



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE

2017-2019

(D.lgs. n. 150, 27 ottobre 2009 - Art. 10)

Approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 30 maggio 2017

INDICE

INTRODUZIONE	3
1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO E INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI	6
1.1. Mandato istituzionale	6
1.2. Organi di Ateneo	7
1.3. Strutture didattiche e di ricerca	10
1.4. Strutture dell'Amministrazione	13
1.5. Dati dimensionali e di bilancio	16
2. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO	20
2.1. Visione e finalità strategiche	21
2.2. Programmazione economica 2017-19 e il budget 2017	24
2.3. Obiettivi strategici e indicatori di performance di Ateneo	32
3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	41
3.1. Processo di assegnazione degli obiettivi alle strutture amministrative	41
3.2. Mappa degli obiettivi operativi delle strutture	43
4. OBIETTIVI DEL SISTEMA ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	50
4.1. Analisi delle aree di rischio	50
4.2. Misure generali di prevenzione della corruzione sull'intera Amministrazione	52
4.3. Azioni per la trasparenza	54
5. PERFORMANCE INDIVIDUALE	56
5.1. Composizione degli obiettivi di performance individuale della dirigenza	56
5.2. Performance individuale del Direttore Generale	57
5.3. Performance individuale dei Dirigenti	61
5.4. Performance individuale del personale di cat. EP	65

INTRODUZIONE

Il Piano integrato della Performance 2017/19 elaborato ai sensi del D.lgs. 150/2009 (art. 10) è un documento programmatico di prospettiva triennale che individua gli obiettivi e gli indicatori per la misurazione dei risultati della Performance Organizzativa e della Performance individuale, con riferimento alle funzioni gestionali e alle attività di servizio proprie dell'amministrazione e poste sotto la responsabilità del Direttore Generale e dei Dirigenti.

Nella predisposizione del Piano Integrato della Performance sono state seguite le Linee guida emanate dall'ANVUR, con particolare attenzione alla predisposizione di un documento programmatico coerente ed integrato con gli indirizzi strategici e con i vincoli e le priorità indicati nei documenti di indirizzo politico e di pianificazione adottati dagli organi di governo dell'Ateneo:

- Il Piano Strategico di Ateneo¹, elaborato nel secondo semestre del 2016 e approvato dagli organi di governo nel mese di dicembre dello stesso anno.
- La Programmazione di Ateneo 2016/18, redatta in coerenza con le linee di indirizzo ministeriali contenute nel DM 635/2016, e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 20 dicembre 2016.
- La pianificazione di bilancio pluriennale e annuale, rappresentata dai documenti di Bilancio di Previsione 2017/19 e 2017 e dalla relazione tecnica di accompagnamento².
- Il Piano triennale per la prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2017/19 approvato dal CdA in data 31 gennaio 2017³.

Ciascuno di questi documenti in base alla propria specifica finalità e al proprio ambito di indirizzo, fornisce un quadro di riferimento stringente per la programmazione operativa di competenza del Direttore Generale e delle strutture dell'Amministrazione che definiscono la Performance Organizzativa, da cui discende l'attribuzione degli obiettivi individuali.

In particolare, la performance organizzativa riguarda gli obiettivi delle Direzioni, delle Divisioni e delle strutture di primo livello dell'Amministrazione Centrale dirette da posizioni dirigenziali o da posizioni di EP responsabili di strutture complesse che rispondono direttamente al Direttore Generale.

Gli obiettivi di Performance Organizzativa coinvolgono, in ragione della natura trasversale dei processi amministrativi, anche i servizi di supporto dei dipartimenti, coinvolti anch'essi insieme all'Amministrazione Centrale con cui interagisce nei cambiamenti organizzativi e nell'innovazione di processi molto significativi previsti nella pianificazione strategica di Ateneo, riguardanti in particolare:

- l'introduzione dei sistemi della Contabilità Economico Patrimoniale, dal Bilancio unico al Budget dipartimentale e degli strumenti della contabilità analitica e del controllo di gestione;
- la costituzione di un'unica Centrale acquisti per la gestione centralizzata dei procedimenti contrattuali e degli approvvigionamenti in applicazione del nuovo Codice degli Appalti;

¹ <http://www.unimi.it/ateneo/107137.htm>

² <http://www.unimi.it/ateneo/trasparenza/63409.htm>

³ <http://www.unimi.it/ateneo/trasparenza/63447.htm#c89976>

- lo sviluppo, anche a livello decentrato, sui processi della didattica e della ricerca del sistema di prevenzione della corruzione basato sulla mappatura dei processi, sull'analisi dei rischi e sull'individuazione e adozione delle misure idonee a combattere comportamenti non virtuosi o, in senso lato, di cattiva amministrazione;
- l'estensione anche a livello decentrato del sistema di protocollo informatico e della gestione dematerializzata e tracciata nel sistema *Archiflow* dei flussi documentali;
- il consolidamento del sistema di Assicurazione della Qualità della didattica e della ricerca che coinvolge oltre agli organi preposti e alle strutture accademiche, i servizi amministrativi di supporto alla didattica e alla ricerca a livello di corso di studio e di dipartimento.

A partire dagli obiettivi trasversali e comuni negli aggiornamenti del Piano integrato del triennio 2017/19, si potrà procedere ad una declinazione degli obiettivi operativi anche a livello di servizi tecnico amministrativi dipartimentali che possa costituire il quadro di riferimento per l'implementazione di una valutazione dei risultati di performance organizzativa del personale Tecnico Amministrativo dei dipartimenti. La mancanza di un sistema di programmazione degli obiettivi a livello locale per il personale di supporto amministrativo e tecnico è legata sostanzialmente a fattori organizzativi e all'attuale stato di evoluzione del sistema di valutazione delle performance individuali.

Infatti il personale TA delle strutture decentrate è gerarchicamente incardinato nel dipartimento e dipende dal suo Direttore. L'integrazione tra obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione a livello centrale e dipartimentale sarà un passo avanti realizzabile nel quadro della riorganizzazione complessiva dell'amministrazione che rappresenta uno degli obiettivi strategici del triennio 2017/19.

Un altro obiettivo previsto nella programmazione della Performance organizzativa è rappresentato dall'implementazione di un sistema unitario di regole e di valorizzazione del merito, basato anche su un sistema di valutazione delle performance individuali o collettive del personale tecnico amministrativo di tutte le categorie di inquadramento contrattuale, a completamento di quello già in vigore per i dirigenti e per il personale EP.

Questa tematica è attualmente oggetto di contrattazione e di confronto con le Rappresentanze Sindacali dei Lavoratori per giungere ad un nuovo accordo decentrato.

Il documento Piano Integrato ha inteso rispondere al requisito più volte sottolineato dall'ANVUR anche negli incontri con i Nuclei di Valutazione, della **“non ripetizione” di contenuti già presenti in altri documenti** dell'Ateneo e si è pertanto adottato un approccio sintetico nel riportare gli elementi essenziali del Piano Strategico, della Programmazione economico patrimoniale e del Piano Anticorruzione, per presentare un quadro organico della programmazione operativa e della sua stretta correlazione con i documenti di indirizzo politico ai quali si rimanda per una più puntuale analisi⁴.

Il Piano della Performance si articola in cinque capitoli:

1 - Nella prima parte del presente documento è descritta schematicamente la **struttura organizzativa dell'Ateneo** con riferimento alle strutture preposte alla didattica e alla ricerca nonché alle strutture amministrative di cui si presenta l'organigramma completo. Sono inoltre presentati, come ogni anno, alcuni **dati di interesse per i cittadini** che danno conto della

⁴ <http://www.unimi.it/ateneo/trasparenza/40206.htm>

dimensione delle risorse e delle attività dell'ateneo nelle sue aree "core" e nell'area del governo delle risorse umane, patrimoniali e finanziarie.

2 - Nella seconda parte sono illustrati e rappresentati in apposite **tavole sintetiche gli obiettivi strategici delle aree "Core": Formazione, Ricerca e Terza missione**, gli **indicatori e standard per la misurazione dei risultati** delle azioni che l'Ateneo, nella sua componente accademica e tecnico funzionale, ha individuato nel Piano strategico. Gli indicatori riportati sono in gran parte **indicatori di outcome** desunti dal sistema di misurazione e di valutazione nazionale (MiUR e ANVUR) e sono integrati da indicatori di Ateneo.

3 - Nella terza parte è presentata la **Mappa degli obiettivi di Performance organizzativa triennali** che discendono dagli obiettivi strategici. Nella mappa gli obiettivi operativi sono direttamente **collegati agli obiettivi strategici attraverso una semplice codifica che riconduce ad ogni obiettivo strategico gli obiettivi operativi** programmati dall'Amministrazione **e le strutture organizzative a cui sono stati affidati gli obiettivi** stessi. La documentazione della Performance organizzativa è corredata inoltre, per una lettura più puntuale, dall'allegato Performance organizzativa di struttura, contenente le schede nelle quali sono riportati gli obiettivi operativi di ciascuna struttura, le attività da svolgere e gli **indicatori di output**, nonché lo **stato di avanzamento atteso** per anno l'anno 2017 e per gli obiettivi pluriennali per il 2018 e 2019.

4 - La quarta parte è dedicata alla **sintesi degli obiettivi triennali del Piano anticorruzione e trasparenza**, che vanno ad integrare gli obiettivi della Performance individuale con riferimento alla mappatura dei processi, all'analisi dei rischi e all'implementazione delle relative azioni di prevenzione e contrasto dei fenomeni di cattiva amministrazione. Sono inoltre considerati in questa parte gli adempimenti relativi ai **flussi informativi per la trasparenza e la pubblicizzazione dei dati** che sono di responsabilità dei singoli dirigenti e responsabili di struttura sulla base dei processi amministrativi gestiti dalle strutture di competenza.

5 - La **Performance individuale** è trattata nella quinta parte del Piano, dove viene illustrata la composizione degli obiettivi di Performance individuale e i criteri di misurazione dei risultati delle posizioni dirigenziali e delle posizioni di EP. Inoltre viene esplicitata l'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale e il modello di valutazione della Performance individuale basato su un impianto corrispondente a quello presentato per i dirigenti.

