

Politecnico di MILANO

Sezione: 1. Valutazione del Sistema di Qualita'

1. Sistema di AQ a livello di ateneo

Il Nucleo di Valutazione (NdV) nel corso del 2019 si è riunito 7 volte e ha organizzato insieme al Presidio AVA (PAVA) le audizioni di 6 Dipartimenti come descritto più puntualmente nel paragrafo 4.

Il NdV ha una collaborazione molto intensa con il PAVA, che viene spesso coinvolto nelle riunioni del Nucleo stesso, con il quale ha un dialogo continuo attraverso il quale monitora le azioni svolte dal PAVA all'interno dell'Ateneo in tema di AQ (cfr Relazione 2017/18 e Relazione 2018/19).

Quest'anno, anche in vista della visita di Accreditamento Periodico (AP) di novembre, per analizzare lo stato di maturazione interna del sistema di Assicurazione di Qualità (AQ) di Ateneo, il NdV ha strutturato la prima parte della Relazione tenendo conto, laddove ritenuto utile, dei punti di attenzione dei requisiti R1 ed R2, R4.

R1.A.1- La qualità della ricerca e della didattica nelle politiche e nelle strategie dell'Ateneo

La visione del Politecnico di Milano è descritta in una serie di documenti di programmazione e confermata nei colloqui periodici con il Rettore e suoi Delegati. Nella Relazione 2018, il NdV aveva segnalato che dall'esame di tali documenti apparivano migliorabili i processi di comunicazione interna che riguardavano la condivisione degli obiettivi ai diversi livelli dell'organizzazione dell'Ateneo, in particolare:

- la puntuale identificazione e il monitoraggio degli indicatori strategici;*
- la modalità con cui si garantisce il coinvolgimento del personale docente nel Piano integrato;*
- il legame fra i processi di AQ e gli obiettivi strategici dell'Ateneo;*
- il rapporto tra gli obiettivi strategici e le analisi sui punti di forza e di debolezza in fase di definizione del Piano strategico.*

Il Politecnico di Milano ha recepito i suggerimenti del NdV e i documenti pubblicati nel corso del 2019 hanno contribuito a una formalizzazione più compiuta di questi aspetti.

In modo particolare, come già preannunciato dal Rettore in una lettera indirizzata al Nucleo a luglio 2018, la Politica per la Qualità, già comunicata dal Rettore all'avvio del mandato nel 2017, è stata formalizzata in un nuovo documento, più ampio, reso pubblico sul sito web di Ateneo <https://www.polimi.it/il-politecnico/chi-siamo> dopo l'approvazione in SA a febbraio 2019. Sono state di conseguenza aggiornate le Linee Guida per AQ della didattica e le Linee Guida per AQ della ricerca e della terza missione, migliorando le parti descrittive relative al processo, alle responsabilità e ai flussi documentali.

Nel modello di AQ di Ateneo le politiche della qualità sono supportate dal PAVA, sotto la supervisione diretta del Rettore e dei Delegati di Didattica, Ricerca e Terza Missione; lo stesso PAVA ne ha in carico il monitoraggio; il NdV infine ne valuta l'efficacia.

Nella seduta del SA del 17 dicembre 2018 (cfr SAL_AQ_2018 - Piano strategico, Piano integrato e Politica per la

Qualità), sono state presentate in modo molto puntuale tutte le azioni svolte e programmate, rispetto agli obiettivi per la qualità del triennio 2017-2019.

Da un punto di vista metodologico, il Politecnico utilizza un modello di pianificazione che vede la definizione, a livello centrale, di linee di indirizzo alle quali i diversi attori si ispirano all'interno di confini formalmente definiti. Il Piano Strategico è concepito come un progetto che in fase di attuazione viene monitorato e ciclicamente migliorato (logica PlanDoCheckAct) con specifiche azioni condivise e sostenibili. Sebbene non sempre puntualmente definito in documenti pubblici nelle sue responsabilità periferiche ultime e nei relativi flussi informativi, il monitoraggio continuo del processo viene tuttavia effettuato dal Rettore, insieme alle principali figure di riferimento dell'Ateneo coinvolte (Prorettori, Delegati, Direttori di Dipartimento, Presidi, Direttore Generale, ecc.).

Due volte l'anno, il Rettore presenta in Senato Accademico lo stato di avanzamento complessivo del Piano Strategico, garantendo la piena condivisione delle scelte politiche e comunica in vari momenti lo stato di avanzamento delle singole azioni in Senato Accademico e in Consiglio di Amministrazione. Inoltre, almeno una volta all'anno, viene presentato lo stato di attuazione del Piano Strategico ai Dipartimenti e a tutta la Comunità Politecnica (cfr Rettore avanzamento PSA feb 2018 e 2019), oltre a comunicazioni specifiche che vengono dedicate a singoli progetti (ad esempio presentazioni del 22 febbraio, 8 maggio, 12 giugno 2019).

L'Ateneo ha definito pertanto una propria visione, chiara, articolata e pubblica, in varie forme di comunicazione in funzione del target di riferimento. Il NdV ritiene che tale scelta, sicuramente efficace da un punto di vista dell'immediatezza comunicativa, possa rendere meno facilmente riconoscibile l'unitarietà del quadro strategico e delle relative modalità di attuazione.

Il Nucleo apprezza che sia stato avviato un percorso di formalizzazione e condivisione delle iniziative e dei piani di Ateneo più unitario, e continuerà a monitorare l'evoluzione di questo percorso.

R1.A.2 – Architettura del sistema AQ di Ateneo

Il sistema di AQ sviluppato dal 2013 ad oggi appare adeguatamente consolidato per la parte Didattica e Ricerca e, in modo meno maturo, per la parte che riguarda la Terza missione, anche in relazione ad aspetti di contesto meglio specificati nel paragrafo 3.

Nelle nuove Linee Guida (LG), i compiti e le responsabilità dei vari attori sono chiaramente definiti e ciò contribuisce a delineare con maggiore chiarezza i processi, le responsabilità e i flussi documentali.

Il PAVA, supporto tecnico-operativo dedicato all'AQ, è composto da solo personale tecnico-amministrativo ma con competenze distintive e specifiche. Alla luce delle molteplici attività realizzate, dei risultati raggiunti rispetto alle azioni di miglioramento programmate, della capacità propositiva e di promuovere una effettiva interazione tra le strutture centrali e periferiche, tale scelta organizzativa può essere ritenuta efficace.

In relazione alla specifica struttura definita dall'Ateneo del modello di AQ, il NdV esprime una valutazione positiva rispetto al ruolo dei Presidi delle Scuole che riesaminano ed esprimono le proprie valutazioni sui Riesami dei Corsi di Studio (CdS) e sulle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti (CPDS), trasmettendole al NdV e al PAVA, facendosi direttamente carico di eventuali azioni di miglioramento a livello di Scuola e formulando eventuali proposte comuni alle varie Scuole in una breve relazione presentata al Senato Accademico.

Durante le audizioni il NdV ha invitato le CPDS a valutare la possibilità di coinvolgere un numero di studenti e docenti superiore a quello formalmente definito dallo Statuto di Ateneo, soprattutto per le Scuole nelle quali sono presenti numerosi CdS. Tale invito appare essere stato recepito da alcune Scuole in occasione della stesura delle ultime relazioni annuali delle CPDS.

R1.A.3 - Revisione critica del funzionamento del sistema di AQ

Il funzionamento del sistema di AQ è periodicamente sottoposto a riesame interno da parte dell'Ateneo, attraverso vari e articolati strumenti di revisione critica del sistema.

Nella Relazione annuale del PAVA vengono sintetizzate tutte le attività realizzate in tema di AQ, i punti di forza e di debolezza, lo stato di attuazione delle azioni di miglioramento in capo al PAVA e quelle future; il Nucleo fornisce invece raccomandazioni e suggerimenti nella Relazione annuale. Sia la Relazione del NdV che la Relazione del PAVA vengono poi comunicate in SA entro la fine dell'anno, contestualmente allo stato di avanzamento del sistema di AQ di Ateneo.

Il sistema di AQ è dunque attentamente monitorato dal PAVA, le tempistiche sono adeguate e i relativi feedback

vengono comunicati in modo efficace all'Ateneo, anche se non emerge sempre in modo dettagliato in documenti formalizzati come gli Organi di Governo prendano poi in considerazione gli esiti del monitoraggio dell'AQ al fine di tenere sotto controllo l'effettiva realizzazione delle proprie politiche.

Docenti, Personale Tecnico-Amministrativo e studenti possono comunicare agli Organi di Governo e alle strutture responsabili della AQ le proprie osservazioni critiche e proposte di miglioramento attraverso i loro rappresentanti negli Organi e sono chiamati ad esprimere il proprio livello di soddisfazione (e i relativi commenti) sui servizi offerti dall'amministrazione centrale in una rilevazione annuale.

Gli esiti della rilevazione, che rientrano come elemento di valutazione della performance organizzativa delle strutture, sia in termini di peso relativo che di ricaduta sulla valutazione individuale, vengono in parte pubblicati in specifiche sezioni intranet dell'Ateneo, ma non sempre si riesce a dare evidenza delle azioni intraprese a seguito delle segnalazioni fatte. In tal senso, è utile ricordare anche che il Direttore Generale, a seguito delle segnalazioni ricevute dalle CPDS (Relazioni 2018), con una lettera del 4 luglio 2019, ha risposto anche quest'anno alle Commissioni stesse, ai Presidi e al NdV, rispetto alle osservazioni fatte in tema di spazi, ristorazione, orientamento all'ingresso, appelli degli esami, servizi di front office delle segreterie studenti, tirocini. Si va progressivamente strutturando un processo di segnalazioni e di feedback fra le Scuole e l'Amministrazione, sicuramente migliorabile ma che il NdV valuta positivamente.

R1.A.4 - Ruolo attribuito agli studenti

La rappresentanza studentesca è presente e coinvolta nei processi di AQ a tutti i livelli ma, nel corso delle audizioni ai CdS, il NdV ha riscontrato in alcuni casi difficoltà nel coinvolgere attivamente a tutti i livelli il corpo studentesco, suggerendo di migliorare la comunicazione agli studenti anche attraverso presentazioni in aula del sistema di AQ di Ateneo, dei suoi attori e delle azioni di miglioramento compiute.

A seguito del suggerimento del NdV, l'Ateneo ha introdotto a partire dall'a. a. 2018/19 (così come comunicato in SA a luglio 2018) la c.d. "Lezione Zero", incontro che, all'inizio di ogni anno accademico, viene dedicato alla presentazione del CdS agli studenti in aula (contenuti ed organizzazione del CdS e della Scuola), dei soggetti a cui possono rivolgersi e al potenziale impatto delle loro opinioni sulla didattica e sui servizi.

Il NdV ritiene che l'iniziativa adottata dalla Consulta della Didattica nell'inserire una "Lezione Zero" all'interno della prossima programmazione per l'a. a. 2019/20, anche per gli anni successivi al primo, sia molto positiva soprattutto alla luce della maggior flessibilità temporale ed organizzativa (sarà infatti possibile organizzare tale iniziativa anche nei mesi successivi l'inizio dell'a.a).

Un filone di attività formative specifiche, da parte del PAVA, è stato dedicato alla formazione degli studenti: tra ottobre e novembre 2018 sono stati organizzati quattro momenti formativi specifici, per ciascuna CPDS, per rafforzare l'importanza del ruolo della CPDS nel sistema AVA e per permettere agli studenti una più efficace comunicazione con i Rappresentanti degli studenti dei CdS; nel corso della seduta del Consiglio degli Studenti del 18/09/2018, il PAVA ha svolto un intervento formativo sul modello AVA e l'importanza del ruolo degli Studenti in CdS e nelle CPDS, in particolare nei processi di analisi e di miglioramento.

A seguito delle nuove elezioni studentesche, il Delegato alla Didattica e il PAVA hanno illustrato le tematiche AVA al primo Consiglio degli Studenti (giugno 2019) e annunciato momenti specifici di formazione a partire dal mese di settembre 2019.

Per dare maggiore visibilità alla rappresentanza studentesca è inoltre da segnalare la creazione di uno spazio di discussione ("spazio studenti BeeP"), gestito dal Coordinatore del CdS e dai rappresentanti, e di un indirizzo e-mail istituzionale per i Rappresentanti degli studenti di ogni CdS.

Il NdV segnala infine che l'Ateneo, su specifica richiesta dei rappresentanti degli studenti uscenti, ha promosso e pubblicizzato le ultime elezioni per il rinnovo dei rappresentanti studenteschi del Politecnico di Milano e per il Consiglio Nazionale degli Studenti Universitari (CNSU) attraverso tutti i canali ufficiali dell'Ateneo. Tale impegno ha portato ad un aumento dell'affluenza dal 15% al 20% circa. Il NdV incoraggia l'Ateneo a continuare su questa strada per poter permettere una più ampia sensibilizzazione e partecipazione dell'intero corpo studentesco.

R1.B.1 - Ammissione e carriera degli studenti

Sulle modalità di definizione e comunicazione per l'iscrizione e ammissione degli studenti e la gestione delle loro carriere il NdV non ha segnalazioni da formulare.

R1.B.2 & R1B3- Programmazione dell'offerta formativa e Progettazione e aggiornamento dei CdS

Il NdV ha avuto modo di constatare che le proposte di nuovi CdS negli ultimi anni hanno avuto un carattere fortemente innovativo, sono state individuate con una analisi di contesto e una consultazione delle parti interessate molto approfondita e si sono quindi sviluppate in piena sintonia con le esigenze del mondo del lavoro.

Anche su segnalazione del NdV, il PAVA ha programmato un'attività per rendere più formali ed approfondite le consultazioni con le parti sociali, mettendo anche a disposizione di tutti i CdS le competenze di Career Service ed Alumni, come dettagliato anche all'interno del capitolo 2.

La nota connotazione internazionale dell'Ateneo viene promossa attraverso l'erogazione in lingua inglese degli insegnamenti di 29 Lauree Magistrali. Per migliorare l'internazionalizzazione dell'offerta didattica il NdV suggerisce di migliorare l'informazione e la comunicazione delle possibilità di svolgere la tesi finale all'estero che attualmente, seppur presente, non sembra essere molto conosciuta dagli studenti.

R1.C.1- Reclutamento e qualificazione del corpo docente

L'Ateneo da molti anni adotta criteri oggettivi per l'assegnazione delle risorse di personale docente ai Dipartimenti. Il modello è attualmente in fase finale di revisione (sarà in discussione in SA il 16 settembre 2019) e verrà trattato nel punto R4.A3.

È importante segnalare che la programmazione del personale per il triennio 2017-2019 è stato uno dei primi atti di pianificazione del nuovo mandato rettorale approvato fra marzo e maggio 2017, e uno dei temi più trattati dal SA.

Ad inizio 2019, a valle di una analisi del corpo docente dal 2013 al 2018, per singoli SSD e Dipartimenti, con una proiezione a fine 2022, sono state identificate le eventuali situazioni critiche ancora presenti a livello di Ateneo e di singolo SSD (da segnalare al relativo Dipartimento) e sono state discusse via via le misure più adeguate per stimolare l'ingresso di ricercatori, per proseguire nell'azione di potenziamento del dottorato di ricerca e per stimolare il reclutamento di giovani in tutte le fasce, in linea con la programmazione di Ateneo.

L'attività di formazione ed informazione rivolta al personale docente è stata svolta dall'Ateneo con particolare riferimento ai temi della didattica innovativa, della valorizzazione dei talenti della ricerca, dello sviluppo di research skill e della preparazione di proposte ERC.

