impact Ranking@PoliMi" che utilizza gli indicatori definiti da Times Higher Education per analizzare gli atenei dal punto di vista della sostenibilità con obiettivi SDG 2030 dell'ONU. Il progetto è volto a rendere maggiormente strutturato il lavoro di raccolta di dati e informazioni su quanto l'Ateneo fa nell'ambito dello sviluppo sostenibile, comunicando anche attraverso pagine web dedicate la propria strategia di sostenibilità. Il Rapporto SDGs@Polimi verrà pubblicato entro il mese di ottobre in concomitanza con la partecipazione al Ranking di THES.

Il Nucleo esprime apprezzamento e ritiene che si delinei oramai un quadro di maggiore maturità del sistema di rendicontazione, che si sta muovendo dalla fase di ricchezza di iniziative ad una fase di maggiore strutturazione e raccordo delle iniziative stesse in un insieme organico. La scelta di seguire il ranking di THES è molto opportuna, poiché accanto ad indicatori quantitativi, vengono richieste anche informazioni sui programmi e sulle politiche dell'Ateneo, in un modello che vuole premiare l'evidenza, quanto cioè una azione sia documentata e radicata nell'organizzazione.



Tabella 1 "Valutazione (o verifica) periodica dei CdS"

Nota: di default vengono proposte 5 righe, qualora si dovessero inserire più di 5 CdS, salvare i primi 5 e rientrare (verranno proposti pacchetti di 5 righe nuove per volta).

N	Denominazione Corso	Modalità di monitoraggio	Con PdQ	Punti di forza riscontrati	Punti di debolezza riscontrati
1	Corso di laurea triennale in Ingegneria Biomedica (L8 e L9)	<ul style="list-style-type: none"> • Audizioni • Analisi SMA • Analisi Riesame • Analisi Relazione CPDS 	Si	- Buona conoscenza dell'andamento del corso di studio, dei suoi punti di forza, di debolezza e dei possibili punti di miglioramento.	- rendere più incisiva l'autovalutazione del CdS nel riesame; - rendere più chiara ed evidente l'identificazione delle criticità effettive, delle cause e delle azioni di miglioramento;
2	Corso di laurea triennale in Design della Moda (L4)	<ul style="list-style-type: none"> • Audizioni • Analisi SMA • Analisi Riesame • Analisi Relazione CPDS 	Si	- Numerose relazioni del CdS con i propri portatori di interesse.	- valorizzare il ruolo delle CPDS al fine di cogliere aspetti non trattati dai CdS in sede di riesame - Verifica dell'efficacia delle azioni di miglioramento
3	Corso di laurea triennale in Ingegneria Edile e delle Costruzioni (L23)	<ul style="list-style-type: none"> • Audizioni • Analisi SMA • Analisi Riesame • Analisi Relazione CPDS 	si		

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

Sistemi di monitoraggio	Esiste	Commenti
Dati INPS	no	
Almalaurea	no	
Dati Ufficio Placement	Si a livello di Ateneo. Dati raccolti tramite interviste per laureati triennali non proseguenti ad una LM in Ateneo e laureati magistrali	