L'Allegato 1: "Performance Organizzativa delle strutture dell'Amministrazione Centrale" contiene le schede che riportano gli obiettivi assegnati alle strutture dirigenziali e di primo livello afferenti al Direttore Generale, i risultati attesi e le scadenze per l'anno 2017 e per gli anni successivi nel caso di obiettivi pluriennali.

1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO E INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI

1.1. Mandato istituzionale

L'Università degli Studi di Milano, fondata nel 1924, è una università pubblica che si caratterizza per la sua multidisciplinarietà, per l'elevato livello qualitativo della didattica e della ricerca e per l'impegno proattivo nel trasferimento delle conoscenze, nella promozione dell'innovazione tecnologica e nella diffusione della cultura come leva di crescita collettiva e individuale.

In coerenza con questa vocazione l'Ateneo ha declinato nel proprio Statuto i seguenti valori portanti che si ritrovano, come si vedrà nel prossimo capitolo, nell'impianto delle linee strategiche generali 2017/19 e nelle scelte di sviluppo organizzativo previste nel Piano Strategico:

- contribuisce all'**elaborazione critica** e alla **diffusione delle conoscenze** e all'interazione tra diverse culture, allo **sviluppo delle competenze** educative e formative della persona, all'**arricchimento culturale della società**, garantendo la libera e motivata espressione delle opinioni e avvalendosi del contributo di tutte le sue componenti;
- si impegna a dare piena attuazione all'articolo 34 della Costituzione che assicura il diritto dei capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, a raggiungere i gradi più alti degli studi. A questo fine favorisce e sostiene la **piena applicazione della normativa in vigore sul diritto allo studio** e, **compatibilmente con le risorse a disposizione, finanzia ulteriori interventi di sostegno economico**;
- organizza e **offre agli studenti servizi di accoglienza, di sostegno e orientamento** alla scelta del percorso di studi, nonché finalizzati all'inserimento nel mercato del lavoro;
- riconosce la propria **appartenenza allo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e della Ricerca**, promuove l'attrattività internazionale di studenti, ricercatori e professori e incentiva relazioni e forme di cooperazione per sostenere la mobilità, la partecipazione a *network* scientifici l'integrazione delle attività formative.
- sostiene la **policy di Open Access ai contributi e ai dati della ricerca scientifica e alla valorizzazione del suo impatto sociale** in qualità di membro della *League of European Research Universities* (LERU) interlocutore della Commissione Europea per l'orientamento delle politiche di ricerca. Dal 2014 ha approvato la *policy* sull'accesso aperto ai contributi della ricerca scientifica, ha istituito una Commissione e un Gruppo di lavoro per l'elaborazione e promozione di politiche di OA, e potenziato implementato la propria piattaforma di *e-publishing*⁵ avviata nel 2008.
- assume come **valori fondanti i principi di trasparenza, legalità e parità di genere** e si è dotata degli strumenti normativi e dei regolamenti interni per sancire le linee di comportamento e le azioni di garanzia e tutela di tali valori⁶ che sono alla base del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e trasparenza.

⁵ <http://riviste.unimi.it>

⁶ <http://www.unimi.it/ateneo/normativa/2130.htm>

1.2. Organi di Ateneo⁷

A sostegno di tale visione istituzionale lo Statuto e il Regolamento Generale di Ateneo hanno individuato, oltre agli organi di governo definiti dalle norme che stabiliscono l'organizzazione universitaria introdotta con la L. 240/2010 (Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Direttore Generale, Nucleo di Valutazione, Collegio dei Revisori dei Conti), altri organismi atti a promuovere e a tutelare diversi aspetti valoriali ed etici espressi dall'Ateneo:

- **Conferenza degli studenti:** ha funzioni di promozione della partecipazione degli studenti alla vita universitaria e di consultazione e proposta verso gli organi di governo su materie riguardanti in modo esclusivo o prevalente l'interesse degli studenti.
- **Garante degli studenti:** costituisce riferimento per il rispetto della normativa che riguarda gli studenti.
- **Comitato Etico:** esprime pareri su progetti e protocolli di ricerca e promuove la consapevolezza delle implicazioni etiche nella ricerca scientifica, conformemente alla disciplina giuridica nazionale, comunitaria e internazionale, e ai diversi codici etici delle comunità scientifiche, a tutela dei diritti, delle persone coinvolte e della protezione di ogni altro organismo vivente dell'ambiente.

Uno specifico organismo preposto al benessere degli animali⁸ si occupa di supervisionare quanto previsto dal Decreto Legislativo 26/2014 (attuazione della direttiva 2010/63/UE sulla protezione degli animali utilizzati a fini scientifici) esprimendo parere sui progetti di ricerca e sui progetti formativi che prevedano l'utilizzo di animali a fini scientifici.

- **Consulta d'Ateneo:** organo di approfondimento e di confronto in relazione alle attività scientifiche, didattiche e culturali dell'Università e al loro raccordo con le esigenze e le prospettive di sviluppo del sistema territoriale e socio-produttivo di riferimento.
- **Commissione brevetti⁹:** composta da docenti esperti dell'Ateneo o da esterni competenti in materia sotto il profilo scientifico, giuridico ed economico, valuta le proposte di brevetto ed esprime pareri su quelli depositati, si pronuncia sulle clausole riguardanti la proprietà industriale nei contratti di ricerca commissionata, sulla valorizzazione dei brevetti, negli accordi di ricerca e/o convenzioni con altri enti e ogni qualvolta sia richiesto dal Rettore o dal Consiglio di Amministrazione. Alla Commissione sono inoltre affidati compiti di valutazione e proposta nell'ambito dei procedimenti di autorizzazione degli *spin-off* dell'Ateneo.
- **Comitato unico di garanzia** per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG): ha il compito di tutelare e promuovere la dignità della persona, per garantire e migliorare le condizioni di lavoro del personale docente e tecnico-amministrativo e di studenti, assegnisti, borsisti e dottorandi, per le materie di proprio interesse (art. 34 Statuto d'Ateneo).

Il Comitato agisce per rimuovere le disuguaglianze, prevenire le discriminazioni, favorire le uguaglianze di trattamento e di opportunità - anche attraverso una più efficace conciliazione tra vita professionale e vita familiare - oltre che per assicurare un'equilibrata presenza di genere negli organi collegiali e di governo dell'Ateneo.

⁷ <http://www.unimi.it/ateneo/normativa/1427.htm>

⁸ <http://www.unimi.it/ateneo/76759.htm>

⁹ <http://www.unimi.it/ateneo/1069.htm>

Il Regolamento¹⁰ di costituzione e modalità di funzionamento del CUG disciplina composizione e compiti del Comitato. A tutela e a supporto del benessere organizzativo di lavoratori e delle lavoratrici dell'Ateneo è stato istituito il servizio di ascolto offerto dalla Consigliera di fiducia.

Nello Statuto è esplicitato l'impegno generale dell'Ateneo, ripreso con specifici obiettivi nel Piano Strategico 2017/19, ad adottare adeguate procedure di **monitoraggio e valutazione della qualità della ricerca, della didattica e dei servizi** e della produttività e corretta gestione delle risorse, individuando metodi e modelli operativi conformi alle migliori esperienze internazionali e alle esigenze di raccordo con gli organismi nazionali.

Coerentemente con tale approccio gli esiti dei processi di valutazione interna ed esterna della ricerca e della didattica sono considerati ai fini dell'allocazione delle risorse finanziarie e di personale ai dipartimenti.

A seguito dell'implementazione del **sistema di Assicurazione della Qualità** e dei processi di autovalutazione, valutazione e **accreditamento degli Atenei** introdotti nel sistema universitario dall'ANVUR e regolati dalla legge di riforma 240/2010 e dai successivi decreti attuativi, l'Ateneo ha istituito fin dal 2013 il **Presidio della Qualità didattica** per avviare un percorso di Assicurazione della Qualità dei corsi di laurea e implementare i processi, gli strumenti e gli attori del sistema AQ articolato a livello centrale e periferico. Per far fronte alla complessità del sistema composto da 130 corsi di studio le funzioni di Presidio della qualità della ricerca sono state affidate all'**Osservatorio della Ricerca**, cui sono attribuite funzioni consultive e di supporto agli organi di governo per il monitoraggio della qualità della ricerca quali il supporto al corretto svolgimento dei processi di valutazione individuale del personale di ricerca non strutturato (RTD), la valutazione dei progetti e la rendicontazione periodica delle attività svolte dai centri coordinati di ricerca interdipartimentali.

Dopo tre anni di attività del Presidio della Qualità della didattica a fronte di un effettivo consolidamento del sistema di AQ della didattica ed in vista di **un ulteriore sforzo di coordinamento verso un sistema unitario e coordinato di gestione della qualità** e delle politiche di miglioramento è emersa l'opportunità di ricondurre ad un unico Presidio della qualità di Ateneo anche i temi della ricerca. Con decreto rettorale il 4 aprile 2017 è stato costituito **Presidio della qualità di Ateneo**, come unico Organismo responsabile di tutti gli adempimenti e del monitoraggio dell'osservanza delle politiche della qualità sia in ambito didattico che di ricerca.

Al Presidio, nella sua nuova veste e composizione allargata compete, nel rispetto della vigente normativa, la responsabilità operativa dell'Assicurazione della Qualità nell'Università degli Studi di Milano. Le sue funzioni si articolano in diversi compiti tra i quali:

- attivare ogni iniziativa utile a promuovere la cultura della qualità all'interno dell'Ateneo;
- definire le modalità procedurali volte a dare attuazione alle politiche della qualità nell'ambito della formazione, della ricerca e della Terza Missione definite dagli Organi di governo dell'Ateneo, garantendone l'adozione da parte dei singoli Dipartimenti e Corsi di Studio;
- sovrintendere allo svolgimento adeguato e uniforme delle procedure di AQ delle attività istituzionali dell'Ateneo, verificandone la coerenza con quanto programmato e dichiarato;

¹⁰ <http://www.unimi.it/ateneo/normativa/74721.htm>

- fornire supporto agli Organi di Ateneo competenti per la didattica, la ricerca e la Terza Missione nell'assolvimento degli adempimenti;
- valutare l'efficacia degli interventi per il miglioramento delle attività istituzionali dell'Ateneo, individuati e messi in atto dai competenti organi, e le loro effettive conseguenze;
- raccogliere i dati per il monitoraggio degli indicatori qualitativi e quantitativi di qualità e curare la diffusione degli esiti;
- assicurare il corretto flusso informativo da e verso il Nucleo di Valutazione, l'ANVUR e le Commissioni paritetiche docenti-studenti;
- redigere un prospetto di sintesi sul soddisfacimento dei requisiti di sede in preparazione della visita di accreditamento periodico;
- monitorare la realizzazione dei provvedimenti intrapresi in seguito alle eventuali raccomandazioni e/o condizioni formulate dalla Commissione di Esperti Valutatori in occasione della visita di accreditamento periodico;
- relazionare agli Organi dell'Ateneo in merito alle risultanze del lavoro condotto.