R1.C.2 - Strutture e servizi di supporto alla didattica e alla ricerca

In linea generale, emerge una forte sensibilità dell'Ateneo verso l'analisi dei vari aspetti legati all'adeguatezza delle risorse, strutture e dei servizi volti al supporto della didattica, della ricerca e terza missione, nonché agli studenti, sia all'interno del Piano Strategico e sia del Piano Integrato. Dall'obiettivo "Ateneo sostenibile, efficiente ed attento alla qualità", discendono una serie di "linee d'azione" e successivi obiettivi specifici, fra cui gli obiettivi legati ad una più efficace gestione degli spazi sia in relazione agli interventi di manutenzione, sia di gestione dei servizi generali; alcuni spunti sono stati forniti anche dall'analisi della Customer Satisfaction sui servizi.

Le Customer Satisfaction erogate a Docenti, PTA e studenti permettono di monitorare l'opinione dell'utenza rispetto ai servizi erogati e, come già rilevato, la Direzione Generale, a seguito di quanto riportato all'interno delle Relazioni delle CPDS, ha risposto anche quest'anno, attraverso una lettera di intenti rispetto a quanto l'Ateneo intende fare in merito alle criticità individuate relativamente a spazi, ristorazione, orientamento in ingresso, date degli appelli, front-office studenti, tirocini, esiti occupazionali, servizi di rete.

La tematica relativa agli spazi, tema noto per la sua criticità negli ultimi anni, ha visto la messa in campo di una serie di interventi di cui si rende conto in modo dettagliato nella Relazione Performance 2018, così come dei primi interventi relativi al progetto "ViviPolimi" (finalizzato ad investimenti in spazi studio, impianti sportivi, strutture residenziali, cui è stato destinato un finanziamento di 6 M€ nel triennio 2017-2019) di cui è stata data ampia diffusione all'interno della riunione plenaria dell' 8 maggio scorso sullo stato di avanzamento dei lavori edilizi del Piano Strategico di Ateneo.

L'OIV all'interno del capitolo 5 della Seconda sezione della presente relazione annuale ha segnalato una serie di possibili momenti di ascolto che possono fornire utili spunti al fine del miglioramento dei servizi erogati, nonché alcuni spunti di miglioramento rispetto ai temi legati alla ristorazione e front-office studenti.

R1.C.3 - Sostenibilità della didattica

L'analisi della sostenibilità della didattica (cfr Documento per l'a.a 2019/20 del dicembre 2018) viene svolta dal

PAVA, che monitora nel corso dell'anno il rispetto dei requisiti sulla docenza e tutti gli altri requisiti di Accreditamento.

Come evidenziato nella Relazione annuale del PAVA, il quoziente studenti/docenti (cfr i dati elaborati da ANVUR al 29/06/19) continua ad evidenziare un valore più elevato rispetto alle medie di area geografica e nazionale. Tuttavia il carico sui docenti è in parte mitigato da una intensa attività di didattica integrativa di supporto (la percentuale di docenza a contratto si attesta ormai intorno al 30%, includendo numerosi docenti di Alta Qualificazione e di Visiting Professors di rinomata fama internazionale). L'Ateneo sta inoltre valutando altre possibili soluzioni, come ad esempio la riduzione delle dimensioni delle classi al fine di migliorare la qualità della didattica.

Per tutti i CdS, la quota di docenti di riferimento di ruolo appartenenti a SSD di base o caratterizzanti la classe è comunque in linea con il valore indicato da ANVUR come buona prassi, pari al 67% (cfr indicatori ANVUR).

R2.A.1- Gestione dell'AQ e monitoraggio dei flussi informativi tra le strutture responsabili

Il sistema di raccolta dati ed informazioni utilizzabili dai diversi organi e strutture preposte alla gestione della didattica e della ricerca si è arricchito nel corso dell'ultimo triennio, anche sulla base di suggerimenti del PAVA e del NdV.

Da un punto di vista generale, si ritiene utile la creazione da parte del PAVA di uno spazio condiviso nella intranet di Ateneo, dedicato all'Assicurazione Qualità della Didattica e della Ricerca, dove è riportata una breve descrizione delle principali attività del sistema AQ e dove sono stati caricati tutti i documenti utili (linee guida, modelli ecc.) e le buone pratiche (es. Diario di Bordo di Nuclear Engineering, documentale di Management Engineering).

I flussi informativi fra i vari attori del sistema di AQ sono, come già detto, dettagliatamente descritti nei documenti delle LG dell'AQ.

La disponibilità dei dati elaborati da varie fonti e messi a disposizione dei gruppi di Riesame e delle CPDS è ampia, dettagliata (ingressi, provenienze, carriere, scambi, laureati, opinioni degli studenti sugli insegnamenti, esami sostenuti e voti, opinione laureandi, esito occupazionale) e capillare. Da sottolineare, in tal senso, il notevole impegno dell'Ateneo negli ultimi due anni nella realizzazione di un nuovo sistema di data visualization tramite l'applicativo POWER BI, con lo scopo di rispondere ad esigenze di consultazione dati più complesse (es. navigabilità dei dati secondo differenti profili degli utenti) e garantire la disponibilità di dati agli attori coinvolti in ogni momento dell'anno.

Oltre ai Coordinatori e a ogni componente del gruppo di riesame, l'abilitazione a POWER BI è stata fornita nel 2018 in fase sperimentale a tutti i componenti delle CPDS, compresi gli studenti, e ai Presidi delle Scuole, ma per le attività di riesame 2019 sarà disponibile un vero e proprio cruscotto informatizzato grazie alla intensa collaborazione (obiettivo congiunto 2019) fra il Servizio Studi e il Servizio database administration, reporting e data warehousing dell'Area Servizi ASICT.

Per quanto riguarda la disponibilità di dati per la ricerca e la Terza Missione, si ritiene utile segnalare la realizzazione del Cruscotto dei Direttori di Dipartimento, che permette di analizzare le credenziali scientifiche, l'opinione degli studenti sulla didattica, i fondi di autofinanziamento e le disponibilità per la pianificazione del reclutamento.

R2.B.1- Autovalutazione dei CdS e verifica da parte del Nucleo di Valutazione

Il NdV verifica lo stato di attuazione del sistema di AQ per la didattica e la ricerca mediante esame documentale (relazioni Presidi/CPDS, riesami CdS/Dip) e il confronto sistematico con il PAVA.

Dal 2017, il NdV ha inoltre avviato un sistema di audizioni ai CdS (12 corsi su 64) e, dal 2018, ai Dipartimenti (6 su 12), fornendo spunti di miglioramento agli Organi di Governo dell'Ateneo e agli attori del sistema AVA, meglio dettagliati nelle sezioni successive.

Il processo di riesame è supportato da modelli e indicazioni e da continui confronti tra i CdS e PAVA.

A riesame terminato, le CPDS redigono la relazione annuale e in aggiunta a quanto previsto dal modello AVA-ANVUR, i Presidi delle Scuole definiscono azioni di miglioramento gestibili direttamente e azioni per le quali non possono intervenire direttamente che vengono portate all'attenzione del SA, chiedendone l'intervento.

PAVA verifica tutti i riesami, segnalando ai referenti AQ/Coordinatori gli aspetti critici rilevati.

Le azioni di miglioramento definite ai diversi livelli sono monitorate annualmente nella documentazione prodotta in sequenza (riesame dei CdS, Relazione CPDS, Relazione del Preside, Relazione PAVA) e portate all'attenzione del NdV e del SA.

Nella relazione del PAVA viene monitorato il numero complessivo delle azioni di miglioramento pianificate (328 nell'ultimo riesame), quelle concluse con successo (circa il 45%), quelle ancora operative (circa il 52%) e quelle sospese (3%).

L'attività di stesura della relazione da parte delle CPDS si conclude nei tempi stabiliti e le relazioni sono inviate al PAVA che provvede ad inoltrarle ai CdS affinché possano valutare la necessità o meno di una revisione del documento di Riesame. A conclusione del processo, le CPDS ricevono la versione finale dei Riesami aggiornati dove si dà evidenza delle modifiche effettuate.

Il NdV a seguito delle audizioni svolte nei CdS aveva sottolineato la necessità di potenziare i momenti di formazione/informazione specifica per i componenti delle CPDS, soprattutto per quanto riguarda i nuovi insediamenti e per permettere una più attiva partecipazione degli studenti coinvolti.

A seguito di tale suggerimento il PAVA, tra ottobre e novembre 2018, ha organizzato quattro momenti formativi specifici per ciascuna CPDS.

2. Sistema di AQ a livello dei CdS

Il sistema di AQ dei CdS è stato oggetto di audizioni nel 2017/18 da parte del NdV (in stretta collaborazione con il PAVA) e nella Relazione 2018 sono stati riportati i punti di attenzione più significativi trasversali ai vari CdS esaminati (quest'anno non è stata pertanto compilata la tabella 1 dell'Allegato 1 delle LG ANVUR).

Proprio a seguito di tale attività, si è deciso di richiedere a tutti i CdS un nuovo Riesame ciclico sulla base del modello ANVUR, ad esclusione dei tre CdS di recente istituzione che hanno svolto il Riesame Annuale e del CdS di Music and Acoustic Engineering, al suo primo anno di erogazione, che non ha svolto il Riesame.

La scelta di ripetere il Riesame ciclico è stata apprezzata dal NdV, perché ha consentito ai CdS di formalizzare le proprie riflessioni secondo modalità finalizzate ai punti che, sulla base del testo dell'anno precedente, richiedevano maggiore attenzione. Tali aspetti hanno riguardato:

- la coerenza all'interno del testo e tra le diverse informazioni riportate nel Riesame, nel Regolamento Didattico e nella Scheda SUA;*
- a fronte di una criticità rilevata, l'analisi delle cause volta alla definizione, se necessario, di azioni di miglioramento;*
- le principali indicazioni ricevute dagli stakeholder e le modalità individuate per il loro coinvolgimento;*
- il coinvolgimento attivo degli Studenti nel Gruppo di Riesame;*
- le modalità utilizzate per il coordinamento tra sezioni parallele di uno stesso insegnamento;*
- le modalità di comunicazione con i docenti a contratto, in modo da garantirne la conoscenza dei contenuti e delle regole del CdS e della Scuola.*

Per quanto riguarda il rapporto con il mondo del lavoro, l'anno scorso l'Area Sviluppo e Rapporti con le Imprese aveva organizzato, in via sperimentale, alcuni incontri con gli Alumni per favorire i CdS nella consultazione con gli stakeholder. Sulla base di questa esperienza, l'Area ha deciso di attivare una nuova e più strutturata modalità di consultazione dei rappresentanti del mondo delle imprese che permetterà, ad ogni CdS che ne faccia richiesta, di ampliare i propri contatti con le parti interessate e assicurare così il monitoraggio sull'aggiornamento del percorso formativo.

Nella Relazione del PAVA viene rilevato come dato di sintesi che, per quanto riguarda la consultazione con gli stakeholder, 22 CdS hanno richiesto il supporto del Career Service, 19 hanno utilizzato il Comitato di riferimento, istituito a livello di CdS o di Scuola, o l'Advisory Board del Dipartimento. 19 CdS hanno proseguito con le modalità già in essere. Seppur con aspetti ancora da migliorare, si osserva anche un miglioramento rispetto alla capacità di analisi delle cause rispetto alle criticità individuate.

Il NdV sottolinea come punto di miglioramento dei CdS la revisione e l'aggiornamento nel Riesame di: profilo professionale, sbocchi occupazionali e professionali previsti per i laureati, obiettivi formativi specifici del CdS, descrizione del percorso formativo e descrittori di Dublino.

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

In assenza della SUA-RD, come descritto nella Relazione del PAVA, la diffusione dell'AQ della Ricerca e Terza Missione si è focalizzata sul processo di supporto ai Dipartimenti, nella fase di Riesame intermedio del Progetto Scientifico Triennale, e sulla opportunità di impostare un sistema di monitoraggio continuo (superando la logica del censimento) delle risorse disponibili.

Grazie a questa azione di supporto, tutti i Dipartimenti hanno concluso il Riesame 2018 secondo le tempistiche previste, e la Commissione Ricerca con il supporto del PAVA e del Delegato alla Ricerca, li ha analizzati ed ha formulato alcune osservazioni generali, recepite poi dai Dipartimenti che hanno modificato il loro Riesame approvato in via definitiva durante la seduta del Senato Accademico del 17/12/2018. Il prossimo Riesame è previsto a dicembre 2019 e sarà propedeutico al nuovo Progetto scientifico 2020-2022.

Il NdV valuta molto positivamente l'azione svolta dal PAVA e rileva, altrettanto positivamente, che sia stata già programmata per il 2020 una attività di revisione dei modelli messi a disposizione negli anni precedenti e di sensibilizzazione dei Dipartimenti, relativamente agli aspetti emersi durante le audizioni del NdV e propedeutici al Riesame di fine triennio.

R4.A.1- Strategia e politiche di Ateneo per la qualità della ricerca

Per quanto riguarda gli aspetti programmatici relativi a garantire la qualità della Ricerca e della Terza missione, si rimanda a quanto già trattato al punto R1A1.

R4.A.2 - Monitoraggio della ricerca scientifica e interventi migliorativi & R4.A.4 - Programmazione, censimento e analisi delle attività di terza missione

Per il monitoraggio della Ricerca e della Terza missione, il PAVA ha predisposto nel marzo 2019 un documento di sintesi del sistema di raccolta dati e informazioni, definiti in accordo con il Delegato alla Ricerca e in coerenza con il Piano strategico di Ateneo. Il quadro degli indicatori elaborati al 31 dicembre di ogni anno viene presentato nella Relazione annuale del PAVA.

Il potenziamento dell'attività di monitoraggio della Ricerca e della Terza Missione è fra le azioni di miglioramento che il PAVA sta portando avanti negli ultimi due anni. Una volta definito il processo nelle Linee guida "Monitoraggio Didattica, Ricerca e Terza Missione", si prevede entro luglio 2020 di concludere la raccolta dei dati pregressi del public engagement, oltre ad una riflessione sulle misure di impatto attraverso il confronto con Apenet (Rete italiana degli Atenei ed Enti di Ricerca per il Public Engagement) e i risultati del Gruppo ANVUR TeMI sulla Terza Missione.

Fra gli indicatori monitorati, sicuramente di rilievo la produzione scientifica, misurata da molti anni mediante le "credenziali scientifiche". Il valore numerico della credenziale si basa su criteri di classificazione definiti dal SA, mediante l'attribuzione di alcuni "pesi" ad ogni pubblicazione scientifica di Ateneo, tenendo conto sia delle metodologie di valutazione delle carriere dei ricercatori e di valutazione della produzione scientifica definite da ANVUR/MIUR (ASN, VQR e SUA-RD), sia delle politiche di internazionalizzazione definite dall'Ateneo, in coerenza con il Piano strategico.

A fronte di una sostanziale stabilità della qualità delle pubblicazioni, misurata dal valore delle credenziali, il numero delle pubblicazioni diminuisce negli anni a dimostrazione della maggior attenzione da parte dei docenti PoliMi alla qualità delle stesse rispetto che alla loro quantità.

E' allo studio degli Organi accademici una revisione dei criteri al fine di favorire questa evoluzione (cfr Delibere SA luglio 2019).

Infine, per quanto riguarda l'OpenAccess, il PAVA evidenzia una situazione in via di miglioramento; per favorire l'attuazione della policy di Ateneo, il Delegato alla Ricerca e la Direzione generale di Ateneo, hanno definito specifiche azioni di supporto ai Docenti per il 2019.

Da segnalare anche la collaborazione stabile fra il PAVA e l'Helpdesk Catalogo Ricerca (gruppo di lavoro integrato fra più servizi di Ateneo) che ha portato ad un miglioramento della qualità dei dati, che permette all'Ateneo di avere informazioni più affidabili ai fini della valutazione della ricerca e in vista della prossima VQR.

Questo aspetto è particolarmente rilevante, poiché a valle della pubblicazione degli esiti della VQR 2011-2014 (cfr

doc. PAVA del febbraio 2019, *Analisi dei Risultati della VQR 2011-2014, Azioni a livello di Ateneo*) gli Organi di governo di Ateneo hanno avviato un percorso di riflessione che ha portato alla decisione condivisa (SA marzo 2017) per attivare un processo di definizione di un modello di simulazione dei risultati della VQR futura, per le due grandi macroaree culturali del Politecnico: Macroarea 1 (Ingegneria) e Macroarea 2 (Architettura e Design). Il PAVA, in collaborazione con il gruppo di lavoro di Catalogo Ricerca, ha supportato il Delegato alla Ricerca per la preparazione dei dati su cui si basa la simulazione; il modello è stato poi consolidato e il SA ha definito precise regole di ripartizione dei punti organico, basate anche sull'utilizzo dei risultati della simulazione sulla produzione scientifica dei docenti e del personale di ricerca delle strutture.

R4.A.3 - Distribuzione delle risorse, definizione e pubblicizzazione dei criteri

*Dal 2008, l'Ateneo utilizza un modello (via via modificato negli anni) per l'assegnazione dei punti organico ai Dipartimenti in funzione della didattica (CFU*numero studenti pesati secondo esiti opinione studenti - 45%), della ricerca (esiti VQR e simulazione VQR futura, credenziali scientifiche - 40%) e in funzione della III missione, intesa come capacità di autofinanziamento (15%).*

Il parametro che misura la percentuale di docenti di ogni Dipartimento con almeno due prodotti elevati/eccellenti univoci, rispetto al totale dei docenti dell'Ateneo, rappresenta uno strumento di monitoraggio della produttività scientifica in vista della futura VQR.

Per l'assegnazione di altre tipologie di risorse (ad es. le borse di dottorato) vengono utilizzati alcuni di questi parametri.

Attualmente è in discussione una revisione generale del modello; in varie sedute del SA è stata presentata una ipotesi di nuovi criteri sulla quale i Dipartimenti hanno iniziato a ragionare.

Si tratta di una riflessione per valutare se i criteri in uso sono ancora attuali come indirizzo politico, ossia se sono allineati alle azioni strategiche in modo da favorire:

- la qualità del reclutamento (i ricercatori, il reclutamento giovane e di qualità, il dottorato di ricerca, gli studenti, ...);*
- la qualità della didattica (la numerosità delle classi, l'interdisciplinarietà dei manifesti, la didattica progettuale e di laboratorio, il ruolo delle scienze umanistiche e sociali, ...);*
- la ricerca (i finanziamenti europei, i progetti interdipartimentali, la qualità delle pubblicazioni, le relazioni con le imprese anche internazionali, ...);*
- le politiche del Dipartimento e la coerenza con le politiche strategiche di Ateneo (il potenziamento del dottorato di ricerca, le connessioni interdipartimentali, gli investimenti in laboratori, le relazioni internazionali, le pubblicazioni di alta qualità, i risultati del trasferimento tecnologico, ...).*

La novità più rilevante in discussione riguarda un nuovo criterio per valorizzare la coerenza strategica, per premiare la progettualità specifica del singolo Dipartimento e nello stesso tempo il raggiungimento di obiettivi specifici identificati dal Piano Strategico di Ateneo da parte dei Dipartimenti, valutando il miglioramento raggiunto nel periodo di programmazione rispetto ad alcuni obiettivi predefiniti.

4. Strutturazione delle audizioni

Nel corso del 2019, il NdV ha svolto in collaborazione con il PAVA le audizioni di 6 Dipartimenti dell'Ateneo, in particolare:

- il Dipartimento di Chimica, Materiali e Ingegneria Chimica "Giulio Natta" e il Dipartimento di Fisica (19 febbraio 2019)*
- il Dipartimento di Architettura e Studi Urbani e il Dipartimento di Elettronica, Informazione e Bioingegneria (25 marzo 2019)*
- il Dipartimento di Ingegneria Gestionale e il Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito (6 maggio 2019)*

Il Nucleo ha analizzato il Piano strategico di Ateneo sulla Ricerca, il Progetto scientifico di Dipartimento, il Riesame di Dipartimento, nonché i dati della scheda SUA-RD 2013 e dell'ultima VQR di Ateneo e di Dipartimento. In tutte le audizioni è stata svolta una analisi tesa ad approfondire in generale il processo di definizione degli obiettivi del progetto scientifico, i relativi indicatori, l'analisi del contesto interno/esterno, i criteri di distribuzione delle risorse.

Analogamente a quanto avvenuto per i CdS, nel corso dell'audizione sono stati restituiti alcuni feedback puntuali. In generale, il NdV ha rilevato che i Progetti Scientifici esaminati contenevano più una Vision che una vera e propria strategia; il rischio è che l'obiettivo da raggiungere venga descritto a volte in modo generico e non si dichiarino in modo esplicito il punto di partenza, il punto di arrivo e il percorso che si vuole intraprendere (monitorando gli indicatori scelti).

L'analisi dei punti di forza può essere più efficace se presentata in forma più schematica e meno discorsiva, citando gli elementi distintivi che caratterizzano il Dipartimento stesso; anche per l'analisi dei punti di debolezza, meglio privilegiare una presentazione schematica concentrandosi sugli aspetti effettivamente sotto il controllo del Dipartimento, in cui è possibile intervenire indipendentemente dal contesto, evitando di elencare punti di debolezza esterni.

Non sempre il rapporto con gli stakeholder viene formalizzato in modo da diventare poi una prassi "replicabile". Come nel caso dei CdS, nel corso delle interviste è emersa in modo chiaro la piena consapevolezza e conoscenza dell'andamento del Dipartimento, dei suoi punti di forza, di debolezza e dei possibili punti di miglioramento, da parte di tutto il personale coinvolto.

Dalle audizioni è emerso un rapporto dei Dipartimenti con il contesto economico, sociale e produttivo del territorio di riferimento molto stretto e curato con grande attenzione al fine di intercettare, con l'innovazione proposta, esigenze e bisogni delle diverse parti interessate.

5. Rilevazione dell'opinione degli studenti (e, se effettuata, dei laureandi)

Parte secondo le Linee Guida 2014

1. Obiettivi della rilevazione/delle rilevazioni

STUDENTI FREQUENTANTI

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

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

LAUREANDI

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

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.

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 19 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.

Documenti allegati:

- All 1 Opinione studenti questo ita_eng 2016_17.pdf [Inserito il: 29/04/2019 11:25]
- Allegato 2 Questionario Laureandi ita_eng.pdf [Inserito il: 29/04/2019 11:25]

3. Risultati della rilevazione/delle rilevazioni

STUDENTI FREQUENTANTI (Allegato 3)

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

Nell'anno accademico 2017/18 sono stati attivati 2.698 insegnamenti (1.366 insegnamenti per i corsi di laurea triennale, 1.278 di laurea magistrale e 54 per il corso a ciclo unico), la somma degli iscritti a tali insegnamenti (al netto dei corsi singoli) è pari a 279.318, il 64,7% degli studenti (180.642) si è dichiarato frequentante, il 17,5% (48.903) non frequentante, mentre il 17,8% (49.773) non ha compilato il questionario entro la chiusura della prima sessione di esami, scadenza fissata per l'analisi dei risultati.

I dati analizzati dal Nucleo di Valutazione (NdV) si riferiscono pertanto solo agli esiti dei questionari compilati dagli studenti frequentanti entro febbraio 2018 (1° semestre) e luglio (2° semestre), ossia alle 180.642 schede raccolte in totale.

Per le lauree triennali, il rapporto fra il numero degli studenti che si dichiarano frequentanti e il numero totale degli

iscritti all'insegnamento è in media pari al 63,9%; nella Scuola di Design si registra il dato più elevato (79,3%), mentre nella Scuola di Ingegneria Civile, Ambientale e Territoriale (ICAT) la percentuale più bassa (51%). Nella Scuola di Ingegneria industriale e dell'informazione (3I) il rapporto è stato pari al 61,4% e per Architettura, Urbanistica, Ingegneria delle Costruzioni (AUIC) al 68,3%.

Per i corsi di laurea magistrale il rapporto fra il numero degli studenti che si dichiarano frequentanti ed il numero totale degli iscritti all'insegnamento è il 68%, un po' meno elevato dei corsi triennali; la Scuola del Design presenta la percentuale più alta (85,8%), la Scuola ICAT e la 3I la percentuale più bassa pari rispettivamente al 63,3% e 62,6%, mentre la scuola di Architettura registra il 74,5%.

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).

e sono espressi secondo una scala di valutazione da 1-4, dove 1 corrisponde al livello minimo di soddisfazione e 4 al livello massimo.

Nell'Allegato 3, in continuità con quanto svolto in passato, sono state riportate le elaborazioni a livello di singolo corso di studio per i soli studenti frequentanti, sommando da una parte il numero dei giudizi "decisamente no" e "più no che sì" (valori 1 e 2 nella scala 1-4) e dall'altra i giudizi positivi "più sì che no" e "decisamente sì" (valori 3 e 4).

Si è poi focalizzata l'attenzione sui quesiti che a livello di Ateneo hanno ottenuto percentuali di valutazione ≤ 2 , evidenziando i corsi di studio che hanno eguagliato o superato la soglia media di ateneo dei giudizi negativi nelle singole domande, soprattutto per le domande in cui i valori percentuali di giudizi negativi sono maggiori o uguali al 20%.

Il quesito 2 sulle conoscenze preliminari possedute, analogamente agli anni passati, evidenzia alcuni aspetti critici: se infatti la media di ateneo è pari a 2,92 per le LT, il 26,8% dei giudizi è ≤ 2 e 17 corsi su 31 esaminati presentano valori più elevati di tale soglia, mentre per le LM la media è più elevata pari a 3,17 e il 16,7% dei giudizi è in fascia critica (22 corsi su 42 esaminati valori più elevati di tale soglia).

Per il quesito 3, che riguarda la percezione della coerenza con quanto dichiarato sul sito web del corso, non si rilevano particolari punti di attenzione, mentre per il quesito sulla presenza di ripetizioni non necessarie di alcuni argomenti, la media delle LT è pari al 3,1 e il 18,3% dei giudizi è in fascia critica e nelle LM raggiunge il 23,3% (in linea con gli anni passati). Anche il carico di studio merita qualche riflessione più accurata, poiché a fronte di valori medi poco superiori al 3 (3,05 per le LT e 3,07 per le LM) oltre il 20% dei giudizi è inferiore o uguale a 2. Analogo discorso per la percezione rilevata rispetto all'adeguatezza del materiale didattico: la media delle LT è pari a 3,10, ma il 19,6% dei giudizi è negativo, e nelle LM la media è pari a 3,13 e il 19,4% dei giudizi è inferiore o uguale a 2.

Per quanto riguarda i giudizi riferiti alla docenza si osservano medie di ateneo sia per la LT che per la LM superiori a 3 (3,07 e 3,17) e giudizi negativi con percentuali medie rispettivamente pari al 22,4% e al 18,6%. La percezione sulla chiarezza dell'esposizione del docente è sempre superiore a 3 (LT media 3,10 e LM media 3,20) ma nel primo livello il 20,7% dei giudizi sono negativi mentre nel secondo livello la percentuale diminuisce al 17,2%.

I quesiti sulle modalità d'esame, il materiale didattico, il rispetto degli orari di svolgimento dell'attività didattica, la reperibilità del docente non presentano particolari criticità nei vari corsi di studio esaminati, così come le attività integrative, per il quesito 16 sull'esposizione dei tutor ed esercitatori il valore medio delle LT è pari a 3,1, ma il 18,5% dei giudizi è in media sotto la soglia del 2, (16 corsi su 31 superano tale media), mentre per le LM il valore medio è pari a 3,17 e il 17% dei giudizi è in media sotto soglia (16 corsi superano il 17%).

Per il quesito 17 relativo alle aule i giudizi medi sono sempre superiori al 3, ma per le LT si osserva che il 18,9% dei giudizi medi è inferiore a 2 (12 corsi su 31 superano tale soglia) e nella LM tale valore è pari al 17,7% (15 corsi oltre la soglia).

Infine con riferimento al livello di soddisfazione complessiva, la media di ateneo delle LT è pari a 3,06; tuttavia, 16 corsi su 31 esaminati superano il 19,8% che corrisponde alla percentuale media dei giudizi inferiori al 2. Per le LM la media di ateneo è pari a 3,11 e 21 corsi sono sopra il 19,3%, percentuale media dei giudizi critici.

In generale per tutti questi quesiti e, in particolare a livello di singoli insegnamenti, si raccomanda ai corsi di studio di approfondire sempre le cause alla base di eventuali criticità (valori inferiori al 2) e di proporre adeguate azioni di

miglioramento, non limitandosi all'osservazione del singolo dato medio.

LAUREANDI (Allegato 4)

Rapporto questionari compilati/questionari attesi

Tutti i laureandi compilano il questionario, pertanto il numero dei questionari compilati coincide con quello dei titoli conseguiti.

Nell'anno solare 2018 si sono laureati 11.802 studenti, di cui 6.017 triennali, 113 del corso di laurea a ciclo unico, 5653 laureati magistrali biennali, 19 laureati "vecchio ordinamento".

I dati vengono rielaborati separatamente per le lauree triennali e magistrali e riferiti al corso di laurea "a fine carriera", che non sempre coincide con quello di inizio carriera.

Nell'allegato 4 sono riportati gli esiti della rilevazione, sommando da un lato le percentuali di giudizi "decisamente negativo" e "abbastanza negativo" e dall'altro "abbastanza positivo" e "decisamente positivo". Si è evidenziato il numero dei corsi di studio con media critica superiore alla media di Ateneo e rispetto ad alcune domande anche il numero dei corsi con percentuali negative maggiori o uguali al 20%.

Corsi di Laurea Triennale

La soddisfazione generale (Q15) appare elevata e passa dall'84% del 2017 all'86%; la media dei giudizi negativi è pari al 14% (era il 16% nel 2017 e il 13% nel 2016), e 9 corsi di studio sui 42 considerati ottengono valori $\geq 20\%$.

Rispetto alla domanda (Q16) "Se potesse tornare indietro nel tempo, si iscriverebbe nuovamente all'università?" l'84% si iscriverebbe ancora al Politecnico (era l'82% e nel 2016 l'85%), il 6% allo stesso corso di studi, ma in un altro Ateneo, e per 8 corsi di studio si rilevano medie di insoddisfazione fra il 20% e il 33%.

Si segnala che rispetto alle domande sull'acquisizione di competenze durante il periodo degli studi, si registrano livelli di insoddisfazione relativamente alti che confermano gli esiti degli anni precedenti: la percentuale relativa alle conoscenze economico-gestionali (Q22) è mediamente pari al 54% (25 corsi superano questa soglia - variabilità dal 3% all'89%), e quelle relative alle conoscenze informatiche generali (Q20) e informatiche specifiche (Q21) hanno medie rispettivamente al 32% e 42%.

Da ricordare che effettivamente non tutti i cds forniscono tutte le competenze indicate nel questionario in uso e quindi è corretto che gli studenti non siano soddisfatti delle competenze acquisite; è opportuno forse a questo punto ipotizzare una revisione del questionario, anche alla luce di alcune variazioni che ANVUR sta sperimentando.

In relazione alle competenze nel lavorare in gruppo (Q25) si registra una variabilità delle valutazioni critiche fra lo 0% e il 69%, la media critica è al 23%, e tutti i 16 corsi che la superano appartengono all'area delle ingegnerie (tot. 20 corsi di studio).