Il Presidio opera organizzandosi in due gruppi di lavoro, uno dedicato alle funzioni relative alla qualità delle attività formative, l'altro dedicato alle funzioni relative alla qualità delle attività di ricerca e di Terza Missione. **Affianca i due gruppi un gruppo di supporto integrato e di coordinamento nel quale operano il presidente del Presidio e i referenti delle strutture amministrative di supporto.** Nell'espletare le proprie funzioni il Presidio interagisce trasversalmente con i dipartimenti e con i colleghi didattici, con le commissioni paritetiche e i gruppi di riesame, attraverso una rete di referenti AQ locali.

Osservatorio della ricerca

Nel 2014 l'Università degli Studi di Milano ha costituito l'Osservatorio della Ricerca (OR)¹¹.

All'Osservatorio spetta il compito di affiancare gli Organi di governo dell'Ateneo nella rilevazione e nel monitoraggio sistematico della consistenza e rilevanza delle attività di ricerca dell'Università e dei relativi risultati, nell'ottica del mantenimento e miglioramento continuo di riconosciuti livelli di qualità. L'Osservatorio raccoglie e analizza i dati e le informazioni relative ai risultati ottenuti dall'Università degli Studi di Milano nei diversi ambiti di ricerca in cui essa è attiva, esprime pareri sui progetti di costituzione dei centri di ricerca coordinati e sovrintende ai processi di valutazione finale delle attività scientifiche svolte dai ricercatori a tempo determinato tipo A.

L'Osservatorio è composto da 6 esperti scientifici appartenenti ai settori ERC (2 per LS, 2 per PSE e 2 per SSH) e da 3 componenti del personale TA responsabili di strutture impegnate sul versante della gestione dei servizi di supporto alla ricerca (Divisione Servizi per la Ricerca) e dei processi di valutazione della ricerca (Ufficio Pianificazione Organizzativa e Valutazione e Servizio AIR). Alle riunioni dell'Osservatorio partecipa il Rettore delegato al Coordinamento e alla promozione della ricerca.

Il Nucleo di Valutazione

Il Nucleo svolge un'importante funzione di soggetto indipendente "terzo" nel contesto del sistema di valutazione e di accreditamento connesso alle funzioni valutative dell'ANVUR e rappresenta nel contempo un elemento di stimolo e di valutazione interna finalizzata al miglioramento e al progressivo adeguamento dell'Ateneo, delle strutture didattiche e di

¹¹ http://www.unimi.it/cataloghi/comitato_etico/Oss-Ric_REGOLAMENTO_02.2016.pdf

ricerca al sistema dei requisiti di accreditamento definiti nel sistema AVA e nel sistema di accreditamento dei corsi di dottorato.

Il Nucleo di Valutazione è chiamato a svolgere le funzioni di valutazione interna attribuite dalla Legge 240/2010 in relazione alla verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, alla verifica dell'attività di ricerca svolta dai dipartimenti, nonché alle verifiche delle procedure di valutazione delle strutture e del personale previste dall'art. 14 del D.lgs. 150/2009 (Ciclo della Performance), e alla valutazione del sistema di AQ e di accreditamento dell'Ateneo in raccordo con l'ANVUR.

Nell'ambito delle sue attività istituzionali il Nucleo di Valutazione svolge diversi adempimenti ordinari e periodici previsti e regolati da specifiche norme nazionali che danno luogo alla produzione di relazioni tecniche (Relazione al Conto Consuntivo, Parere sui curricula dei docenti a contratto e sullo scambio di ricercatori tra Atenei ex L.240/2010, art. 2, c.1 e art. 3). Il Nucleo è composto da quattro professori provenienti da atenei internazionali, tre componenti interni (tra i quali il Presidente), un componente proveniente da un altro ateneo italiano con specifiche competenze sul Ciclo della Performance e un rappresentante degli studenti che partecipa alle attività di valutazione relative alla didattica.

1.3. Strutture didattiche e di ricerca

L'Università degli Studi di Milano è uno dei più grandi atenei italiani, il quinto per dimensione della popolazione studentesca (c.a. 63.000 studenti) dopo Bologna, Napoli, La Sapienza e Torino. Il corpo accademico è multidisciplinare e copre tutte le aree scientifiche ad eccezione di quelle dell'architettura e dell'ingegneria.

La ricchezza e l'ampiezza delle competenze presenti in Ateneo si riflette nelle caratteristiche multidisciplinari sia della ricerca sia dell'offerta formativa di primo, secondo e terzo livello. Nell'anno accademico 2016/17 l'Offerta di corsi di laurea comprende, 65 Corsi di studio Triennali, 9 Magistrali a Ciclo Unico e 55 Magistrali per un totale di 129, dei quali 4 inter Ateneo.¹²

Relativamente ai corsi post-laurea nello stesso anno accademico l'offerta comprende 34 Corsi di dottorato, 63 Scuole di specializzazione, 20 master di I e II livello e sono stati progettati e approvati 87 Corsi di perfezionamento.

L'Ateneo si articola in trentadue **Dipartimenti** ai quali fanno capo le attività formative e di ricerca scientifica.

I docenti in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale svolgono le attività assistenziali presso le Aziende Ospedaliere coordinandole con le altre primarie attività di formazione e ricerca all'interno dei seguenti Poli Didattici presso le Aziende Ospedaliere, in convenzione con il Sistema Sanitario Regionale è la seguente:

- Polo Centrale: Fondazione IRCCS Ca' Granda Ospedale Maggiore Policlinico, Istituto Ortopedico Gaetano Pini, IRCCS Centro Cardiologico Monzino, Ospedale San Giuseppe, IRCCS Policlinico San Donato.
- Polo San Paolo: Azienda Ospedaliera San Paolo, CAMPUS IFOM-IEO (Istituto Europeo di Oncologia)
- Polo Vialba: Azienda Ospedaliera Luigi Sacco, IRCCS Istituto Ortopedico Galeazzi.

¹² <http://www.unimi.it/didattica/906.htm>

Nei dipartimenti di area biomedica, negli ultimi tre anni l'Ateneo ha aumentato il personale docente esterno, la rete formativa è stata estesa a strutture ospedaliere particolarmente avanzate sul piano clinico e tecnologico (ASST Niguarda e ASST Bergamo) e **il rapporto tra l'Ateneo e l'IRCCS Fondazione Istituto nazionale dei Tumori si è ulteriormente consolidato con l'inserimento di questo nella rete dei Poli universitari riconosciuta da Regione Lombardia.**

Per il **prossimo triennio** l'Ateneo prevede di includere nei **Poli universitari** anche l'**area neurologica**. Ulteriori aree di sviluppo potranno riguardare l'area dell'**emergenza urgenza**, il rafforzamento dell'**area odontoiatrica** anche attraverso l'unificazione delle sedi operative, lo sviluppo degli ambiti clinici legati alla cronicità. La presenza di competenze multidisciplinari permette inoltre all'Ateneo di candidarsi anche quale sede per lo **sviluppo di aree formative e di ricerca nell'ambito del management dei sistemi sanitari** pubblici.

I Dipartimenti per l'attività formativa dei corsi di laurea sono raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare e funzionale in otto **Facoltà** e due **Scuole**, definite dallo Statuto come strutture di raccordo con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche e formative erogate dai Dipartimenti.

Spetta **ai Collegi didattici** la gestione delle attività didattiche e formative dei corsi di laurea, di primo e secondo livello e i provvedimenti relativi ai percorsi di carriera degli studenti. La composizione dei collegi didattici può variare in base alle esigenze organizzative e alle dimensioni dei corsi di studio che possono determinare l'afferenza ad un collegio di uno o più corsi della stessa classe. Attualmente sono attivati 85 Collegi Didattici, dei quali 42 interdipartimentali.

Le attività di **Terza Missione** sono in questa fase oggetto di una complessiva revisione organizzativa e riorientamento strategico: il centro Servizi di Ateneo UNIMITT, cui facevano capo le attività di trasferimento tecnologico, è stato disattivato e le stesse attività sono state affidate alla Fondazione Filarete nella prospettiva di trasformarla in una Fondazione Universitaria. L'organizzazione e lo sviluppo del **Sistema Museale** e delle iniziative di **outreach** e di diffusione culturale sono invece allo studio per assicurare nuove soluzioni per il coordinamento e l'integrazione della programmazione e della realizzazione delle iniziative dei dipartimenti, nel rispetto della loro autonomia e peculiarità.

Di seguito sono riportati i Dipartimenti attualmente attivati e le Facoltà e Scuole presenti in Ateneo.

<p>Dipartimenti</p> <p>Beni culturali e ambientali Bioscienze Biotecnologie mediche e medicina traslazionale Chimica Diritto privato e storia del diritto Diritto pubblico italiano e sovranazionale Economia, management e metodi quantitativi Filosofia Fisica Fisiopatologia medico-chirurgica e dei trapianti Informatica 'Giovanni Degli Antoni' Lingue e letterature straniere Matematica 'Federigo Enriques' Medicina veterinaria Oncologia ed Emato-Oncologia Scienze agrarie e ambientali - Produzione, Territorio, Agroenergia Scienze biomediche e cliniche 'Luigi Sacco' Scienze biomediche per la salute Scienze biomediche, chirurgiche e odontoiatriche Scienze cliniche e di comunità Scienze della Terra 'Ardito Desio' Scienze della mediazione linguistica e di studi interculturali Scienze della salute Scienze farmaceutiche Scienze farmacologiche e biomolecolari Scienze giuridiche 'Cesare Beccaria' Scienze per gli alimenti, la nutrizione e l'ambiente Scienze sociali e politiche Scienze veterinarie per la salute, la produzione animale e la sicurezza alimentare (VESPA) Studi internazionali, giuridici e storico-politici Studi letterari, filologici e linguistici Studi storici</p>	<p>Facoltà</p> <p>Giurisprudenza Medicina e Chirurgia Medicina Veterinaria Scienze Agrarie e Alimentari Scienze del Farmaco Scienze e Tecnologie Scienze Politiche, Economiche e Sociali Studi Umanistici</p> <p>Scuole</p> <p>Scienze della Mediazione Linguistica e Culturale Scienze Motorie</p>
---	---

1.4. Strutture dell'Amministrazione

L'**Amministrazione Centrale**, alle dipendenze del Direttore Generale, è preposta all'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi definiti dagli Organi di Governo; cura l'erogazione dei servizi, i procedimenti amministrativi e la gestione delle risorse finanziarie, umane, tecnico-patrimoniali dell'Ateneo; collabora con gli organi di governo nella predisposizione degli atti programmatici e deliberativi e dei regolamenti di Ateneo.