Rispetto all'acquisizione di competenze matematiche (Q19) la media di Ateneo di valutazioni negative è pari al 13%, ma ci sono percentuali di valutazioni negative dal 34% al 46% per tutti i corsi della Scuola del Design; per Architettura la variabilità va dallo 0% al 41% e 8 corsi sui 14 considerati registrano valutazioni negative $\geq 20\%$.

Rispetto al quesito "Come giudica la preparazione ricevuta dal Politecnico" (Q27) si registra una percentuale degli studenti non soddisfatti pari al 48% (era 52% nei due anni precedenti) per quel che concerne l'acquisizione di competenze relative agli aspetti professionalizzanti/pratici; si conferma il 95% di soddisfazione per l'acquisizione di competenze formative/teoriche (Q26).

Tornando alle prime domande del questionario si segnala che per la sostenibilità del carico di studio (Q6), la percentuale di insoddisfatti è in aumento dal 27% del 2016, 32% del 2017, al 33% con una variabilità dall'8% al 64%. 17 corsi che superano la media di giudizi critici, e fra questi ben 7 corsi di studio presentano valori fra il 40% e il 64%.

Da segnalare che alla Q10 "Ha effettuato parte del corso di studio all'estero (con attività riconosciuta nel curriculum, per esempio esami convalidati, tesi)?" il 94% degli studenti dichiara di non avere mai colto questa opportunità.

Inoltre, alla Q7 "Ha svolto attività di tirocinio o stage riconosciuta dal corso di studi?" in media il 72% degli studenti risponde negativamente (era il 68%); nelle scuole di Design e di Ingegneria le percentuali di studenti che non hanno effettuato tirocinio o stage sono anche superiori all'80%, mentre per l'Architettura, dove per alcuni corsi è previsto il tirocinio obbligatorio, le percentuali oscillano fra lo 0% e il 33%.

In riferimento all'organizzazione didattica, per il quesito Q18 "L'orario era ben organizzato, senza ore buche", si registra il 29% di insoddisfazione (era 28%) e variabilità dallo 0% all'85%; 15 corsi superano la media critica e 6 con percentuali fra il 40% e l'85%.

Anche per questa rilevazione la domanda per cui si riscontra la maggior percentuale di valutazioni critiche pari al 63% (era 64% nel 2017) è la Q3 "Qual è la sua valutazione sulla disponibilità delle postazioni informatiche?", con variabilità dal 14% al 78% e 20 corsi interessati. Significativo il decremento della percentuale di studenti soddisfatti, era il 25% nel 2016, il 28% nel 2015, il 36% nel 2014 e 46% nel 2013. Il 16% degli studenti dichiara di non avere mai utilizzato le postazioni.

Per quanto riguarda le infrastrutture (Q2), il 78% dei rispondenti ritiene adeguate le aule (era l'84% nel 2016), di questi solo il 10% è pienamente soddisfatto, e sono 20 i corsi di studio che registrano una percentuale di criticità \geq 20%.

Rispetto alle attrezzature per le attività didattiche (Q4), il 27% dei laureandi (era 29%) esprime un giudizio non positivo, in linea con gli esiti del 2015 e 2016 e 21 corsi superano tale valore medio.

Corsi di Laurea Magistrale

Anche nel 2018 si conferma un elevato grado di soddisfazione generale (Q15) dei laureandi magistrali pari all'85%, solo in leggero calo rispetto al 2016 (89%), i giudizi negativi variano dal 0% al 30%, e 6 corsi ottengono una media critica \geq 20%.

Si confermano gli esiti del 2017 con l'80% dei laureandi che si riscriverebbe al Politecnico (Q16), era l'83% nel 2016, di questi il 61% sceglierebbe lo stesso corso di studi, mentre l'8% rinfrequenterebbe lo stesso corso di studi, ma in un altro Ateneo. Sui 45 corsi di studio considerati, 10 presentano una percentuale \geq 20% di studenti che non si riscriverebbero al Politecnico.

Rispetto alle domande sull'acquisizione di competenze durante il periodo degli studi e in linea con gli esiti del 2015, 2016 e 2017, le percentuali di insoddisfazione sono considerevoli: al 52% per le competenze economico-gestionali (Q22), al 30% per le competenze informatiche generali (Q20) e al 38% per le informatiche specifiche (Q21).

Anche in questo caso valgono le considerazioni espresse con riferimento alle lauree triennali sull'opportunità di rivedere il questionario attualmente proposto.

Per quel che concerne l'acquisizione di competenze matematiche (Q19) si conferma il quadro già delineato per le triennali. In particolare per tutti i corsi della Scuola del Design si evidenziano valutazioni negative fra il 24% e il 51%. Segue la Scuola di Architettura con 8 corsi, sui 13 considerati, che registrano esiti critici \geq 20%. Da segnalare che per il quesito 25, relativo alle competenze nel lavorare in gruppo, la percentuale media di Ateneo è al 15%, tuttavia 14 corsi, tutti appartenenti all'area delle ingegneria, registrano una media di giudizi negativi \geq 20%, e una variabilità da 0% al 45%.

Rispetto alle domande Q26 e Q27 "Come giudica la preparazione ricevuta dal Politecnico per quanto riguarda gli aspetti formativi/teorici e gli aspetti professionalizzanti/pratici", si conferma il grado di soddisfazione al 96% per gli aspetti formativi/teorici, mentre è al 47% (era 49% nel 2017) la percentuale di studenti insoddisfatti per l'acquisizione di competenze professionalizzanti/pratiche.

Per la sostenibilità del carico di studio (Q6), le percentuali critiche sono in leggero aumento dal 23% del 2016 al 26% del 2017 all'attuale 29%; i corsi di studio con media superiore sono 18 e fra questi 6 ottengono percentuali di insoddisfazione dal 40% al 50%.

La percentuale di chi dichiara di avere effettuato un periodo di studi all'estero (Q10) è pari al 24% (era 27%) e al 43% (era 53%) per chi ha svolto un tirocinio/stage (Q7); in entrambi i casi è ottima la soddisfazione per l'esperienza, rispettivamente al 96% e al 92%.

In riferimento all'organizzazione didattica, la Q18 "L'orario era ben organizzato, senza ore buche" registra il 31% di insoddisfazione (era 29%), 18 corsi superano questa media e la variabilità è fra il 0% e il 59%.

Per quel che concerne l'adeguatezza delle aule (Q2), aumento dell'insoddisfazione che passa dal 15,3% del 2017 al 21%, con 10 corsi al di sopra della percentuale media negativa, di cui 3 con percentuali fra il 28% e il 46%. Anche per le attrezzature (Q4) si conferma la percentuale di insoddisfazione al 30%, con 17 corsi sopra la media e una variabilità dal 0% al 50%.

Rispetto agli altri quesiti, il giudizio sulla disponibilità delle postazioni informatiche (Q3), anche nelle lauree magistrali e in linea con gli esiti del 2015, 2016 e 2017, registra la percentuale di insoddisfazione più alta, pari al 59%, con 18 corsi su 45 interessati, variabilità da 0% a 79%. Significativa la progressiva contrazione delle valutazioni positive, dal 40% nel 2013 al 20% nel 2018, mentre il 21% degli studenti dichiara di non avere mai utilizzato le postazioni.

Documenti allegati:

- Allegato 3 validid1718.pdf [Inserito il: 30/04/2019 18:54]
- Allegato 4 Laureandi LT _LM.pdf [Inserito il: 30/04/2019 18:54]

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, accessibile nel sito web di Ateneo:

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

I dati aggregati per corso di studio vengono pubblicati nel sito web PoliMI, nella sezione del NdV dedicata all'opinione degli 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 trasmessi al Coordinatore/Referente AQ, al Presidente della CPDS, al Preside della Scuola e al Delegato alla Didattica. L'invio avviene ai primi di settembre in fase di avvio dei Riesami.

Il Presidio AVA raccoglie i documenti di Riesame dei CdS ed effettua un'analisi degli stessi. Si evidenzia che, per quanto riguarda l'opinione degli studenti, il 100% dei CdS si è soffermato sui risultati commentando i dati forniti.

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.

Criteri di riclassificazione

Il giudizio espresso dagli studenti rispetto alla soddisfazione complessiva, fino all'a.a 2016/17, prevedeva una classificazione in 3 fasce:

- A: insegnamenti con valutazione media non superiore a 2 e con almeno 11 schede di valutazione e con almeno il 20% di schede compilate rispetto al numero atteso;*
- B: insegnamenti con valutazione media superiore a 2 ma inferiore a 3 e con almeno 11 schede di valutazione e con almeno il 20% di schede compilate rispetto al numero atteso;*
- C: insegnamenti con valutazione media non inferiore a 3 e con almeno 11 schede di valutazione e con almeno il 20% di schede compilate rispetto al numero atteso.*

Già nella precedente Relazione 2018, il NdV aveva valutato molto positivamente che l'Ateneo dall'a.a 2017/18 avesse deciso di innalzare i valori soglia per stimolare i docenti a migliorare la propria valutazione.

Nel 2017, il Senato accademico (cfr. delibera 18.09.2017) ha infatti deliberato a favore dell'introduzione di una ulteriore fascia:

- 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 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 $CFU \cdot \text{studente} \cdot \text{peso valutazione della didattica}$, 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.

LAUREANDI

Gli esiti alle domande del questionario laureandi: "E' complessivamente soddisfatto del corso di studi?" e "Se potesse tornare indietro nel tempo, si iscriverebbe nuovamente all'università?", sono consultabili sul sito web di Ateneo per ogni singolo corso di studi nella sezione DATI QUANTITATIVI all'interno dell'applicativo che consente la consultazione dei manifesti web:

<https://www4.ceda.polimi.it/manifesti/manifesti/controller/ManifestoPublic>.

o nella sezione del Nucleo, Dati a cura dell'ufficio di supporto:

<https://www.polimi.it/il-politecnico/organi/nucleo-di-valutazione/dati-a-cura-dellufficio-di-supporto/>

Ai Coordinatori dei corsi di studio, ai fini del Riesame AVA, vengono forniti i dati degli ultimi 3 anni delle percentuali delle risposte ottenute alle seguenti domande:

Q15) È complessivamente soddisfatto/a del corso di studi?

Q16) Se potesse tornare indietro nel tempo, si iscriverebbe nuovamente all'università?

Q6) Il carico di studio degli insegnamenti è stato complessivamente sostenibile?

Q13) Come valuta la supervisione della prova finale (tesi, oppure relazione sul tirocinio, elaborato di fine studi, o altro)?

Q17) e Q18) Complessivamente, per quanto riguarda l'organizzazione didattica, ritiene che:

L'orario era ben organizzato, senza sovrapposizioni fra insegnamenti diversi

L'orario era ben organizzato, senza ore buche

da Q19) a Q25) Nel corso dei suoi studi presso il Politecnico, come valuta la sua acquisizione di conoscenze/competenze per quanto riguarda: Conoscenze matematiche, Conoscenze informatiche generali, Conoscenze informatiche specifiche (pacchetti applicativi), Conoscenze economico-gestionali, Conoscenze specialistiche nell'indirizzo scelto, Competenze nell'acquisire autonomamente informazioni/testi specifici, Competenze nel lavorare in gruppo.

Q26) e Q27) Complessivamente, come giudica la preparazione ricevuta dal Politecnico per quanto riguarda: Gli aspetti formativi/teorici - Gli aspetti professionalizzanti/pratici.

5. Punti di forza e di debolezza relativamente a modalità di rilevazione, risultati della rilevazione/delle rilevazioni e utilizzazione dei risultati

Il NdV, in continuità con quanto dichiarato lo scorso anno, ritiene opportuno non limitarsi alla sola analisi generale dei dati, ma soprattutto fornire spunti di riflessione sull'utilizzo dei dati dell'opinione degli studenti frequentanti e dei laureandi. Tuttavia, in questa prima parte della Relazione al 30 aprile, si limiterà a ricordare alcune evidenze metodologiche generali, riservandosi di analizzare più dettagliatamente punti di forza e debolezza delle rilevazioni nella seconda parte della Relazione (entro il 30 settembre).

E' sempre opportuno ricordare che le rilevazioni sulla didattica rappresentano un importante strumento di autovalutazione di Ateneo, che dovrebbe essere di supporto all'identificazione di eventuali criticità e al processo di miglioramento continuo per ogni corso di studio, e contemporaneamente sono lo strumento principale di cui lo studente dispone, sia per esprimere apprezzamento verso la didattica erogata, sia per segnalare eventuali difficoltà

o disagi. È perciò sempre importante raccomandare che vengano promosse costantemente azioni di sensibilizzazione nei confronti degli studenti e dei docenti.

Il NdV ha avuto modo di constatare che, grazie anche all'attività di supporto effettuata dal Presidio AVA, è stata data una sempre maggiore attenzione rispetto all'effettivo utilizzo dei dati dell'opinione degli studenti come strumento per rilevare criticità nei singoli insegnamenti nei rapporti di Riesame dei corsi di studio e nelle Relazioni delle CPDS.

Il Presidio Ava aveva richiesto in fase di Riesame (ottobre 2018) 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 nei casi in cui si può osservare una variabilità maggiore rispetto al dato di Ateneo e per singole domande, 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%; da sottolineare che il 40% non è il target di ateneo ma un primo passo verso il miglioramento.

Dall'esame delle relazioni delle CPDS, risulta evidente che tale analisi sia stata svolta dalla quasi totalità dei cds e che le CPDS stesse abbiano cercato di verificarne l'accuratezza mettendo in evidenza i casi in cui non erano state adeguatamente identificate cause e/o relative azioni di miglioramento delle criticità.

A questo proposito, va dunque sempre raccomandato all' Ateneo un monitoraggio molto dettagliato (come già svolto quest'anno dal Presidio Ava) per stimolare in modo più diffuso in tutti i corsi di studio la capacità di identificare le cause delle criticità emerse, di valutare poi l'efficacia delle proposte di miglioramento ad esse conseguenti e di restituire un feedback puntuale agli studenti circa le azioni migliorative scaturite dalle rilevazioni delle loro opinioni.

Pertanto, il NdV ribadisce l'importanza che contestualmente alla compilazione della Scheda di Monitoraggio Annuale, i responsabili della conduzione dei corsi di studio in fase di riesame elaborino un documento sintetico di presentazione dell'analisi dell'opinione degli studenti, ricerca delle cause di eventuali criticità e delle conseguenti azioni di miglioramento, analogamente a quanto fatto quest'anno.

6. Ulteriori osservazioni

Il Nucleo, consapevole che la consultazione dei dati forniti per i riesami allo stato attuale è piuttosto laboriosa, vede con favore la sperimentazione di uno strumento di "Data Visualization" che renda la consultazione dei dati più agevole ed immediata, semplificando il compito dei coordinatori e delle varie commissioni.

5. Rilevazione dell'opinione degli studenti (e, se effettuata, dei laureandi)

Parte secondo le Linee Guida 2019

1. Efficacia nella gestione del processo di rilevazione da parte del PQ

2. Livello di soddisfazione degli studenti

3. Presa in carico dei risultati della rilevazione

Per quanto riguarda la rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti e dei laureandi, il NdV non ha elementi aggiuntivi rispetto a quanto già riportato nella sezione già trasmessa il 30 aprile 2019.

Si ritiene molto utile l'attività documentata nella Relazione del PAVA, che riguarda l'analisi delle opinioni degli studenti sui singoli insegnamenti e sui livelli di soddisfazione dei laureandi al termine del percorso formativo. Visto

che anche in Consulta della Didattica è stata avviata una riflessione sul tema, il NdV intende collaborare con il PAVA per poter valutare l'efficacia delle nuove iniziative avviate.