La struttura amministrativa è interessata da un progetto di riorganizzazione avviato nel 2014 e che proseguirà nel biennio 2017/18. È attualmente in corso la contrattazione con le rappresentanze sindacali per la costruzione di un nuovo accordo decentrato che assicuri gli strumenti per l'implementazione del modello organizzativo e delle sue articolazioni interne, che investe direttamente la destinazione del salario accessorio.

La riorganizzazione intende realizzare il passaggio da un'organizzazione che presidia le funzioni e assolve i propri compiti con un approccio prevalentemente "per competenze" e adempimenti normativi, a un'organizzazione che presidia i processi e l'erogazione di servizi orientati alla soddisfazione degli utilizzatori (studenti, personale, comunità).

Il processo di **cambiamento organizzativo** è orientato alla ricomposizione delle competenze e delle responsabilità per macro-processi organizzati in Direzioni, strutture complesse dirigenziali che sostituiranno gradualmente le attuali Divisioni, e Uffici di staff della Direzione Generale.

Ad oggi sono state costituite la Direzione Attività Legali e Centrale Acquisti, la Direzione Patrimonio Immobiliare, La Direzione Contabilità, Bilancio e Programmazione Finanziaria; in ciascuna di esse sono state accorpate le funzioni di due Divisioni. Le restanti nove Divisioni saranno gradualmente trasformate in Direzioni attraverso una revisione delle articolazioni interne alle strutture.

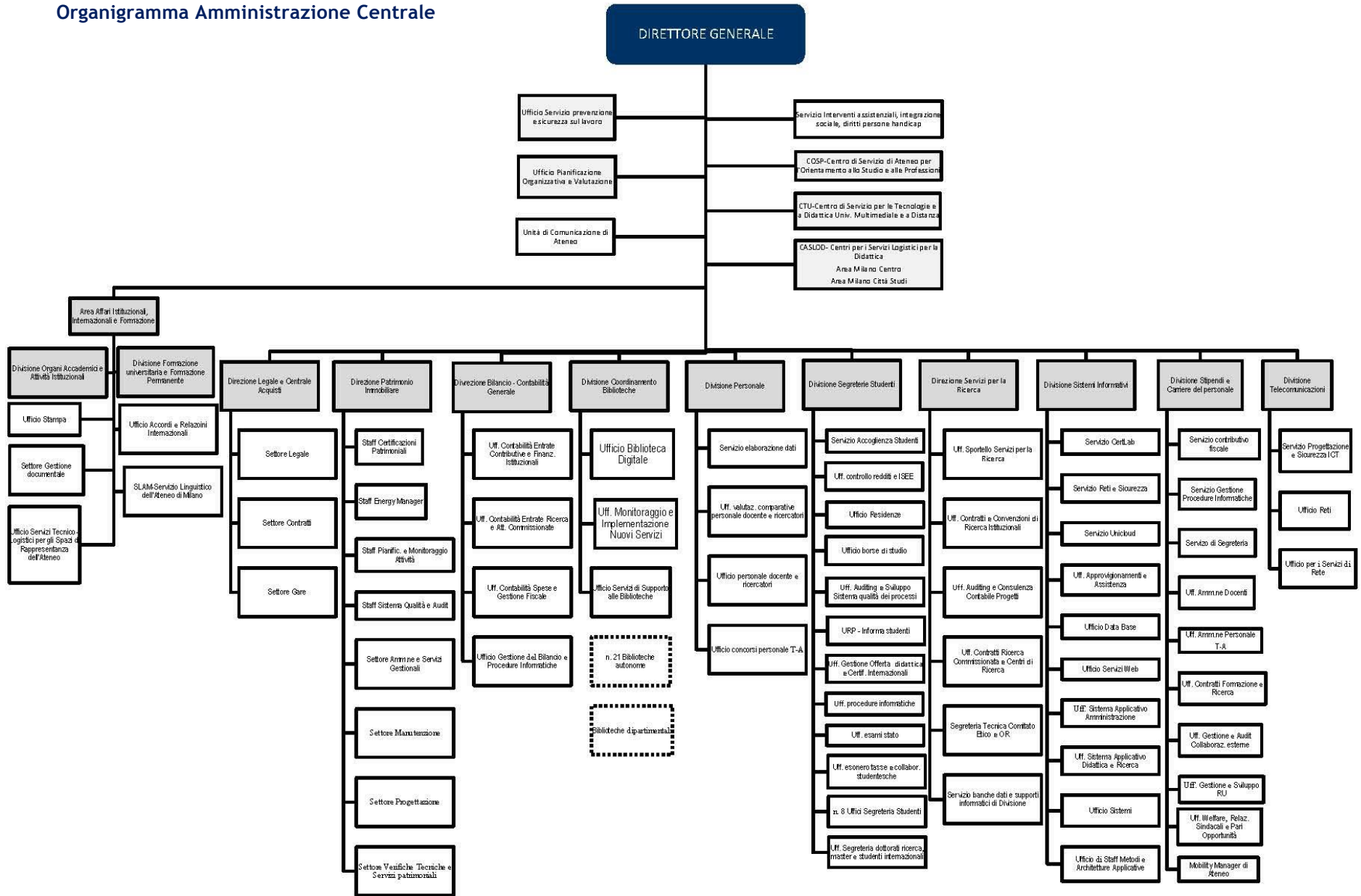
La nuova configurazione organizzativa sarà ulteriormente improntata nei prossimi due anni, con la ricomposizione delle funzioni e dei processi, alla massima coerenza con la realizzazione di una centralità dell'utente nella logica di governo razionale delle risorse e di efficienza dell'Ateneo e con la finalità di garantire elevati standard di qualità nell'erogazione dei servizi e di adeguare le procedure e gli accessi alle informazioni alle nuove esigenze di identificabilità, immediatezza, affidabilità, sicurezza e accessibilità.

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo ha intrapreso negli ultimi anni un percorso organizzativo di razionalizzazione e accorpamento delle biblioteche territoriali presenti in Ateneo (da 107 biblioteche esistenti nel 2006 alle 34 attuali). Il coordinamento del sistema Bibliotecario è affidato alla Divisione coordinamento delle Biblioteche, struttura dell'Amministrazione Centrale, le funzioni di indirizzo e programmazione del Sistema sono assolti dalla Commissione d'Ateneo per le Biblioteche. Ogni Biblioteca autonoma ha un proprio Comitato e Direttore Scientifico e un Direttore Bibliotecario. L'Ateneo, oltre ai servizi di supporto allo studio, prestito e consultazione rivolti agli studenti, dispone di una offerta bibliografica e documentale grazie alle 21 biblioteche autonome e alle numerose biblioteche dipartimentali.

Il nuovo modello organizzativo dell'amministrazione prevede l'evoluzione gestionale del sistema bibliotecario verso una maggiore centralizzazione dei servizi trasversali e comuni.

Alla pagina seguente è riportato l'**organigramma** dell'Amministrazione al 31 gennaio 2017.

Organigramma Amministrazione Centrale



Le sedi dell'Ateneo sul territorio sono localizzate nelle aree del centro cittadino e di Città Studi. Molteplici sono le sedi limitrofe ai confini cittadini: il Polo di Sesto S. Giovanni sede della Scuola di Mediazione Linguistica e Culturale, del CTU e della Scuola di giornalismo, e il Dipartimento di Scienze della mediazione linguistica e di studi interculturali; il Polo di via Noto sede del Dipartimento di Beni culturali e ambientali e dei corsi di studio associati al Dipartimento, il Polo scientifico e didattico LITA di Segrate.

Numerose sono le sedi decentrate sul territorio esterno all'area Metropolitana, come le **Aziende Agrarie**, in provincia di Pavia, Lodi e Alessandria, il **polo universitario di Crema**, una delle sedi del Dipartimento di informatica e la sede di **Edolo** (BS) che ospita il CDL Valorizzazione e tutela dell'ambiente e del territorio montano.

Il **Polo Veterinario Ospedaliero di Lodi** rappresenta uno dei progetti più ambiziosi di sviluppo integrato con il territorio di una sede di servizi sanitari e attività scientifica, di ricerca e di formazione dei dipartimenti di Veterinaria.

L'ingente patrimonio esistente comporta notevoli costi di investimento per la manutenzione e ristrutturazione, acquisto o costruzione di nuovi edifici. In una **realtà universitaria in continua evoluzione** gli organi di governo sono impegnati in importanti decisioni sulle **prospettive strategiche di sviluppo** e di razionalizzazione della dislocazione **delle sedi**, in relazione alle nuove opportunità presenti nel territorio metropolitano.

La numerosità della popolazione studentesca, la morfologia di sviluppo delle sedi sul territorio, la carenza di spazi per la didattica e la ricerca, nonché le esigenze di nuovi servizi per gli studenti hanno indotto l'Ateneo a considerare **l'opportunità di realizzare un nuovo "Campus" nel sito di Expo 2015** dove trasferire tutte le aree didattiche e di ricerca attualmente collocate nella zona di Città Studi. Gli organi dell'ateneo hanno espresso il 19 luglio 2016 una manifestazione di interesse non vincolante nei confronti della società Arexpo per il trasferimento delle facoltà scientifiche presso l'ex sito Expo. Per rendere possibile questa grande opera sul piano finanziario nel dicembre 2016 la Legge di Stabilità ha confermato l'ipotesi progettuale dell'Ateneo e ha previsto un **finanziamento di 8 ml€ per la realizzazione del progetto preliminare**. Il Patto per la Lombardia siglato tra Governo e Regione Lombardia ha previsto un ulteriore cofinanziamento di 130 ml€.

Il 5 aprile 2017 gli Organi accademici dell'Ateneo hanno approvato il documento della società Arexpo "Requisiti di progetto del Campus Statale in Expo 2015" che riporta i requisiti che dovranno essere presenti nel masterplan, per la cui realizzazione Arexpo S.p.A. ha avviato un bando internazionale (il documento è consultabile al seguente indirizzo <http://www.unimi.it/news/4576.htm> sul portale di Ateneo). La sfida e l'impegno a cui l'Ateneo si sta preparando è di compiere questa scelta assicurandone la piena sostenibilità economico finanziaria.

La realizzazione del nuovo Campus non determina un ripensamento delle linee generali di intervento legate alla revisione o ammodernamento delle strutture esistenti, pur evidentemente comportando una rimodulazione di alcune specifiche previsioni, in considerazione del fatto che i tempi di realizzazione del nuovo Campus non saranno inferiori a 6-7 anni. Saranno quindi portati a compimento e inseriti nel Piano edilizio 2017/19 numerosi interventi sul patrimonio edilizio esistente per assicurare la continuità e lo sviluppo delle attività primarie.

1.5. Dati dimensionali e di bilancio

Personale

Personale	2016	2015	2014	2013	2012
Professori ordinari	515	501	492	537	574
Professori	741	717	596	613	637
Ricercatori di	571	650	848	863	889
Ricercatori TD	163	112	161	149	84
Totale Professori e Ricercatori	1990	1980	2097	2162	2184
Titolari di Assegno di ricerca	618	648	673	687	763

	2016	2015	2014	2013	2012
Personale	1907	1892	1907	1910	1937

Offerta formativa

Offerta formativa	2016/17	2015/2016	2014/15	2013/14
Lauree Triennali	65	65	65	69
Lauree Specialistiche Magistrali	55	56	53	56
Lauree a Ciclo Unico	9	9	9	9
Scuole di Specializzazione	63	57	64	66
Corsi di Dottorato	34	33	31	31
Master I e II livello	20	16	27	24
Corsi di Perfezionamento	87	85	80	91

Iscritti

Iscritti totali a.a. 2015/2016	
Lauree triennali	37731
Iscritti Lauree a ciclo unico	12613
Iscritti Lauree magistrali	8969
Terzo livello	3982
Totale	63295

Iscritti per Corsi di Studio	2015/16	2014/15	2013/14
Lauree triennali	37.731	37.433	37.237
<i>di cui stranieri</i>	2.233	2.107	1.960
% stranieri	5,9%	5,6%	5,3%
Iscritti Lauree a ciclo unico	12.613	13.198	13.154
<i>di cui stranieri</i>	566	561	537
% stranieri	4,5%	4,3%	4,1%
Iscritti Lauree magistrali	8.969	8.672	8.395
<i>di cui stranieri</i>	576	485	466
% stranieri	6,4%	5,6%	5,6%

Mobilità degli studenti

	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
n. Erasmus Students	1605	1347	1243	1157
incoming	514	425	385	381
outgoing	1091	922	858	776

Ricerca: Bandi internazionali (31-12-2016)

N. Progetti presentati 2014-2016	
H2020	499
Altri bandi europei	117
totale	566
di cui <i>Grant</i>	39
di cui in contrattazione	8

Entrate totali di ricerca (bilancio)	2015	2014	2013
Bandi MIUR	1,5 ML€	0,6 ML€	6,3 ML€
Bandi EU e internazionali	19,9 ML€	19,4 ML€	17,3 ML€
Contratti di ricerca commissionata e tariffario	12,3 ML€	12,5 ML€	13,7 ML€
Attività di Ricerca finanziata enti pubblici	4,4 ML€	5,8 ML€	8,1 ML€
Attività di Ricerca finanziata privati	9,4 ML€	9,2 ML€	9,2 ML€
Contributi a dipartimenti e Centri	4,4 ML€	4,1 ML€	4,6 ML€
Brevetti	0,1 ML€	0,1 ML€	0,2 ML€
Totale	50,5 ML€	51,7 ML€	59,4 ML€

International Rankings	Italy	Europe	World
Taiwan Ranking - NTU (2016) formerly HEEACT	3	37	100
Leiden - CWTS 2016	4	40	138
Shanghai - ARWU - Jiao Tong University (2016)	3-8	n.d.	201-300
Times Higher Education -THE 2017	9	n.d.	301-350
QS World University Ranking (2016-2017)	6	n.d.	370

Patrimonio edilizio

Superfici calpestabili	440.000 MQ.
Laboratori di ricerca	44.000 MQ.
Laboratori didattici	8.800 MQ.
Aule	32.000 MQ.
Sedi (indirizzi UniMi)	60

Bilancio

Bilancio	2015	2014	2013
Entrate totali al netto di partite di giro e contabilità speciali	540,2 ML €	540,2 ML €	542,9 ML €

FFO anni 2010-2016

Anno	FFO nazionale (ML €)	Quota premiale nazionale (ML €)	% quota premiale su FFO nazionale	Quota premiale UNIMI (ML €)	% quota premiale assegnata ad UNIMI	FFO totale UNIMI (ML €)
2010	7206	720	10	33,7	4,7	287
2011	6935	832	12	39,3	4,7	277
2012	7082	910	13	43,1	4,7	281
2013	6698	819	13	37,7	4,6	269
2014	7011	1215	17	52,8	4,3	268
2015	6923	1385	20	61,2	4,4	269
2016	6921	1605	23	56,0	3,9	n.d.

% Quota premiale FFO assegnata a UNIMI per tipologia indicatori (2013-2016)

	Didattica (% quota premiale)		Ricerca (% quota premiale)		% Quota premiale UNIMI su FFO nazionale
2013	4,10%	4,60%	VQR - IRFS1 (59,4%)	VQR - IRAS3 (6,6%)	4,60%
			4,60%	6,40%	
2014	Internazionalizzazione della didattica (10%)		VQR - IRFS1 (70%)	VQR - IRAS3 (20%)	4,30%
	2,40%		4,50%	4,60%	
2015	Studenti attivi (8%)	Internazionalizzazione didattica (7%)	VQR - IRFS1 (65%)	VQR - IRAS3 (20%)	4,40%
	4,40%	3,30%	4,50%	4,60%	
2016	Studenti attivi* (8%)	Internazionalizzazione didattica (7%)	VQR - IRFS (65%)	VQR - IRAS2 PO** (20%)	3,91%
	4,39%	3,21%	4,27%	3,02%	

* % studenti in corso con almeno 20 CFU

** % politiche reclutamento personale docente

2. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

Il Piano Strategico dell'Università degli Studi di Milano 2017-2019, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 20 dicembre 2016, definisce le linee strategiche generali, gli obiettivi strategici e le linee di intervento che l'Ateneo intende attuare nel corso del triennio 2017-19.

L'individuazione e la declinazione degli obiettivi strategici fanno riferimento a **cinque linee strategiche generali** che rappresentano la **visione di prospettiva** che l'ateneo si propone per il prossimo triennio:

- Migliorare i servizi per chi studia e svolge ricerca, assumendo la centralità degli studenti quale perno dell'azione dell'Ateneo.
- Innovare e investire nella qualità della formazione e della ricerca.
- Rendere più diretto e incisivo l'impatto della ricerca universitaria e dell'azione culturale dell'Ateneo all'interno della "società della conoscenza".
- Valorizzare il principio del merito nelle politiche dell'Ateneo attraverso lo sviluppo e l'utilizzo di sistemi di misurazione e analisi dei dati, di metodologie di valutazione e comparazione.
- Rafforzare il governo responsabile delle risorse.

La struttura del piano strategico è articolata nelle seguenti macro aree di obiettivi a cui si collegheranno gli obiettivi operativi della Performance Organizzativa (trattati nel capitolo 3):

- LA FORMAZIONE
- LA RICERCA
- LA TERZA MISSIONE
- I SERVIZI
- IL GOVERNO

Il **Piano strategico** è stato il frutto di un **processo** caratterizzato dal coinvolgimento dei diversi livelli di *governance* all'interno di un **Comitato di indirizzo**, composto dai Prorettori e dai Delegati del Rettore, presieduto dal Rettore e coordinato dal Direttore Generale, supportato da un gruppo dedicato al progetto redazionale.

Il lavoro del **Comitato di indirizzo** si è sviluppato nelle seguenti fasi:

- Definizione delle linee strategiche generali a cui riferire la pianificazione più specifica delle aree *core* di attività dell'Ateneo e delle aree di supporto alla didattica e alla ricerca.
- Elaborazione e discussione di progetti strategici di Area formulati da ciascun Prorettore o Delegato del Rettore in base al proprio mandato su uno schema metodologico comune che prevede i seguenti aspetti:
 - *SWOT analysis* di area;
 - Obiettivi strategici dell'area di competenza perseguibili nel triennio;
 - Azioni già avviate e azioni da intraprendere;
 - Indicatori di *outcome* e di valutazione dei risultati.
- L'elaborazione dei contenuti del piano ha richiesto 3 mesi di lavoro e 6 incontri del comitato di indirizzo.
- Il lavoro di redazione ha richiesto due mesi di lavoro.

- Nel mese di dicembre la bozza del Piano Strategico è stata inviata ai dirigenti dell'Amministrazione per raccogliere suggerimenti e contributi sui temi riguardanti l'area dei servizi e l'area del governo, direttamente affidata al Direttore Generale.
- In preparazione delle sedute degli organi di governo il documento è stato messo a disposizione dei componenti del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione dai quali sono pervenute osservazioni e integrazioni inserite sistematicamente nella redazione finale da presentare all'approvazione degli organi stessi.
- Nel mese di gennaio il Piano Strategico approvato è stato pubblicato sul portale di Ateneo, dandone la massima visibilità sulla home page, accanto al banner della pagina "Amministrazione trasparente".¹³

2.1. Visione e finalità strategiche

Di seguito presentiamo una sintesi del Piano strategico attraverso una **descrizione delle linee strategiche** che introduce la **"mappa" degli obiettivi strategici e degli indicatori di outcome** per la valutazione dell'efficacia delle azioni intraprese dalla struttura.