Sezione: 2. Valutazione della performance

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

Seconda sezione: Valutazione della performance 2019: Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance del Politecnico di Milano

Premessa:

Per la valutazione del processo di gestione della performance l'OIV si è basato sull'analisi di varie fonti:

- *Esiti delle Giornate di incontro Nuclei – OIV promosse da ANVUR*
- *Piano Integrato del Politecnico di Milano 2019-2021*
- *Obiettivi del Direttore Generale e dei dirigenti in merito alle performance 2018 e 2019*
- *Sistema di valutazione delle performance 2019*
- *Relazione sulla performance 2018*
- *Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2019-2021*
- *Relazione 2018 NdV: Valutazione delle performance*
- *Attività di monitoraggio performance sul processo di pianificazione e attribuzione obiettivi e in merito al processo di valutazione attraverso focus group dedicati*
- *Incontro formale dello scorso 16 dicembre 2018 e del 7 maggio 2019 con il "pool di gestione della performance"*
- *Report di sintesi degli Audit effettuati da Audit Centrale e dall'Unità per i Progetti di Ricerca*
- *Report di Monitoraggio intermedio degli Obiettivi 2019*

L'OIV ha condotto diversi incontri con il personale Tecnico Amministrativo (PTA) coinvolto nel sistema di gestione della performance e dell'anticorruzione per meglio individuare punti di forza, di debolezza del processo e individuare possibili azioni di miglioramento, individuando due momenti formali, uno a fine dell'anno il 16 dicembre e uno a metà anno il 7 maggio. La relazione è stata predisposta, secondo le indicazioni delle "Linee Guida 2019 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" redatte da ANVUR, rispondendo puntualmente a quanto proposto nell'allegato 2: "Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance", allegato alla presente relazione, e in linea con quanto indicato dal D. Lgs 74/17, con lo scopo di effettuare un'analisi critica dell'intero processo, rimandando per gli aspetti puramente descrittivi ai documenti visionati e suggerendo alcune proposte di miglioramento.

In linea generale, si è ritenuto opportuno mantenere l'impostazione della precedente relazione.

1. Processo di definizione del Piano e Integrazione con le strategie

Il Piano Integrato 2019- 2021 è stato presentato in Senato (SA) il 21 gennaio 2019 e il 29 gennaio 2019 in Consiglio di amministrazione (CdA) entro i termini previsti dalla normativa di riferimento e dà evidenza degli obiettivi prioritari definiti dall'Ateneo. Il 2019 è il terzo anno di mandato rettorale, all'avvio del quale è stata definita la pianificazione strategica per il primo triennio 2017-2019, ultimo anno di attuazione e/o consolidamento delle politiche triennali pianificate ad inizio mandato.

Il Piano 2019-21 risulta allineato con quello precedente e migliorato ulteriormente sia nella sua stesura, sia nella sua organicità portando a compimento gli adeguamenti necessari, secondo quanto previsto nel D. Lgs. 74/2017 e sono stati recepiti alcuni spunti di miglioramento ricevuti da ANVUR e suggerimenti forniti dall'OIV stesso. Il Piano integra ed armonizza i contenuti rispetto al documento "Politica per la Qualità di Ateneo" che illustra le politiche per la qualità messe in atto.

L'Ateneo all'interno del Piano Integrato ha esplicitato le "priorità" del Piano Strategico 2017-19 dedicate all'amministrazione a cui si affianca l'impegno dell'amministrazione ad attivare percorsi di semplificazione ed efficienza, offrire servizi innovativi e a rafforzare i processi di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca in sinergia con le strategie di Ateneo e gli indirizzi AVA per l'accreditamento periodico. Tali "priorità" sono state declinate all'interno del Piano Integrato attraverso delle "Linee d'azione prioritarie" (tabella 3.1 del Piano Integrato) e dei KPI, dal quale discendono poi obiettivi specifici, i cui risultati attesi vengono assegnati all'amministrazione e sono declinati puntualmente nella performance organizzativa (paragrafo 4 del Piano Integrato) su tutte le strutture (aree/dipartimenti/poli territoriali).

Risulta importante e apprezzabile il proseguimento dell'attività da parte dell'Ateneo per potenziare e migliorare gli aspetti comunicativi e le modalità di diffusione del Piano Strategico 2017-19, si sono svolti infatti momenti collegiali, organizzati dalla Governance politica, nei quali sono stati presentati feedback sullo stato di avanzamento degli obiettivi del Piano Strategico 2017-19 (febbraio 2019), sui temi di semplificazione amministrativa e avanzamento dei lavori edilizi (8 maggio 2019) e il sulla didattica innovativa (12 giugno 2019). Nell'incontro di febbraio sono stati anche presentati alcuni risultati rispetto a quanto emerso dal gruppo di lavoro "Polimi 2040" volto a supportare la Governance per stimolare e condividere nuove visioni sulla formazione e sulla ricerca universitaria, tenendo conto delle esigenze degli stakeholder esterni.

A conferma del continuo lavoro di integrazione a più livelli, l'amministrazione ha previsto momenti di monitoraggio infra-annuali, sia per gli obiettivi strategici, sia per gli obiettivi gestionali periodicamente discussi dal gruppo dei Delegati del Rettore che, insieme al Direttore Generale, hanno la funzione di presidio strategico e gestionale.

2. Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della Trasparenza

Riguardo agli aspetti legati all'anticorruzione, si segnala che la redazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2019/2021 è stata presentata al CdA nella seduta del 29 gennaio 2019 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. A tale riguardo, nella nota predisposta, emerge che il PTPCT risulta molto ben articolato e ben strutturato, verificando sia la coerenza degli obiettivi previsti nel PTPCT e quelli indicati nel Piano Integrato, sia l'adeguatezza degli indicatori proposti.

Tuttavia, in un'ottica di miglioramento, si raccomanda di continuare a porre attenzione alla definizione degli obiettivi gestionali, intendendo che il fine ultimo dell'amministrazione sia quello di prevenire e/o ridurre le possibilità di rischio corruzione, utilizzando l'attività di Audit non solo come fine, ma come medium attraverso il quale far emergere eventuali criticità.

Si rileva, inoltre, che alla fine di ogni anno il responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) predisponde la relazione annuale, tale documento relativo all'attuazione del PTPC 2018 è pubblicato sul sito istituzionale dell'amministrazione (<https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/anticorruzione/>).

Come suggerito dall'OIV nella precedente Relazione annuale 2018, sono stati predisposti e trasmessi annualmente sia dall'Unità di Audit Centrale, sia dell'Unità di Audit per i progetti di ricerca un Report di sintesi delle attività effettuate e delle azioni intraprese.

Riguardo all'Audit Centrale, dai documenti trasmessi si evince che sono proseguite anche per l'anno 2018 le attività di monitoraggio e di verifica di attuazione delle misure/azioni di mitigazione del rischio corruzione. L'attività di Audit ha avuto luogo anche mediante visite ispettive presso le Unità Organizzative dell'Amministrazione. I verbali delle visite sono poi trasmessi al Dirigente o al Responsabile Gestionale dell'Unità visitata e annualmente, in sede di aggiornamento del PTPCT, i Responsabili sono tenuti a comunicare al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza se siano state o meno adottate le indicazioni fornite dall'Audit Centrale in sede di visita. L'Audit Centrale ha verificato le procedure di acquisizione di beni e servizi e degli incarichi di qualsivoglia natura conferiti dalle Unità e, dall'anno 2018, a campione, anche i contratti derivanti da attività conto/terzi. Il giorno 14 dicembre 2018 è stato svolto un audit congiunto con l'Università degli Studi di Milano Bicocca sull'Area Gestione Infrastrutture e Servizi. Sono state esaminate tre procedure riferite all'anno 2017 e già concluse con aggiudicazione nel medesimo anno, relativamente a: procedura aperta ai fini della stipula di un contratto di forniture di servizi di manutenzione straordinaria e opere impiantistiche; due procedure di affidamenti diretti con importi sotto soglia comunitaria per acquisto di materiale elettrico e servizio di catering. Già in sede di esame delle procedure prima citate non sono emerse criticità ed anzi l'auditor esterno ha giudicato molto positivamente il

sistema approntato, ormai totalmente informatizzato, dal Politecnico di Milano in materia di acquisti. L'Audit Centrale ha già effettuato la programmazione triennale 2019-2021 e ha deciso di dare priorità ai Dipartimenti e ai Poli Territoriali e di completarne le visite entro il triennio, sono stati effettuati due audit in presenza presso due Dipartimenti (11 luglio 2018 e 23 ottobre 2018) e due controlli in remoto su due Unità Organizzative già visitate. Da quanto emerge dal Rapporto di Sintesi ricevuto, l'Audit Centrale ha rilevato che nel complesso entrambi i Dipartimenti hanno attuato correttamente tutte le misure/azioni previste dal PTPCT relative alle aree di rischio che ricomprendono i procedimenti prima citati e qualche criticità è stata riscontrata nella predisposizione dei bandi di conferimento di collaborazioni alla ricerca. A tal fine, l'amministrazione ha ritenuto opportuno organizzare un incontro con il personale dei dipartimenti approfondendo i principi di carattere generale caratterizzanti il "procedimento amministrativo: dall'attivazione, all'adozione dell'atto finale". L'incontro si è svolto il 19 novembre 2018 ed è stato molto apprezzato e partecipato. Considerati gli esiti estremamente positivi ottenuti dall'incontro, è probabile che verranno organizzati anche per gli altri Dipartimenti momenti di approfondimento sulle tematiche affrontate dall'Audit Centrale in sede di visite.

A tale riguardo, l'OIV suggerisce di continuare a promuovere opportunità di incontro che possano favorire l'approfondimento di tematiche comuni in tema di Anticorruzione.

Riguardo invece al Report di Sintesi ricevuto dall'Unità di Audit per i progetti di ricerca di Ateneo, si evince che tra il 2017 ed il 2018, sono stati condotti n. 48 audit interni volti a monitorare lo svolgimento delle attività di gestione delle spese e delle entrate dei progetti nazionali, europei ed internazionali. Le aree di rischio rilevate nello svolgimento dei suddetti audit interni sono rischi relativi a acquisti di beni e servizi; alla gestione dei bandi di selezione del personale non strutturato; alla gestione dei rimborsi missione; alla gestione dei pagamenti con carta di credito della struttura.

Per prevenire i suddetti rischi nella gestione amministrativa dei progetti di ricerca l'Unità di Audit per i progetti di ricerca ha adottato, nel biennio 2017-2018, così come previsto nel PTPCT, gli stessi strumenti ed azioni di monitoraggio previsti per il processo degli acquisti, per il processo di conferimento degli incarichi a personale esterno, per il monitoraggio del rispetto delle norme sulla tracciabilità dei pagamenti da parte delle PA e per il rispetto dei regolamenti interni dell'Ateneo e di quelli esterni.

In particolare, sono stati effettuati controlli obbligatori sui progetti di ricerca nazionali (n. 12 progetti PRINFIRBSIR) e dei controlli su progetti nazionali, europei ed internazionali su tutti i Dipartimenti dell'Ateneo (controllo del 100% dei costi rendicontati su almeno n. 1 (anno 2017) e 2 (anno 2018) progetto/i nazionale/i, europeo/i, o internazionale/i dei 12 Dipartimenti di Ateneo). A seguito di tali Audit sono emerse anomalie in merito alle verifiche delle rendicontazioni dei progetti nazionali, europei ed internazionali finanziati solitamente ex post e quindi le azioni intraprese potranno avere effetto solo sulle rendicontazioni successive. Al fine di supportare i Dipartimenti nell'attività di rendicontazione ed evitare che l'errore venga reiterato sono stati predisposti, dei report relativi ai rilievi emersi in ogni progetto. Inoltre, il Servizio Ricerca, che coordina l'Unità di Audit per i progetti di ricerca, ha predisposto delle "linee guida per la rendicontazione dei costi del personale per i progetti H2020" (attualmente in fase di revisione) e delle "linee guida per l'audit dei progetti di ricerca H2020" che sono state condivise con gli RG. L'Unità di Audit sta procedendo, anche nell'anno 2019, con le verifiche al 100% delle voci di spesa rendicontate sui progetti di ricerca finanziati.

L'OIV a tale riguardo, segnala l'importanza e l'accuratezza delle attività di monitoraggio messe in campo, tuttavia, raccomanda, una volta riscontrate delle anomalie, di meglio esplicitare nel Report di Sintesi trasmesso, le azioni messe in campo finalizzate alla mitigazione del rischio e al miglioramento dei processi e di come l'amministrazione effettui la successiva rilevazione e valutazione della loro efficacia.

L'OIV ha inoltre istituito due momenti formali di incontro con il RPCT alla fine del 2018 e nel 2019 al fine di mantenere un confronto e un aggiornamento continuo rispetto alle tematiche legate all'anticorruzione.

In tema di Trasparenza, numerose sono le attività previste nel 2019 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. L'intensificarsi di tali attività emerge anche dal monitoraggio effettuato dall'OIV stesso, che ha portato all'aggiornamento delle griglie di rilevazione rispetto agli obblighi di pubblicazione, previa analisi del sito web e a seguito di vari incontri con l'ufficio che supporta il Responsabile della Trasparenza in merito a tali adempimenti. Anche quest'anno l'OIV ha provveduto alla compilazione della nuova griglia 2019, la cui rilevazione si è svolta il 31/03/2019 secondo quanto stabilito dalla delibera 141 del 27 febbraio 2019, la griglia e le relative osservazioni, sono state pubblicate su web dall'Amministrazione nell'aprile 2019 (<https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/attestazioni-oiv-o-di-struttura-analoga/>).

In merito agli obblighi di pubblicazione, si segnala che il documento SMVP 2019, il Piano integrato 2019-21, la scheda annuale del Direttore Generale, la Relazione Performance 2018 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.

Si segnala, infine, che è stata istituita una Commissione avente il compito di revisionare il Codice Etico e il Codice di comportamento vigente. Dopo una fase di consultazione pubblica interna e acquisito il parere favorevole dell'OIV il documento è stato pubblicato sul sito web nella sezione Amministrazione Trasparente (<https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/altri-contenuti-codice-di-comportamento/>). Al fine, di poter effettuare un controllo sull'attuazione e il rispetto del Codice stesso, l'OIV chiederà al RPCT di fornire un rendiconto delle risultanze emerse nel corso dell'anno. Suggesto, infine, che vengano poste in essere tutte le iniziative utili a sensibilizzare i dipendenti pubblici dell'Ateneo affinché mettano realmente in atto comportamenti conformi al Codice.

3. Integrazione con il ciclo di bilancio

Come ampiamente descritto all'interno del Piano Integrato, 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 al personale dirigenziale, responsabile del budget di struttura, di dare diretta evidenza delle risorse strumentali stanziare a budget 2019, o riassegnate dagli esercizi precedenti, necessarie per la realizzazione degli obiettivi assegnati. Inoltre, il monitoraggio infra-annuale, effettuato dall'amministrazione sia sullo stato di raggiungimento degli obiettivi, sia sull'utilizzo del budget, permette di monitorare lo stato degli stanziamenti associati agli obiettivi effettuando, se necessario, dei correttivi legati agli obiettivi e/o alle risorse.

All'interno del budget è previsto, sia lo stanziamento delle risorse necessarie per l'implementazione degli obiettivi operativi annuali assegnati alle strutture, sia di quelle necessarie per lo svolgimento delle attività correnti.