Linea 1 - Migliorare i servizi per chi studia e svolge ricerca, assumendo la centralità degli studenti quale perno dell'azione dell'Ateneo

Punto di riferimento e componente primaria delle strategie dell'Ateneo sono gli studenti. L'Ateneo intende migliorare le politiche di accoglienza e i servizi offerti per rimuovere gli ostacoli al diritto allo studio, e implementare azioni e servizi per rendere veramente efficace il percorso formativo e di crescita personale:

- implementare azioni di **orientamento, sostegno** e assistenza per facilitare la regolarità del percorso formativo e **ridurre abbandoni e ritardi**;
- favorire l'**inserimento dello studente nella vita universitaria** adeguando le strutture, le infrastrutture e gli spazi dedicati allo studio e alla didattica;
- adeguare gli **alloggi, servizi mensa** alla domanda degli studenti, anche stranieri;
- favorire la socialità, la crescita personale e lo sviluppo del senso di appartenenza migliorando la qualità della comunicazione e **coinvolgendo gli studenti nelle diverse iniziative e attività culturali dell'Ateneo**, dando maggiore visibilità alle attività culturali e sociali di gruppi e associazioni studentesche;
- **semplificare le procedure amministrative** rendendole più facilmente accessibili, migliorare le informazioni riguardanti i servizi e la didattica utilizzando **canali di comunicazione più vicini agli studenti**.

¹³ <http://www.unimi.it/ateneo/107137.htm>

Ai fini di migliorare i servizi a supporto di coloro che fanno ricerca, l'Ateneo intende:

- proseguire, rafforzandoli, i **servizi dell'Officina Horizon 2020** per sostenere i ricercatori nella fase di progettazione per la partecipazione ai bandi;
- mettere a disposizione un **servizio centralizzato** per ottimizzare la gestione delle risorse finanziarie e la **rendicontazione dei Progetti** di ricerca (servizio UNIGEST)
- implementare **piattaforme tecnologiche interdipartimentali** di Ateneo (UNITECH) sostenendone con servizi centralizzati la gestione autonoma dei dipartimenti *partner*.

Linea 2 - Innovare e investire nella qualità della formazione e della ricerca

Relativamente alla propria missione formativa l'Ateneo intende **favorire il più ampio accesso alla formazione del maggior numero di laureati**, bilanciando con politiche di accesso programmato l'attrattività con la sostenibilità dell'offerta formativa e con le opportunità di sbocco professionale. Ai fini di assicurare la **regolarità** del percorso di studi e prevenire dispersioni e abbandoni l'Ateneo prevede interventi di orientamento e autovalutazione in ingresso, di sostegno in itinere, di *counseling* psicologico e corsi di recupero. Il miglioramento della **sostenibilità della didattica** verrà perseguito ottimizzando l'impiego delle risorse nei limiti dei requisiti di docenza in rapporto al numero di studenti.

Fa parte della strategia di Ateneo la **riqualificazione dell'offerta didattica** nella duplice prospettiva di adeguarla alle richieste del mercato del lavoro e alla formazione critica della persona. Per favorire le competenze generaliste e professionalizzanti verranno promosse forme di **alternanza studio-lavoro**, **corsi appositi per l'acquisizione di competenze linguistiche e digitali**. Rientra tra gli obiettivi anche lo sviluppo di un **research-enriched education model**, **l'innovazione delle metodologie e delle tecnologie** per la didattica e la conseguente formazione dei docenti.

L'Ateneo intende potenziare la **prospettiva e l'apertura internazionale dei suoi corsi** mediante l'implementazione di politiche che favoriscano l'attrattività di studenti e docenti, **l'aumento del numero di corsi erogati in lingua inglese** e l'incremento della **mobilità internazionale** in entrata e in uscita.

Conformemente alle direttive europee e alle linee guida dell'ANVUR l'Ateneo proseguirà nell'attuazione di concrete **Politiche di Assicurazione della Qualità** relativamente ai processi che investono la formazione e la didattica.

Relativamente alla **formazione dottorale** l'Ateneo intende promuovere una revisione dell'offerta con il duplice obiettivo di integrare i programmi con le linee di ricerca dipartimentali e armonizzare i corsi ai principi enunciati nel documento della Commissione Europea *Principles for Innovative Doctoral Training*.

L'Ateneo intende dare maggiore **visibilità** ai **risultati della ricerca** condotta dalla sua comunità scientifica attraverso gli strumenti dell'**open access** alle pubblicazioni e ai dati in un **processo aperto al contesto nazionale e internazionale** e agli *stakeholders*, coerentemente con le linee guida della LERU (*League of European Research Universities*) di cui l'Ateneo è membro.

Intende inoltre promuovere ulteriormente e sostenere la **competitività della ricerca in tutte le aree scientifiche dell'Ateneo** a livello nazionale e internazionale aumentando la capacità di presentare progetti e le possibilità di successo nella **partecipazione a bandi competitivi** di ricercatori e gruppi di ricerca appartenenti alle numerose aree scientifiche. Vanno in questa direzione diverse azioni, alcune delle quali da sviluppare: il **Piano di finanziamento interno della ricerca**, la modernizzazione delle infrastrutture di ricerca, **l'implementazione di**

strutture di ricerca comuni, la valorizzazione dell'eccellenza interna e l'attrazione di nuovi talenti internazionali, lo sviluppo di ulteriori cooperazioni e network con atenei ed enti stranieri.

Linea 3 - Rendere più diretto e incisivo l'impatto della ricerca universitaria e dell'azione culturale dell'Ateneo all'interno della "società della conoscenza"

La **Terza Missione** rappresenta il complemento necessario per realizzare la finalità sociale *Science for Citizens*. A questo fine il Piano strategico prevede due ambiti differenti di intervento.

Nell'ambito del **Trasferimento tecnologico e delle conoscenze** l'Ateneo ritiene fondamentale creare un ambiente che promuova **l'innovazione e i rapporti di collaborazione con le imprese**, l'economia e la finanza, nonché valutare la possibilità di creare una nuova Fondazione Universitaria per il trasferimento tecnologico e delle conoscenze che potrebbe nascere dalla trasformazione della Fondazione Filarete. I soggetti interni ed esterni coinvolti in questi processi dovranno fruire di un nuovo **sistema di regole e codici di comportamento** chiaro e trasparente che definisca le modalità **di ingaggio e di gestione della proprietà intellettuale**.

Nell'ambito della **Diffusione e condivisione della cultura** l'Ateneo intende compiere un salto qualitativo nella **valorizzazione del suo patrimonio culturale** e nell'apertura verso l'ambiente esterno della propria capacità di produzione culturale e di divulgazione per contrastare barriere culturali e spirito antiscientifico. Questi orientamenti si concretizzano nei seguenti obiettivi:

- organizzare il patrimonio culturale di raccolte e collezioni in un Sistema Museale aperto al pubblico;
- ospitare e partecipare ad iniziative e manifestazioni di attualità che esprimano lo spirito di innovazione e di avanguardia della Città di Milano;
- coordinare e sviluppare i programmi culturali della Statale in forte coesione con la città;
- sviluppare iniziative e progetti di educazione permanente e divulgazione «outreach».

Linea 4 - Valorizzare il principio del merito nelle politiche dell'Ateneo attraverso lo sviluppo e l'utilizzo di sistemi di misurazione e analisi dei dati, di metodologie di valutazione e comparazione

L'Ateneo intende perseguire i propri obiettivi strategici consolidando una logica di **programmazione e di responsabilizzazione dei risultati** già avviata negli ultimi anni, da applicare nei seguenti ambiti:

- politiche di reclutamento del personale docente;
- definizione, monitoraggio e riconoscimento economico dei risultati raggiunti sul sistema di obiettivi assegnato alla dirigenza;
- adozione - quali criteri di riparto delle risorse da assegnare ai dipartimenti - del 'merito' e dei 'risultati' conseguiti;
- valorizzazione del merito nelle politiche delle risorse umane con attenzione anche alla valorizzazione di esperienze internazionali in fase di reclutamento.

L'attuazione di questa linea strategica necessita dell'implementazione di un **sistema informativo e metodologico** adeguato per **la gestione e l'analisi dei dati**, affinché sia

possibile una lettura integrata dei processi e l'analisi degli indicatori di controllo ai vari livelli di responsabilità.

Dato il ruolo chiave che assumono le **risorse umane** nell'attuazione degli obiettivi, l'Ateneo - pur all'interno del quadro nazionale di contenimento della spesa - ritiene sia necessario valorizzare e incentivare il personale per garantire un'organizzazione funzionale e nello stesso tempo assicurare ai singoli le migliori condizioni di benessere organizzativo mediante:

- un sistema di **welfare** di ateneo che compensi la limitazione delle dinamiche salariali e la perdita economica dei salari;
- un piano formativo che favorisca la **crescita professionale** e valorizzi le competenze dei singoli;
- una maggiore trasparenza circa le decisioni prese dagli Organi al fine di favorire la **partecipazione responsabile** di tutte le componenti istituzionali;
- un sistema di **comunicazione e corretta circolazione delle informazioni** che consenta l'espletamento dei compiti istituzionali e la condivisione.

Linea 5 - Rafforzare il governo responsabile delle risorse nel quadro tracciato dagli obiettivi strategici, ai diversi livelli decisionali e gestionali del sistema

L'area del Governo dell'Ateneo presidia tutti i processi di programmazione, gestione e controllo delle risorse patrimoniali, finanziarie, umane e materiali, l'organizzazione e il funzionamento dell'amministrazione e l'erogazione dei servizi amministrativi e tecnici per assicurare la realizzazione delle linee strategiche delineate nel Piano, secondo principi di economicità, legalità e trasparenza della gestione delle risorse pubbliche.

In primo luogo l'Ateneo intende **potenziare, all'interno di regole e prassi condivise, l'autonomia dei dipartimenti** relativamente a didattica, ricerca e terza missione, nonché la loro **integrazione con l'Amministrazione centrale** per superare la radicata dicotomia centro-periferia. Il miglioramento della comunicazione interna e la realizzazione di piattaforme tecnologiche di supporto e di servizi centralizzati per la gestione dei progetti di ricerca vanno certamente in questa direzione.

Gli obiettivi di **miglioramento delle strutture e delle infrastrutture**, dell'accessibilità nonché la **semplificazione dei servizi** dedicati riaffermano la **centralità dello studente** nelle scelte strategiche dell'Ateneo.

L'attuazione della **semplificazione amministrativa**, la **tracciabilità dei processi** operativi e amministrativi dell'Ateneo, la graduale **dematerializzazione dei flussi documentali** con l'implementazione del **codice di amministrazione digitale**, sono obiettivi che contribuiscono sia al miglioramento dell'integrazione organizzativa e dei processi di controllo del funzionamento, sia all'efficienza e all'economicità della gestione.

Infine, obiettivi strategici sono la **riorganizzazione finalizzata alla gestione e al governo centralizzato della spesa**, la formazione e contrattazione del budget annuale dei dipartimenti, l'adozione di un sistema reporting dei dati di **controllo di gestione**, un sistema di monitoraggio dei risultati e un **nuovo Regolamento di amministrazione per la finanza e la contabilità**.

2.2. Programmazione economica 2017/19 e il budget 2017

Gli indirizzi programmatici e le linee di intervento contenute nel Piano strategico sono espresse nel rispetto delle prerogative degli organi che, nel dare attuazione a tali indirizzi,

potranno autorizzare le scelte di governo ed allocative delle risorse disponibili sulla base delle priorità individuate. La compatibilità tra piani e risorse resta infatti condizione necessaria, a tutela della sostenibilità e di continuità nel tempo delle linee di intervento proposte.

La programmazione economica per il 2017-19 approvata dal CdA il 20 dicembre 2016 è stata improntata ad una logica prudenziale consolidata negli anni, fortemente motivata, nello specifico, da alcuni elementi d'incertezza rispetto alle risorse su cui fare affidamento per impostare le previsioni di costo derivanti anche dalle nuove disposizioni della Legge di Stabilità.

L'incertezza riguarda in particolare congiuntamente le due fonti primarie di entrata delle Università: FFO e contribuzione studentesca. La riduzione del gettito per il contributo unico degli studenti determinata dal nuovo impianto normativo, certamente condivisibile, non sembra di fatto compensata dalle quote aggiuntive di FFO come richiesto dal legislatore, in quanto il finanziamento complessivo, escluse le poste finalizzate, è sostanzialmente stabile. Pertanto il finanziamento destinato a compensare le Università dalla perdita di gettito è già riassorbito nel FFO complessivo con ciò annullando la valenza compensatoria stabilita dal legislatore.

Un ulteriore elemento d'incertezza che riguarda nello specifico il nostro Ateneo è legato al finanziamento regionale per gli interventi per il diritto allo studio e al correlato impegno assunto con gli studenti, già a partire dall'anno 2013, di garantire la copertura della borsa a tutti gli idonei aventi diritto, finanziamento che, ad oggi, considerati i provvedimenti emanati dalla Regione, è abbondantemente inferiore (-4,6 milioni), rispetto ai fabbisogni della nostra popolazione studentesca.

Questi elementi di valutazione hanno fortemente condizionato l'impostazione dei valori economici contenuti nel budget 2017, nel quale le previsioni di ricavo sono ancorate a stime assolutamente prudenziali, mentre quelle di costo a valori basati sulla spesa storica, effettivamente sostenibile.

Per le stesse ragioni la progettazione e costruzione del budget ha distinto i costi d'esercizio e pluriennali correlati alla spesa legata al funzionamento generale dell'esistente e agli impegni pluriennali già assunti, che deve trovare nei ricavi d'esercizio la naturale copertura a garanzia dell'obiettivo di perseguimento nel tempo di condizioni di equilibrio economico.

Questa impostazione, in continuità con quella delle previsioni degli anni precedenti seppur redatte in una logica finanziaria, **consente anche di determinare il margine di risorse disponibili per interventi di sistema e iniziative collegate ai piani strategici e di sviluppo**, tenuto conto però sempre delle ricadute economiche pluriennali e quindi del consolidamento, o meno, degli oneri correlati.

Nel budget per il 2017 trovano quindi traduzione economica i costi correlati alla spesa fissa e obbligatoria di "mantenimento" dell'esistente e i costi correlati alle scelte progettuali "discrezionali" già portate a compimento che alimentano "nuova" spesa a partire dal bilancio 2017.

La progettazione e la costruzione stessa del budget ha inteso evidenziare gli equilibri economici di struttura legati al funzionamento generale, cioè il margine di risorse che si rendono disponibili per dare continuità al quadro di iniziative avviate negli ultimi anni, performanti il nostro intervento nel sistema, in primis nell'ambito della ricerca e del diritto allo studio e nei servizi correlati alle aree core dell'attività universitaria, come di seguito riportato.

a) Diritto allo studio

L'Ateneo, a partire dall'anno accademico 2013/2014, ha assunto l'impegno di garantire la borsa per il diritto allo studio a tutti gli idonei aventi diritto, indipendentemente dal numero. Tale obiettivo rende imponderabile ogni anno il costo complessivo pluriennale, e sposta l'evidenza del costo annuale al momento di chiusura delle graduatorie.

L'importo previsto per la quota di funzionamento dei servizi, presi in carico da parte dell'Ateneo a seguito dello scioglimento del Consorzio CIDIS, è pari a 2,2 milioni ed è riportato alla voce del bilancio "Contributi da Regione". Si evidenzia che, a fronte di tale finanziamento, il valore complessivo dei costi per i contratti di gestione e per il personale è pari a circa 3,9 milioni, già al netto delle riscossioni derivanti dai servizi di alloggio degli studenti (700 mila euro).

Per quanto riguarda le borse per il diritto allo studio, nel quadro dei proventi è stato impostato l'importo comunicato dalla Regione con apposito provvedimento (Deliberazione Giunta Regionale X/5312 del 20.06.2016) pari a 6,492 milioni di euro, a fronte di un fabbisogno di circa 11 milioni di euro per tutti i nostri studenti aventi diritto. In caso di insussistenza del finanziamento regionale, per coprire i costi si procederà ad utilizzare le risorse dei lasciti che per il 2017 risultano capienti a coprire la differenza. Tale finanziamento, unitamente ai proventi derivanti dal servizio di alloggio per gli studenti sono stati impostati alla voce "Proventi per la gestione diretta degli interventi per il diritto allo studio" per complessivi € 7.192.405,14.

b) Servizi dedicati agli studenti

A partire dal 2017 sarà avviato il **Servizio Linguistico d'Ateneo (SLAM)** con una nuova spesa impostata per complessivi **600 mila euro** circa, dei quali 450 per il personale non strutturato dedicato alla didattica e il rimanente per canoni per licenze SW e servizi informatici dedicati.

Completano il quadro degli interventi per gli studenti i costi correlati alle **iniziative attivate dalle organizzazioni studentesche, al finanziamento del Comitato Universitario Sportivo e dell'Orchestra dell'Università** per un valore di **500 mila euro** circa.

Per quanto riguarda **progetti per l'orientamento in ingresso e in itinere** sono stanziati **400 mila euro** e **230 mila** per iniziative per il *Placement*.

c) Internazionalizzazione della didattica e della ricerca

Si conferma poi anche per l'anno 2017 lo stanziamento di **1 milione di euro per la mobilità internazionale degli studenti** oltre all'assegnazione di **100 mila euro per le borse di studio finalizzate alla predisposizione della tesi all'estero**, mentre nell'ambito dello sviluppo dei rapporti internazionali è stata definita una **maggior spesa di 200 mila euro finalizzata a visiting professors**, da selezionare tra docenti stranieri residenti stabilmente all'estero di elevato profilo, cui assegnare insegnamenti curriculari nell'ambito dei corsi magistrali e dottorali.

d) Interventi per la ricerca e per l'infrastruttura di ricerca

Oltre a confermare l'investimento annuale di **2,750 milioni di euro per il sostegno**, in continuità, **delle linee di ricerca** avviate a partire dal 2015, è stata impostata una nuova spesa prevista in **1,7 milioni per la gestione centralizzata degli stabulari** che a regime dovrebbe assestarsi in circa 1,1 milioni di euro. La scelta di una gestione centralizzata degli stabulari ha inteso rispondere non solo ad un dettato normativo che richiede oggi procedure rigorose e certificate di gestione degli animali da stabulazione, ma anche ad una logica di

razionalizzazione dei servizi e quindi della spesa che porterebbe a risparmi in grado, almeno in parte, di contenere l'aumento di spesa collegato al miglioramento qualitativo previsto dalla nuova normativa.

Completano le previsioni di costo attribuite alla competente Divisione per le attività di Terza Missione lo stanziamento di **100 mila euro per spese per deposito brevetti e 200 mila euro per il pagamento delle quote associative agli enti e alle istituzioni di alta cultura.**

Ai **Dipartimenti** (CDR) sono state preventivamente disposte delle assegnazioni di risorse, ancorate alla spesa storica; sulla base di tali assegnazioni le strutture hanno composto il proprio budget economico e degli investimenti declinando i costi nelle diverse voci del piano dei conti. Le assegnazioni hanno riguardato esclusivamente la Dotazione Dipartimentale per il funzionamento pari a **3.586.700 euro complessivi** ed il Fondo Unico per la Didattica pari a **3.020.921 euro.**

Le altre assegnazioni relative ai costi di funzionamento dei **corsi di dottorato e delle scuole di specializzazione**, temporaneamente allocate alle voci "Costi per il sostegno agli studenti-missioni e formazione dottorandi" per **1,255 milioni** di euro e "Costi per il sostegno agli studenti - missioni e formazione specializzandi" per **500 mila euro** saranno assegnate in corso d'anno.

e) Funzionamento e sviluppo dei Servizi del sistema bibliotecario d'Ateneo

Per il sistema bibliotecario l'assegnazione è pari a **8,5 milioni di euro** per la gestione e lo sviluppo dei servizi, principalmente determinati dall'acquisto delle risorse elettroniche - periodici elettronici, servizio banche dati, *e-book* - e dai contratti di assistenza e manutenzione informatica per il funzionamento dei servizi delle biblioteche, catalogo online, strumenti per l'accesso e la ricerca dei materiali della biblioteca digitale e sistema di raccolta dei dati statistici.