All'interno del Piano, nel paragrafo 8.1, sono descritti anche gli stanziamenti, destinati alla realizzazione degli obiettivi strategici secondo quanto approvato dagli Organi, evidenziando la priorità strategica e la "linea d'azione prioritaria". Le risorse vengono destinate ai diversi obiettivi una volta conclusa l'eventuale fase di riflessione per approfondimenti scientifici con Dipartimenti e/o Scuole e, in una fase successiva, avviata l'operatività su tali obiettivi, tali fondi vengono presi in carico dalle diverse aree competenti dell'amministrazione in relazione all'assegnazione di obiettivi correlati all'amministrazione.

In questi anni l'Ateneo sta cercando di sfruttare al meglio le potenzialità dei sistemi informativi per integrare le informazioni gestite all'interno dei diversi applicativi utilizzati per la pianificazione e sta lavorando per dare più immediata evidenza delle risorse allocate per i diversi obiettivi avvalendosi di un nuovo SW utilizzato per la prima volta per il budget 2019. In questo modo l'amministrazione ha potuto rilevare in via sperimentale, le risorse strumentali richieste per l'implementazione degli obiettivi gestionali assegnati. L'utilizzo a regime della nuova procedura di budget permetterà all'amministrazione di avere una più completa ed immediata evidenza delle risorse strumentali necessarie per lo sviluppo di specifici obiettivi, al di là di quelle necessarie per le attività di funzionamento ordinario. Soprattutto in questa fase iniziale, si raccomanda il continuo monitoraggio di tale strumento e il continuo supporto al personale che ne fa uso.

Si ritiene che l'amministrazione, pur consapevole di una visione parziale del complesso delle risorse dedicate alla realizzazione di tutti gli obiettivi messi in campo dall'Ateneo, sia comunque riuscita a rendere evidente la relazione tra i principali obiettivi dell'Ateneo e le risorse strumentali ad essi dedicate e, a tal proposito, si raccomanda di continuare a supportare le strutture in questo processo. Si segnala infine che, ad oggi, nella valutazione tra costi/benefici, l'Ateneo ritiene di non monitorare, attraverso tale procedura, l'allocazione del personale interno impiegato per i diversi obiettivi ("principale" risorsa necessaria per la realizzazione degli stessi), ed è concorde con l'amministrazione nel promuovere incontri plenari di confronto tra atenei sul tema.

4. Pianificazione della performance organizzativa

Da anni l'amministrazione ha implementato e diffuso un Sistema di Gestione e di Valutazione delle Performance esteso a tutto il PTA; si è trattato di un processo lungo, che ha visto il coinvolgimento iniziale della sola amministrazione centrale e una successiva estensione a livello di tutte le strutture decentrate (Poli Territoriali e

Dipartimenti) che ha determinato, da un lato, una crescita nella maturità di applicazione del sistema da parte di tutta l'amministrazione e, dall'altro, un miglioramento del sistema stesso, recependo sia i suggerimenti forniti dall'OIV e sia i feedback forniti ANVUR.

Come viene ampiamente descritto sia all'interno del Piano 2019-21, sia nel SMVP 2019, l'avvio del Sistema di pianificazione prevede la definizione, a partire dagli obiettivi strategici, di obiettivi assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione (performance organizzativa), sino alla valutazione del contributo individuale (performance individuale), tramite un meccanismo "a cascata"; tale approccio garantisce la coerenza tra le strategie dell'Ateneo (componente accademica), gli obiettivi delle strutture e le azioni individuali (componente gestionale). Gli obiettivi assegnati ai diversi livelli organizzativi prevedono una valutazione attraverso un mix di misure (di risultato – outcome o output, di verifica delle attività pianificate, di misure quantitative e qualitative).

Si ritiene che nel tempo l'evoluzione culturale e il processo di formazione continua, abbia portato alla crescita dell'utilizzo di misure di risultato inoltre, emerge la continua volontà dell'Amministrazione di voler sempre più migliorare il Sistema di Valutazione adottato. A tale proposito, occorre segnalare che a seguito della sperimentazione avviata nel 2018, l'amministrazione ha introdotto la Performance Organizzativa di Ateneo, che prevede la definizione di obiettivi di elevato impatto sulla collettività. Il 2019 è il primo anno in cui tale Performance è stata oggetto di misurazione. Tale dimensione impatta, con effetto limitato, sulla valutazione individuale dei ruoli apicali (Direttore Generale e i Dirigenti). Si ritiene possa essere utile continuare a monitorare l'effetto dell'introduzione di tale Performance nel tempo.

Resta immutata la struttura relativa alla performance Organizzativa descritta sia nel Piano Integrato 19-21 (capitolo 4) sia nel SMVP 2019 che prevede:

Obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale;

Obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali;

Obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali.

Riguardo la Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali, si ritiene che l'utilizzo di Cluster che coerentemente con l'avvio del processo di budget, prevedono gruppi organizzati per "tema": didattica, comunicazione e internazionalizzazione, ricerca, terza missione, edilizia, trasparenza e anticorruzione, gestione residenziale e diritto allo studio, siano strumenti importanti e utili per creare momenti di incontro e confronto tra il Direttore Generale, i Dirigenti e i Capi Servizio interessati, 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.

Ulteriore valore aggiunto di tale organizzazione risulta essere la presenza di obiettivi trasversali assegnati ad Aree, a Servizi e, in alcuni casi, alle strutture gestionali di Dipartimenti e Poli Territoriali, nei quali il raggiungimento dell'obiettivo comune promuove una maggior e più stretta collaborazione tra strutture. Infine, si segnala che lo scorso 17 ottobre 2018 scorso vi è stato un momento formale di condivisione con il Rettore che ha partecipato al tavolo di coordinamento mensile del Dirigenti (Comitato di Direzione Strategica) utile alla definizione degli obiettivi di performance organizzativa delle Aree Dirigenziali, e alla successiva negoziazione tra Dirigenti e Capi Servizio/Responsabili Staff, per la definizione degli obiettivi di performance organizzativa dei Servizi.

Pertanto, si ritiene che il processo di definizione degli obiettivi, risulti fortemente integrato a più livelli, mantenendo una coerenza complessiva di sistema, grazie ad una costante interazione della parte politica e gestionale, pur con le specifiche responsabilità, cercando sempre più di migliorare il collegamento tra la strategia, gli obiettivi gestionali e le azioni da implementare definite dall'amministrazione i propri punti di forza e di debolezza, e le esigenze degli stakeholders esterni.

Gli obiettivi di performance organizzativa sono oggetto di monitoraggio infra-annuale da parte del Direttore Generale 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 tale documento il 5 luglio 2019, prima della chiusura della relazione annuale 2019, è stato quindi possibile ottenere ulteriori e utili elementi sulla cui base effettuare riflessioni che possano meglio supportare l'analisi degli obiettivi anche da parte di un organismo esterno che non ne conosce le dinamiche specifiche, e mettendo in luce l'eventuale rimodulazione degli obiettivi e degli indicatori intercorsa e le relative motivazioni. Il monitoraggio effettuato dall'amministrazione e la relativa rendicontazione ha riguardato tutti gli obiettivi 2019, lasciando alle singole strutture la decisione se rendicontare o meno lo stato di avanzamento degli obiettivi di performance organizzativa di Dipartimento/Polo.

L'OIV rileva, che le richieste di revisione dipendono quasi totalmente dall'insorgere di fattori esogeni non prevedibili

o cambio di priorità da parte dei vertici gestionali e/o politici, mentre sempre meno frequenti sono le richieste di ripianificazione temporale delle attività previste inizialmente, con la sola eccezione di obiettivi inerenti lavori edili spesso condizionati da autorizzazioni/assentimenti esterni. Si rilevano infatti: 9 revisioni di obiettivi (1 dell'Ateneo, 7 delle aree dell'amministrazione, 1 della Direzione Generale), mentre per quanto riguarda i dipartimenti e i Poli Territoriali è stata richiesta la revisione di 11 obiettivi assegnati dalla Direzione Generale e di 1 assegnato dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo. Sono presenti solo 4 obiettivi la cui proposta di revisione non è determinata da motivazioni esogene.

Si segnala che nessuna di queste revisioni ha comportato una variazione rispetto al budget stanziato, tuttavia, tale aspetto occorrerebbe maggiormente esplicitarlo, all'interno del Report.

Si ritiene che il sistema di misurazione dei risultati nel tempo si sia evoluto basandosi sempre più sull'utilizzo di dati oggettivi, prodotti centralmente e messi periodicamente a disposizione delle strutture. Come si evince dal Piano Integrato infatti, il set di indicatori utilizzato per il monitoraggio degli obiettivi di performance dei Dipartimenti e Poli Territoriali, viene elaborato durante l'anno con cadenza quadrimestrale ed inviato ai responsabili delle strutture per le opportune verifiche.

Tuttavia, 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, infine, di dare sempre esplicita evidenza alla continuità, pur con target definiti su un orizzonte temporale, rispetto alla pianificazione e agli esiti raggiunti in passato.

L'OIV, nel corso degli anni, è stato sempre più coinvolto in numerosi aspetti legati al ciclo performance, e dallo scorso anno l'istituzione di due momenti formali di incontro, uno a chiusura d'anno (lo scorso 16 dicembre 2018) e un altro a metà anno (lo scorso 7 maggio 2019) con tutto il "pool di gestione della performance", ha permesso di raccogliere evidenze e spunti di riflessione che possano favorire un ulteriore momento di confronto in merito alla gestione dell'intero Ciclo. Sono stati inoltre previsti momenti specifici di confronto anche in vista della predisposizione dei diversi documenti relativi alla gestione delle performance.

L'OIV ha, come sempre, preso visione delle schede di valutazione obiettivi dedicate alle singole strutture; tali schede sono utilizzate da anni dall'amministrazione e sono state predisposte per ogni struttura e livello organizzativo che abbia un ruolo di responsabilità. Per il 2019, l'amministrazione ha previsto 56 obiettivi relativi alla performance organizzativa delle aree dirigenziali, nonché 39 relativi alla performance organizzativa di dipartimenti e Poli Territoriali.

A seguito del monitoraggio effettuato sugli obiettivi 2019, si ritiene che la maggior parte degli obiettivi proposti risulti sfidante.

Si segnala, che l'amministrazione, a partire dal 2018, ha attivato un bando per acquisire un nuovo software, in sostituzione di quello attualmente in uso (che al momento gestisce solo il processo legato alla performance), per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane, compresa la performance, al fine di migliorare l'efficacia dei processi, l'integrazione e la distribuzione delle informazioni. Ad oggi l'amministrazione ha individuato un possibile fornitore, pertanto, tali aspetti verranno valutati nel prossimo Ciclo.

Considerata la maturità del sistema e come descritto nella precedente relazione annuale 2018, l'OIV ha ritenuto opportuno svolgere delle attività di monitoraggio più mirate allo scopo di fornire ulteriori suggerimenti e meglio supportare l'amministrazione nell'applicazione del modello di cui si è dotata. Nel corso del 2018 ha incontrato i Dirigenti e i Responsabili Gestionali (RG) per condividere una più efficace modalità di definizione degli obiettivi e delle relative misure per la verifica del risultato e lo scorso febbraio 2019 ha effettuato un'attività di monitoraggio che ha indagato il processo di definizione e attribuzione degli obiettivi e del loro esito, al termine del quale, è stato predisposto un Report condiviso poi con il Direttore Generale e l'Area Risorse Umane (ARUO). Tale attività di monitoraggio è stata effettuata attraverso interviste a campione orientate alle figure di responsabilità ed è stata utile da un lato ad analizzare l'efficacia della formazione erogata in merito alle modalità di definizione, assegnazione e misurazione degli obiettivi, in quanto, sulla base dei report richiesti e ricevuti dall'amministrazione nel 2018, si era riscontrata una forte presenza di valutazioni alte con il raggiungimento della "Eccellenza", esito potenzialmente poco incentivante per il PTA e possibile spunto di riflessione, e dall'altro lato, analizzare l'intero processo di pianificazione degli obiettivi al fine di migliorarlo ulteriormente. Si riportano nel seguito suggerimenti e spunti di riflessione per contribuire al miglioramento del processo:

- Rafforzare la diffusione a più livelli del legame esistente tra obiettivi strategici e quelli operativi declinati poi per le varie aree;
- Valutare l'opportunità di predisporre delle "linee guida" ad uso interno che meglio descrivano le varie fasi del processo, perseguendo l'applicazione del modello secondo una metodologia comune ed evitando così il rischio di

possibili disparità nell'applicazione dello stesso indicando: le modalità di definizione, attribuzione e monitoraggio degli obiettivi, le relative tempistiche e gli owner di processo associato; ciò permetterebbe di meglio razionalizzare e omogenizzare il processo e le attività messe in campo da ciascun responsabile e potrebbe anche essere utile per diffondere buone pratiche. Potrebbe essere, inoltre, utile:

Esplicitare le modalità di definizione degli obiettivi, le logiche con cui sono individuati e come dovrebbero essere assegnati secondo i principi del "Goal Setting" (es. gli obiettivi dovrebbero essere sfidanti ma non impossibili, calati sulla persona tenendo conto non solo del ruolo, ma anche delle sue caratteristiche e potenzialità, ...);

Valutare l'opportunità di individuare delle aree d'ambito entro cui definire obiettivi di sviluppo e di mantenimento, esplicitando come operare per mantenere un certo livello di servizio rispetto alle attività più ordinarie, tenendo conto dei carichi di lavoro e dell'importanza di equilibrare gli obiettivi assegnati, tra obiettivi sfidanti e di mantenimento;

Fornire suggerimenti su come sia più opportuno individuare e definire i livelli di soglia/target/eccellenza;

Fornire spunti su come migliorare la comunicazione/assegnazione degli obiettivi, il livello di condivisione/diffusione anche nella logica dell'Engagement, e di come poi tali obiettivi rientrino in una strategia più ampia;

Esplicitare le modalità con cui vengono effettuate le attività di monitoraggio;

Indicare le modalità con cui restituire il risultato sia nel caso di un collaboratore valutato su obiettivi/comportamenti sia solo sui comportamenti.

- Nella definizione degli obiettivi occorrerebbe considerare maggiormente i vari livelli di interdipendenza tra aree/strutture diverse al fine di favorirne il raggiungimento, evitando che, a causa dei diversi livelli di priorità individuati all'interno delle diverse Aree/Strutture, alcuni obiettivi possano non essere raggiunti, o raggiunti solo parzialmente;

- Qualora l'ottica verso cui l'amministrazione voglia tendere sempre più, sia orientata al "Goal Setting", occorrerà spingere maggiormente su una formazione orientata verso tali tematiche e occorrerebbe valutare l'opportunità di valutare il personale promuovendo obiettivi sempre più sfidanti, ma valutandone lo sforzo/impegno messo in campo per il raggiungimento dello stesso, qualora quest'ultimo fosse anche solo parzialmente raggiunto, ottica che presuppone e privilegia lo sviluppo e l'Engagement della persona;

- Nell'ottica di migliorare il processo, si suggerisce di incoraggiare l'assegnatario di un obiettivo nel definire preventivamente il livello "soglia/target/eccellenza" per il quale si voglia cimentare, scegliendo la soglia ritenuta più opportuna per il lavoratore, questo ne favorirebbe l'Engagement;

- Potrebbe essere utile effettuare una riflessione in merito alla definizione del livello "soglia", rendendo anche questo livello, che è il più basso, sufficientemente impegnativo e minimamente sfidante per chi lo deve raggiungere. In tal senso, potrebbe essere opportuno rivedere il livello soglia definito anche per le Customer Satisfaction, in quanto al momento tale valore pari a 3 in una scala 1-6, è ritenuto un po' troppo basso rispetto alla sufficienza, valutando una differenziazione anche rispetto alla tipologia di utenza a cui si rivolge (PTA, docenti, studenti che manifestano livelli di soddisfazione diversi);

- Occorre infine migliorare la sinergia 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.

A seguito di tali spunti di miglioramento proposti dall'OIV, l'amministrazione sta avviando una riflessione.

5. Performance individuale

Come descritto nel SMVP 2019, 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.

Anche quest'anno, sono stati richiesti ad ARUO alcuni Report ad hoc relativi alla distribuzione delle valutazioni sui comportamenti per ruolo, e alla differenziazione della distribuzione delle valutazioni sui comportamenti secondo Cluster (amministrazione centrale e strutture decentrate - dipartimenti e Poli Territoriali), sulla base dei quali l'OIV ha potuto svolgere un'analisi più puntuale e approfondita dalla quale emerge come una grossa "fetta" di distribuzione delle valutazioni individuali relative ai comportamenti vada verso una valutazione "in target" e soprattutto "Sopra-target", in particolare, all'interno delle strutture decentrate (dipartimenti e Poli territoriali). A tale proposito, come già suggerito dall'OIV nella precedente relazione annuale 2018, occorrerebbe valutare la possibilità di introdurre valutazioni "extra role" al fine di valorizzare al meglio le valutazioni alte; su tale aspetto come emerge dal SMVP 2019, l'amministrazione sta effettuando una riflessione.

L'OIV, come indicato nella precedente relazione annuale 2018, ha effettuato un'ulteriore attività di monitoraggio attraverso dei focus group, per indagare, dal punto del valutato, l'efficacia del sistema di valutazione e di restituzione del feedback.

Dai focus group emerge come prioritaria l'esigenza di trasmettere maggiori informazioni sul processo di valutazione, sul collegamento tra valutazione e incentivi economici, ma anche sul significato dei punteggi, ed ancora sul modello professionale ecc. Si raccomanda a questo proposito di aggiornare e ricordare al PTA, attraverso comunicazioni ufficiali da parte di ARUO, quali siano i principi ispiratori della performance management, il collegamento con il sistema di incentivi (spiegando le varie componenti di cui tiene conto l'algoritmo) e la costruzione del modello professionale. Si raccomanda che tali informazioni vengano trasmesse anche dal capo che dà la valutazione, ad esempio, la parte iniziale del colloquio potrebbe essere dedicata alla restituzione e alla trasmissione di tali informazioni per accompagnare la valutazione. Così pure sarebbe opportuno spiegare in questa sede il significato della scala di valutazione e offrire dei parametri di riferimento. Ovvero, il capo diretto dovrebbe essere maggiormente coinvolto nella promozione del programma di valutazione, veicolando quanto predisposto da ARUO in questo ambito. Si suggerisce in sintesi di:

- Sviluppare, attraverso un percorso formativo rivolto ai capi, le loro capacità gestionali verso una performance management, per consentire di utilizzare la valutazione della prestazione come momento ed opportunità di crescita professionale e non solo associata agli incentivi economici. La formazione potrebbe essere focalizzata sull'affinamento delle capacità di valutazione ma soprattutto sulla gestione del colloquio di feedback, quale momento di trasmissione di informazioni ma anche di confronto capo-collaboratore e di sviluppo reciproco. È importante anche che i capi capiscano, e trasmettano ai loro collaboratori, le differenze tra obiettivi e comportamenti organizzativi e l'importanza che questi ultimi rivestono ai fini dell'incentivo e per la crescita professionale;
- Valutare l'opportunità 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;
- Per facilitare l'introduzione della performance management, rendere il feedback in itinere obbligatorio così da consentire di intercettare le difficoltà da parte del collaboratore e di offrire un supporto in itinere.

A seguito di tali spunti di miglioramento proposti dall'OIV, l'amministrazione nei prossimi mesi ne darà restituzione alla direzione generale con l'obiettivo di definire le azioni successive.

Riguardo alla revisione del SMVP 2019, come espresso all'interno del parere, si ritiene opportuno che gli obiettivi e i comportamenti vengano assegnati attraverso colloqui individuali e/o di gruppo, qualora gli obiettivi siano di struttura. A tale proposito, è necessario sottolineare che il colloquio risulta essere un elemento chiave e importante del processo, in quanto, il collaboratore avrebbe l'opportunità di conoscere più direttamente le aspettative nei suoi confronti, chiedere approfondimenti o specifiche e dunque ingaggiarsi maggiormente per raggiungere gli obiettivi assegnati. Sarebbe pertanto opportuno che tali colloqui, con i singoli collaboratori, fossero resi sempre più strutturati al fine di rendere l'intero processo più sistematico, come suggerito anche a seguito del monitoraggio effettuato attraverso i focus group.

Occorrerebbe anche dare maggior enfasi al legame tra i risultati derivanti dagli esiti della Customer Satisfaction e il tema della Valutazione.

Inoltre, come suggerito nella precedente relazione annuale 2018 e nel parere sul SMVP 2019, il sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi prevede che venga effettuata una valutazione sul set di comportamenti organizzativi definiti nel modello professionale per i diversi ruoli.

Per ogni comportamento è richiesta una valutazione su una scala qualitativa (non in linea, parzialmente in linea, in linea e superiore alle aspettative). Il valutatore è poi chiamato a sintetizzare su una scala numerica [0-10] la valutazione del complesso dei comportamenti, attraverso una considerazione complessiva sui comportamenti messi in atto dal valutato. Rispetto a questa scelta, si suggerisce di ripensare la scala numerica 1-10 sulla quale vengono valutati i comportamenti organizzativi, in quanto si prevedono molte sfaccettature esclusivamente nelle dimensioni superiori al minimo (6), approccio che, oltre a non risultare metodologicamente adeguato, può anche essere fuorviante e di difficile utilizzo (può risultare infatti difficoltoso per il valutatore scegliere adeguatamente un livello, rispetto ad un altro, sulla base di pochi decimali).

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

All'interno di questo capitolo, si approfondiscono alcuni aspetti legati alle iniziative di ascolto ritenendoli 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, al PTA e agli studenti. Si segnala che l'Ateneo da anni effettua diverse attività rivolte all'ascolto dell'utenza.

In primo luogo, l'amministrazione eroga annualmente Customer sui servizi rivolte a docenti, PTA e Studenti, tale strumento viene utilizzato all'interno del Sistema di misurazione delle Performace, ma è anche un utile strumento per evidenziare possibili livelli di insoddisfazione in merito ai servizi offerti. Come suggerito anche nella Relazione annuale dell'OIV 2018, potrebbe essere opportuno promuovere la divulgazione non solo degli esiti delle Customer Docenti e PTA ma anche della Customer studenti soprattutto alla luce di quanto emerso in sede di Audit del Nucleo di Valutazione.

Si segnala che su questi temi, l'Ateneo ha messo in campo, attraverso il Presidio, moltissime azioni rivolte agli studenti. In particolare, in merito agli esiti della Customer si segnala, che sia lo scorso anno (ottobre 2018), sia quest'anno (luglio 2019) il Direttore Generale ha trasmesso alle CPDS (Commissioni Paritetiche di Scuola) 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 dall'amministrazione al fine di migliorare il servizio offerto, dandone comunicazione anche al NV di Ateneo e al Presidio AVA.

A partire dal mese di giugno 2018 l'amministrazione ha avviato un'ulteriore indagine sui servizi offerti dalla Segreteria studenti affidata a studenti 150ore, in quanto nella customer generale sui servizi rivolti agli studenti emergevano livelli di soddisfazione non particolarmente alti, con l'intento di indagare in tempo reale in forma anonima, al termine della fruizione del servizio, il livello di soddisfazione per confrontarlo poi con quello della customer annuale. Il questionario erogato è stato sviluppato in modo identico a quello utilizzato per l'indagine sui servizi che l'Ateneo eroga annualmente online in forma obbligatoria agli studenti del 3° anno L e 2° anno LM. I risultati sono stati man mano condivisi con l'OIV che ha fornito suggerimenti migliorativi all'indagine, accolti poi dall'amministrazione. Da una prima estrapolazione effettuata dall'amministrazione e sottoposta all'OIV, è emerso che i giudizi e le valutazioni sono più positive; a tale proposito si suggerisce di continuare ad erogare il questionario affinando lo strumento e effettuando un confronto con la Customer generale dei servizi, rispetto al medesimo campione di riferimento e, di valutare l'opportunità di promuovere dei focus group con gli studenti al fine di poter avere un'ulteriore feedback e spunti di miglioramento rispetto al funzionamento della Segreteria fisica e agli strumenti alternativi messi in campo, soprattutto qualora si dovessero presentare situazioni di emergenza.

Come anticipato già nella relazione annuale del 2018, l'amministrazione ha attivato una serie di azioni, sia a seguito di quanto emerso nelle relazioni delle CPDS, sia a seguito delle risultanze della Customer sui servizi erogati agli studenti, in particolare a supporto delle attività della Segreteria Studenti si ricordano:

- Il canale Chat – informazioni generali a cui rispondono “studenti tutor” per il quale è stato sviluppato un handbook, ovvero un manuale su tutti i processi amministrativi della carriera degli studenti (test di ingresso, modalità di immatricolazione, pagamento tasse, ISEEU, Piano studi, fino alla conclusione degli studi);

- Il Servizio Buddy Sistem (<https://www.polimi.it/servizi-e-opportunita/altri-servizi-e-opportunita/progetto-buddy/>) che prevede l'abbinamento di studenti internazionali ammessi alla LM con studenti già iscritti, che li assistono nella fase precedente il loro arrivo in Italia e nei primi tre mesi di permanenza a Milano e al Politecnico. Il progetto, a partire dal secondo semestre 2016/2017 è stato esteso anche agli studenti in scambio attraverso programmi Erasmus e di Doppia Laurea e ai Poli Territoriali.

Si ritiene che tale progetto possa essere utile allo studente in termini di esperienza, raffrontandosi con culture diverse, esercitandosi con altre lingue e sviluppando contatti e competenze che potranno tornare utili anche nel mondo del lavoro.

Proseguono inoltre le attività di:

- Coinvolgimento studenti nella progettazione ChatBot (<https://www.polimi.it/studenti-iscritti/contatti/chatbot/>); nella progettazione di un forum per la condivisione delle esperienze fatte dagli studenti in mobilità;
- Customer somministrata agli studenti internazionali;
- Customer somministrata agli studenti selezionati per una mobilità e che rinunciano;

- Coinvolgimento delle associazioni studentesche nell'organizzazione del welcome week per studenti internazionali (<http://www.polinternational.polimi.it/welcome-services/on-arrival-laurea-magistrale-equivalent-to-master-of-science-prc>)

Sulla base delle nuove attività messe in campo, l'OIV ha proposto nell'autunno del 2018 di adeguare la Customer sui servizi erogata annualmente agli studenti, rivedendo alcuni ITEM rivolti alla Segreteria studenti per meglio rappresentare l'evoluzione dei servizi messe in campo dall'amministrazione, proponendo ITEM specifici dedicati a rilevare la soddisfazione di questi strumenti alternativi (Chat, Chat-Bot e e-mail) ed erogandoli a chi ha effettivamente usufruito del servizio; tale suggerimento è stato accolto dall'amministrazione già con l'erogazione delle Customer nel 2019; sarà quindi possibile effettuare l'anno prossimo un confronto su due anni di rilevazione, rispetto al livello di soddisfazione ottenuto.

Prosegue anche l'indagine specifica erogata sui servizi di ristorazione presso le sedi del Politecnico, anch'essa nata a seguito delle risultanze della Customer e descritta nella precedente relazione annuale del 2018. L'amministrazione, a tale proposito, ha cambiato alcuni fornitori e sta implementando strategie al fine di migliorare il servizio rivolto alla ristorazione. Tale Customer, erogata trimestralmente agli studenti che usufruiscono direttamente del servizio di ristorazione, indagavano non solo la qualità degli alimenti e la cortesia del personale, ma su suggerimento dell'OIV, prevedono anche l'analisi dei tempi di attesa. L'OIV, ha inoltre suggerito di continuare ad erogare quest'indagine ad hoc, che meglio si allinea a chi effettivamente usufruisce del servizio, e che fornisce, con tempistiche più rapide, un sentiment circa il livello di soddisfazione che permetterà di agire più tempestivamente, qualora si verificassero situazioni anomale. Al fine di non subissare l'utente con le medesime domande, ha proposto una revisione del questionario annuale rivolto ai servizi erogati dall'Ateneo a docenti, PTA e studenti, indagando, a quel livello, la sola soddisfazione complessiva dei servizi dedicati alla ristorazione; tale proposta è stata accolta dall'amministrazione già con l'ultima indagine effettuata.

Su richiesta dell'amministrazione, l'OIV sta inoltre analizzando gli esiti delle Customer rivolte a Docenti, PTA e studenti sui servizi al fine di migliorare l'interpretazione dei dati, utilizzando della analisi statistiche più sofisticate.

Si rileva che 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. Tra questi ricordiamo: la percezione dell'operato del capo, dei colleghi, dell'organizzazione; la percezione delle caratteristiche del lavoro; del contesto fisico, delle discriminazioni e l'atteggiamento verso il lavoro (work engagement, commitment, soddisfazione lavorativa) e tale indagine, può anch'essa ritenersi un ascolto dell'utenza interna (PTA). L'ultima rilevazione è stata proposta dall'amministrazione a tutto il PTA tra la fine del 2018 e l'inizio 2019.

In fase di pianificazione, l'OIV ha supportato ARUO per la definizione di nuovi item e su suggerimento di quest'ultimo, si è ritenuto opportuno indagare: la percezione dei colleghi di Ateneo (es. del grado di collaborazione/fiducia, integrazione reciproca e condivisione delle informazioni) e la percezione del grado di difficoltà degli obiettivi (es. per coloro che hanno obiettivi formalmente assegnati, quanto richiedono il massimo dell'attenzione e dell'impegno). La diffusione dei risultati è avvenuta in seduta plenaria il 2 luglio scorso a tutto il PTA e al Comitato Unico di Garanzia (CUG).

Si rileva che per massimizzare l'efficacia dell'indagine come strumento di sviluppo organizzativo, dall'autunno 2019 ARUO avvierà la restituzione, ai singoli responsabili, del clima presente nella struttura e la percezione del loro operato come capi (confrontando questi dati con la media POLIMI e con la rilevazione del 2016). Inoltre, a partire dalle riflessioni innescate dalla presentazione generale dei risultati e dal feedback ai responsabili, ARUO continuerà nella direzione di realizzare iniziative di formazione/sviluppo ad hoc per sostenere e/o migliorare il clima interno delle strutture. Considerando poi che l'unica dimensione sotto la media fa riferimento alla percezione del sistema di valutazione, (comunque migliorata rispetto al 2016) come suggerito dell'OIV, l'Ateneo continuerà nella direzione di migliorare la condivisione delle informazioni riguardanti il sistema di valutazione, anche sulla base degli esiti del monitoraggio effettuato dall'OIV attraverso i focus group descritti all'inizio di questo capitolo 4; e attraverso iniziative di informazione per neoassunti sulle tematiche gestionali relative al personale.

Si riscontra come anche il CUG (Comitato Unico di Garanzia) nel corso del 2018, abbia messo in campo una serie di attività di ascolto e sensibilizzazione del PTA (<http://www.cug.polimi.it/documentazione>) e che il SA e CdA nelle sedute di marzo 2019 abbiano approvato il Piano Triennale di Azioni Positive 2019-2021.

Inoltre, come si evince dalla Relazione performance 2018, risulta che l'amministrazione abbia organizzato una serie di iniziative finalizzate a migliorare il benessere dei collaboratori del Politecnico di Milano oltre alle azioni di welfare (misure, iniziative, agevolazioni e servizi) consentite dal CCNL; infatti, nel mese di giugno del 2019, è stato messo on-line un portale Welfare di Ateneo tramite cui, ciascun dipendente, usufruendo di un "borsellino virtuale" pari a circa 200 € pro-capite, potrà liberamente fruire di ulteriori servizi e iniziative, negli ambiti di sussidio consentiti dalla normativa.

Inoltre, l'amministrazione sta promuovendo e organizzando iniziative volte all'orientamento in ingresso verso le materie STEM, e sta stanziando fondi per avvicinare le ragazze a tali materie, allo scopo di attrarre più donne nei corsi di studio del Politecnico.

Nel corso del 2018 l'ateneo ha proposto un'indagine di Customer volta ad indagare tematiche rivolte a Diversity & Inclusion, i cui risultati sono stati condivisi con l'OIV e promossi e divulgati attraverso il CUG lo scorso 13 dicembre 2018, attraverso una giornata di incontro aperto a tutto il personale. Si rileva che i risultati dell'indagine abbiano portato l'Ateneo ad effettuare una serie di riflessioni, in quanto tra i vari risultati emersi è stata rilevata la presenza di persone prevalentemente senior (>51 anni) che hanno bassi livelli di inclusione e alti di discriminazione. A tale proposito l'Amministrazione sta valutando come favorire l'accettazione della diversità e lavorare nella direzione di progettare eventuali interventi di sviluppo. A oggi, l'ipotesi sulla quale l'amministrazione si sta orientando è quella di mettere a disposizione degli strumenti (Poli is different)

per riconoscere, valorizzare, includere le differenze. Poli is different si potrebbe comporre di un panel di proposte centrate sui temi dell'inclusione e della valorizzazione differenze di tipo generale (rivolte a tutto il PTA) e di tipo specifico (per le strutture interne, in linea coi bisogni emersi/evidenziabili dall'analisi di alcuni elementi quali ad esempio età, l'anzianità di servizio nella struttura, i neoassunti, il PTA in età pensionabile, il genere, la mappatura modello professionale, il livello di formazione, la retribuzione, il numero di smart workers, i telelavoratori, nonché il numero di richieste di mobilità. Riguardo al Panel di proposte l'Ateneo sta effettuando una riflessione su alcune possibili aree tematiche: l'aging, la valorizzazione delle differenze, il gender, e la disabilità, che prevedranno nei prossimi mesi una serie di attività specifiche.

L'Area risorse umane, a tale riguardo, ha richiesto un parere all'OIV che si è reso disponibile per supportare queste iniziative.

Si segnala infine come l'amministrazione abbia recepito le indicazioni della Conferenza dei Rettori delle Università italiane (CRUI), del Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca (MIUR), che incoraggiano la redazione del Bilancio di Genere[1] ed abbia attentamente considerato le prassi seguite dagli altri Atenei nella redazione del medesimo documento. Pertanto, l'amministrazione ha presentato una fotografia attuale della situazione dell'Ateneo secondo la lente dell'uguaglianza di genere, concentrandosi sull'analisi sia della rappresentanza, sia del percorso lavorativo e di studio dei soggetti coinvolti analizzando specificatamente la componente studentesca, il personale docente e PTA.

Tale documento è stato presentato all'interno del POP day tenutosi il 4 Luglio 2019, giornata di presentazione delle attività del progetto POP – Pari Opportunità Politecniche

(<https://www.polimi.it/il-politecnico/progetti-di-ateneo/pari-opportunita-politecniche-pop/>).

Milano, 15 luglio 2019

F.to

Prof.ssa Laura Borgogni

2. Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

Per visualizzare la scheda accedere alla versione HTML

Sezione: 3. Raccomandazioni e suggerimenti

Raccomandazioni e suggerimenti

SISTEMA DI AQ

L'Ateneo ha definito una propria visione, chiara, articolata e pubblica, in varie forme di comunicazione in funzione del target di riferimento. Il NdV ritiene che tale scelta, sicuramente efficace da un punto di vista dell'immediatezza comunicativa, possa rendere meno facilmente riconoscibile l'unitarietà del quadro strategico e delle relative modalità di attuazione.

Il Nucleo apprezza che sia stato avviato un percorso di formalizzazione e condivisione delle iniziative e dei piani di Ateneo più unitario, e continuerà a monitorare l'evoluzione di questo percorso.

Il sistema di AQ è attentamente monitorato dal PAVA, le tempistiche sono adeguate e i relativi feedback vengono comunicati in modo efficace all'Ateneo, ma non emerge sempre in modo dettagliato in documenti formalizzati come gli Organi di Governo prendano poi in considerazione gli esiti del monitoraggio dell'AQ al fine di tenere sotto controllo l'effettiva realizzazione delle proprie politiche.

Il NdV valuta molto positivamente le azioni messe in campo dall'Ateneo per favorire il coinvolgimento degli studenti a diversi livelli nel sistema AQ e raccomanda di continuare sulla strada intrapresa.

Con riferimento al sistema di AQ dei Corsi di Studio, il NdV apprezza come siano state sin da subito avviate riflessioni puntuali da parte dei CdS, alla luce di quanto emerso nelle attività di verifica svolte dal NdV, e suggerisce di proseguire l'attività di monitoraggio del PAVA e di sensibilizzazione con il Delegato della didattica rispetto a:

- *l'analisi delle cause delle criticità, volta alla definizione di azioni di miglioramento;*
- *la formalizzazione delle indicazioni ricevute dagli stakeholder e delle modalità individuate per il loro coinvolgimento;*
- *un coinvolgimento più attivo degli Studenti nel Gruppo di Riesame.*

Con riferimento al sistema di AQ della Ricerca, nel corso delle audizioni svolte quest'anno è emersa in modo chiaro la piena consapevolezza e conoscenza dell'andamento del Dipartimento, dei suoi punti di forza, di debolezza e dei possibili punti di miglioramento, da parte di tutto il personale coinvolto; tuttavia il NdV ha espresso alcune raccomandazioni soprattutto sulla necessità di formalizzare meglio alcuni aspetti. In generale, il NdV ha rilevato che i Progetti Scientifici esaminati contenevano più una Vision che una vera e propria strategia; il rischio è che l'obiettivo da raggiungere venga descritto a volte in modo generico e non si dichiara in modo esplicito il punto di partenza, il punto di arrivo e il percorso che si vuole intraprendere. L'analisi dei punti di forza può essere più efficace se presentato in forma più schematica e meno discorsiva, citando gli elementi distintivi che caratterizzano il Dipartimento stesso; anche per l'analisi dei punti di debolezza, meglio privilegiare una presentazione schematica, concentrandosi sugli aspetti effettivamente sotto il controllo del Dipartimento, in cui è possibile intervenire indipendentemente dal contesto, evitando di elencare punti di debolezza esterni. Non sempre il rapporto con gli stakeholder viene formalizzato in modo da diventare poi una prassi "replicabile".

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Per contribuire al miglioramento del processo di pianificazione e assegnazione obiettivi a seguito delle attività di monitoraggio effettuate si suggerisce di:

- *Rafforzare la diffusione a più livelli del legame esistente tra obiettivi strategici e quelli operativi declinati poi per le varie aree;*
- *Valutare l'opportunità di predisporre delle "linee guida" ad uso interno che meglio descrivano le varie fasi del processo, perseguendo l'applicazione del modello secondo una metodologia comune ed evitando così il rischio di possibili disparità nell'applicazione dello stesso indicando: le modalità di definizione, attribuzione e monitoraggio degli obiettivi, le relative tempistiche e gli owner di processo associato; ciò permetterebbe di meglio razionalizzare e omogenizzare il processo e le attività messe in campo da ciascun responsabile e potrebbe anche essere utile per diffondere buone pratiche. In particolare, potrebbe essere opportuno:
Esplicitare le modalità di definizione degli obiettivi, le logiche con cui sono individuati e come dovrebbero essere assegnati secondo i principi del "Goal Setting";
*Valutare l'opportunità di individuare delle aree d'ambito entro cui definire obiettivi di sviluppo e di mantenimento, esplicitando come operare per mantenere un certo livello di servizio rispetto alle attività più ordinarie, tenendo**

conto dei carichi di lavoro e dell'importanza di equilibrare gli obiettivi assegnati, tra obiettivi sfidanti e di mantenimento;

Fornire suggerimenti su come sia più opportuno individuare e definire i livelli di soglia/target/eccellenza;

Fornire spunti su come migliorare la comunicazione/assegnazione degli obiettivi, il livello di condivisione/diffusione anche nella logica dell'Engagement, e di come poi tali obiettivi rientrino in una strategia più ampia;

Esplicitare le modalità con cui vengono effettuate le attività di monitoraggio;

Indicare le modalità con cui restituire il risultato, sia nel caso di un collaboratore valutato su obiettivi/comportamenti, sia solo sui comportamenti.

- Nella definizione degli obiettivi occorrerebbe considerare maggiormente i vari livelli di interdipendenza tra aree/strutture diverse al fine di favorirne il raggiungimento, evitando che, a causa dei diversi livelli di priorità individuati all'interno delle diverse Aree/Strutture, alcuni obiettivi possano non essere raggiunti, o raggiunti solo parzialmente;

- Si suggerisce di meglio esplicitare, all'interno del Report di monitoraggio Intermedio le revisioni al Budget che hanno comportato una variazione rispetto al budget stanziato;

- Qualora l'ottica verso cui l'amministrazione voglia tendere sempre più, sia orientata al "Goal Setting", occorrerà spingere maggiormente su una formazione orientata su tali temi e considerare l'opportunità di valutare il personale promuovendo obiettivi sempre più sfidanti, ma valutandone lo sforzo/impegno messo in campo per il raggiungimento dello stesso anche nel caso in cui quest'ultimo fosse raggiunto solo parzialmente, ottica che presuppone e privilegia lo sviluppo e l'Engagement della persona;

- Nell'ottica di migliorare il processo e favorirne l'Engagement, si suggerisce di incoraggiare l'assegnatario di un obiettivo nel definire preventivamente il livello "soglia/target/eccellenza" per il quale si voglia cimentare, scegliendo la soglia ritenuta più opportuna per il lavoratore;

- Potrebbe essere utile effettuare una riflessione in merito alla definizione del livello "soglia", rendendo anche questo livello, che è il più basso, sufficientemente impegnativo e minimamente sfidante per chi lo deve raggiungere. In tal senso, potrebbe essere opportuno rivedere il livello soglia definito anche per le Customer Satisfaction, in quanto al momento tale valore pari a 3 in una scala 1-6, è ritenuto un po' troppo basso rispetto alla sufficienza, valutando una differenziazione anche rispetto alla tipologia di utenza a cui si rivolge (PTA, docenti, studenti che manifestano livelli di soddisfazione diversi);

- Occorre infine migliorare la sinergia 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.

Per contribuire al miglioramento del processo di valutazione a seguito delle attività di monitoraggio effettuate, si suggerisce di:

- di aggiornare e ricordare al PTA, quali siano i principi ispiratori della performance management, il collegamento con il sistema di incentivi e la costruzione del modello professionale e che tali informazioni vengano trasmesse anche dal capo che dà la valutazione. Così pure sarebbe opportuno spiegare il significato della scala di valutazione e offrire dei parametri di riferimento prevedendo un maggior coinvolgimento del capo diretto;

- Sviluppare, attraverso un percorso formativo rivolto ai capi, le loro capacità gestionali verso una performance management, per consentire di utilizzare la valutazione della prestazione come momento ed opportunità di crescita professionale e non solo associata agli incentivi economici, promuovendo, in particolare, la gestione del colloquio di feedback;

- Valutare l'opportunità 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;

- Per facilitare l'introduzione della performance management, rendere il feedback in itinere obbligatorio così da consentire di intercettare le difficoltà da parte del collaboratore e di offrire un supporto in itinere e che tali elementi emergano all'interno del processo descritto nel SMVP 2019 rendendo l'intero processo più più strutturato e sistematico;

Riguardo alla revisione del SMVP 2019:

- Occorrerebbe dare maggior enfasi al legame tra i risultati derivanti dagli esiti della Customer Satisfaction e il tema della Valutazione;

- Come suggerito nella precedente relazione annuale 2018 e nel parere sul SMVP 2019, il sistema di valutazione

dei comportamenti organizzativi prevede che venga effettuata una valutazione sul set di comportamenti organizzativi definiti nel modello professionale per i diversi ruoli. Per ogni comportamento è richiesta una valutazione su una scala qualitativa. Il valutatore è poi chiamato a sintetizzare su una scala numerica [0-10] la valutazione del complesso dei comportamenti, attraverso una considerazione complessiva sui comportamenti messi in atto dal valutato. Rispetto a questa scelta, si suggerisce di ripensare la scala numerica 1-10 sulla quale vengono valutati i comportamenti organizzativi, in quanto si prevedono molte sfaccettature esclusivamente nelle dimensioni superiori al minimo (6), approccio che, oltre a non risultare metodologicamente adeguato, può anche essere fuorviante e di difficile utilizzo (può risultare infatti difficoltoso per il valutatore scegliere adeguatamente un livello, rispetto ad un altro, sulla base di pochi decimali).

Il PTPCT risulta molto ben articolato e ben strutturato, tuttavia, in un'ottica di miglioramento, si raccomanda di continuare a porre attenzione alla definizione degli obiettivi gestionali, intendendo che il fine ultimo dell'amministrazione sia quello di prevenire e/o ridurre le possibilità di rischio corruzione, utilizzando l'attività di Audit non solo come fine, ma come medium attraverso il quale far emergere eventuali criticità e suggerisce, inoltre, di continuare a promuovere opportunità di incontro che possano favorire l'approfondimento di tematiche comuni in tema di Anticorruzione;

- Si segnala l'importanza e l'accuratezza delle attività di monitoraggio messe in campo, tuttavia, raccomanda, una volta riscontrate delle anomalie, di meglio esplicitare nel Report di Sintesi trasmesso dall'Unità di Audit Centrale e dell'Unità di Audit per i progetti di ricerca, le azioni messe in campo finalizzate alla mitigazione del rischio e al miglioramento dei processi e di come l'amministrazione effettui la successiva rilevazione e valutazione della loro efficacia;

- Al fine, di poter effettuare un controllo sull'attuazione e il rispetto del Codice Etico, si richiede al RPCT di fornire un rendiconto delle risultanze emerse nel corso dell'anno. Suggerisce, infine, che vengano poste in essere tutte le iniziative utili a sensibilizzare i dipendenti pubblici dell'Ateneo affinché mettano realmente in atto comportamenti conformi al Codice.

- Riguardo alla soddisfazione degli utenti è stata condotta un'indagine ad hoc sui servizi di Segreteria, per la quale si suggerisce di continuarne l'erogazione affinando lo strumento e effettuando un confronto con la Customer generale dei servizi, rispetto al medesimo campione di riferimento e, di valutare l'opportunità di promuovere dei focus group con gli studenti al fine di poter avere un ulteriore feedback e spunti di miglioramento rispetto al funzionamento della Segreteria fisica e agli strumenti alternativi messi in campo, soprattutto qualora si dovessero presentare situazioni di emergenza;

- Riguardo l'indagine ad hoc condotta sui servizi di ristorazione, si ritiene opportuno continuare ad erogare l'indagine, che meglio si allinea a chi effettivamente usufruisce del servizio, e che fornisce, con tempistiche più rapide, un sentiment circa il livello di soddisfazione che permetterà di agire più tempestivamente, e di monitorare in modo più puntuale il servizio;

- Su richiesta dell'amministrazione, l'OIV sta inoltre analizzando gli esiti delle Customer rivolte a Docenti, PTA e studenti sui servizi, al fine di proporre suggerimenti per poter migliorare l'interpretazione dei dati, utilizzando della analisi statistiche più sofisticate.