Nello stanziamento sono comprese risorse per **specifici progetti** previsti per il solo anno 2017:

- Progetto "Collezioni digitali" per la gestione, la fruizione e la conservazione a lungo termine delle collezioni digitali (107 mila euro);
- Progetto "Bonifica tesi cartacee" (120 mila euro);
- Digitalizzazione di alcuni fondi bibliografici in collaborazione con la Beic (35 mila euro).

f) Interventi per infrastruttura edilizia

Nella classe Immobilizzazioni materiali è previsto uno stanziamento complessivo per attrezzature didattiche, mobili e arredi **per le aule pari a 1,6 milioni di euro**, nel quale sono compresi le aule di via Livorno, via Conservatorio e via Mangiagalli, l'allestimento della biblioteca di via Peroni (ex CIDIS) e altre biblioteche e aule, agli arredi per il deposito di via Noto oltre a mense e bar, e agli ordinari allestimenti di primo ingresso derivanti dalla ristrutturazione delle aule didattiche.

Le risorse complessivamente messe a disposizione per la **gestione delle infrastrutture edilizie** sono pari a 22 milioni di € di cui 10 per contratti di gestione e il resto per piccoli interventi non programmati, stante il fatto che l'Ateneo dispone di un patrimonio edilizio storico che richiede costanti interventi di ristrutturazione e adeguamento.

Le risorse per la prosecuzione o l'avvio delle grandi opere edili declinate nella programmazione 2014-2016 e precedenti sono contenute nell'avanzo finalizzato (cioè nelle voci di patrimonio vincolato al momento di predisposizione dello stato patrimoniale iniziale). Tali opere dovranno necessariamente essere oggetto di rivisitazione anche a seguito delle

diverse o nuove esigenze nel frattempo intervenute rispetto all'ultima programmazione edilizia presentata. Al riguardo consapevolmente si è inteso posticipare l'avvio della discussione sul piano edilizio triennale 2017-2019, per disporre di una più chiara visione dei piani di sviluppo futuri dell'Ateneo.

g) Politiche per il personale

Si confermano le risorse messe a disposizione per il **“secondo welfare” pari a 2,8 milioni di euro, come investimento a garanzia del benessere organizzativo.**

h) Interventi per i sistemi informativi

Per quanto riguarda il funzionamento generale dei **sistemi informativi** mentre si evidenzia una riduzione dei costi rispetto al passato esercizio a seguito del completamento delle attività progettuali di implementazione del gestionale U-Gov, è previsto l'avvio di due **nuove attività progettuali legate al nuovo portale e all'introduzione di nuovi strumenti di Business Intelligence** sui quali sono in fase di assegnazione risorse per **450.000 euro.**

All'evoluzione delle piattaforme di **gestione e monitoraggio della rete di Ateneo e della sua sicurezza e alla sostituzione degli apparati di rete e Wi-Fi obsoleti sono state assegnate risorse per complessivi 3,2 milioni.**

Il quadro analitico così delineato è ricompreso nella sintesi del Budget Economico e degli investimenti riportato nella pagina seguente.

Gli elementi di dettaglio sopra evidenziati sono puntualmente documentati ed evidenziati in un elenco sistematico analitico all'interno del documento **“RELAZIONE ILLUSTRATIVA AL BILANCIO UNICO DI ATENEO DI PREVISIONE ANNUALE AUTORIZZATORIO 2017 E TRIENNALE 2017-2019”** pubblicato sul sito **“Amministrazione Trasparente dell'Ateneo, insieme agli altri dati riguardanti i bilanci di ateneo¹⁴.**

¹⁴ <http://www.unimi.it/ateneo/15756.htm#c106719>

BUDGET ECONOMICO

A) PROVENTI OPERATIVI	
I. PROVENTI PROPRI	96.700.000,00
1) Proventi per la didattica	96.700.000,00
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	0,00
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	0,00
II. CONTRIBUTI	321.745.870,00
1) Contributi MiUR e altre Amministrazioni centrali	311.000.000,00
2) Contributi Regioni e Province autonome	2.200.000,00
3) Contributi altre Amministrazioni locali	0,00
4) Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	0,00
5) Contributi da Università	0,00
6) Contributi da altri (pubblici)	0,00
7) Contributi da altri (privati)	8.545.870,00
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	31.692.000,00
IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	7.192.405,14
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	5.215.000,00
di cui riserve derivanti dalla contabilità finanziaria	0,00
VI. VARIAZIONE RIMANENZE	0,00
VII. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0,00
TOTALI PROVENTI (A)	462.545.275,14
B) COSTI OPERATIVI	
VIII. COSTI DEL PERSONALE	272.817.459,89
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	200.372.796,59
a) docenti / ricercatori	187.824.116,59
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc.)	8.342.700,00
c) docenti a contratto	2.372.330,00
d) esperti linguistici	1.119.000,00
e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	714.650,00
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	72.444.663,30

IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	162.366.395,71
1) Costi per sostegno agli studenti	62.911.170,03
2) Costi per il diritto allo studio	13.296.805,14
3) Costi per la ricerca e l'attività editoriale	457.069,28
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	0,00
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	3.958.396,21
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	0,00
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	4.754.081,00
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	59.180.082,42
9) Acquisto altri materiali	1.765.836,93
10) Variazione delle rimanenze di materiali	0,00
11) Costi per godimento beni di terzi	8.010.722,65
12) Altri costi	8.032.232,05
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	3.032.375,26
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	17.400,00
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	3.014.975,26
3) Svalutazione immobilizzazioni	0,00
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	0,00
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI ED ONERI	0,00
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	1.067.267,00
TOTALI COSTI (B)	439.283.497,86
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)	23.261.777,28
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	752.058,00
1) Proventi finanziari	0,00
2) Interessi ed altri oneri finanziari	752.058,00
3) Utile e perdite su cambi	0,00
D) RETTIFICHE DI VALORI FINANZIARIE	0,00
1) Rivalutazioni	0,00
2) Svalutazioni	0,00
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	0,00
1) Proventi	0,00
2) Oneri	0,00
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	17.629.000,00
RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO	4.880.719,28
UTILIZZO RISERVE DA CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE	
RISULTATO A PAREGGIO	4.880.719,28

Si evidenzia che il presunto risultato di esercizio pari a circa 4,8 milioni di euro è impiegato a copertura del budget degli investimenti e a copertura degli accantonamenti a fondi rischi di fine esercizio:

COPERTURA BUDGET INVESTIMENTI (3.636.402,25)

COPERTURA FUTURI ACCANTONAMENTI FONDI RISCHI (1.244.317,03)

RISULTATO FINALE: 0

BUDGET DEGLI INVESTIMENTI

A) INVESTIMENTI / IMPIEGHI		B) FONTI DI FINANZIAMENTO		
Voci	Importo investimento	I) Contributi da terzi finalizzati (in conto capitale o conto impianti)	II) Risorse da indebitamento	III) Risorse proprie
		Importo	Importo	Importo
I) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI				
1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo				
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno	87.000,00			87.000,00
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili				
4) Immobilizzazioni in corso e acconti				
5) Altre immobilizzazioni immateriali				
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	87.000,00	0,00	0,00	87.000,00
II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI				
1) Terreni e fabbricati				
2) Impianti e attrezzature	2.121.448,53			2.121.448,53
3) Attrezzature scientifiche	400.370,00			400.370,00
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	1.068.190,00			1.068.190,00
5) Mobili e arredi	1.612.600,00			1.612.600,00
6) Immobilizzazioni in corso e acconti				
7) Altre immobilizzazioni materiali	43.000,00			43.000,00
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	5.245.608,53	0,00	0,00	5.245.608,53
III) IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALE GENERALE	5.332.608,53	0,00	0,00	5.332.608,53

2.3. Obiettivi strategici e indicatori di performance di Ateneo

Nello schema seguente sono riportati gli obiettivi desunti dal Piano Strategico, associati all'area strategica di riferimento e agli indicatori di *outcome* che vanno a costituire il sistema di **misurazione e di valutazione dei risultati di sistema**, a cui concorrono tutte le strutture didattiche e di ricerca e l'amministrazione come sistema tecnico funzionale di supporto.

Gli **indicatori sono stati scelti all'interno del Piano Strategico** e sono stati ulteriormente arricchiti per definire il sistema di misurazione dei risultati della Performance di Ateneo, facendo riferimento anche agli **indicatori di risultato utilizzati da ANVUR e MiUR nel sistema di valutazione e accreditamento, nel sistema di finanziamento dell'FFO** o al sistema della **Programmazione triennale** del MiUR, in relazione ai processi di miglioramento riferiti alla didattica, all'internazionalizzazione e alla ricerca. Le banche dati da cui provengono i **dati** riportati nella mappa sono stati presi dalle stesse **fonti ministeriali** e saranno ulteriormente aggiornati grazie alle nuove risorse informative che saranno messe a disposizione da **ANVUR** per gli Atenei e i corsi di studio.

Nelle schede sono riportati per ciascun indicatore i riferimenti ai decreti o agli strumenti di programmazione nazionale utilizzati come misura di risultato per le diverse finalità. Molti dei dati inseriti nel cruscotto si riferiscono agli ultimi 4 anni al fine di tracciare sequenze utili per orientare la scelta dei target che, allo stato attuale, sono stati individuati in termini di miglioramento/mantenimento della performance. L'implementazione del cruscotto in un sistema di Business Intelligence rappresenta un obiettivo di performance organizzativa (cfr. cap. 3). Tale strumento potrà facilitare la comprensione della relazione esistente tra azioni e risultati delle politiche di Ateneo attraverso l'analisi dell'andamento dei dati e consentire di fare proiezioni nonché ipotizzare soglie di risultato raggiungibili anche in termini quantitativi.

Lo strumento del cruscotto offre una vista d'insieme sull'intero sistema ad un livello aggregato di Ateneo e su tutte le aree, ma può fornire, per gran parte degli indicatori, un quadro di informazioni articolato anche per dipartimento e per corso di studio.

Alcuni degli indicatori di sistema previsti dal cruscotto sono stati scelti come elemento per la valutazione della performance individuale dei Dirigenti e del Direttore Generale, per collegare in modo esplicito ad obiettivi di sistema le responsabilità dirigenziali, seppur non dirette, ma collettive (cfr. cap. 5).

Le aree "core" e le aree trasversali a cui si riconducono gli obiettivi strategici sono state codificate con acronimi e gli obiettivi strategici di ciascuna area sono numerati in base allo stesso codice. Gli stessi saranno poi utilizzati nel terzo capitolo per la rappresentazione della Performance Organizzativa nella quale sono presentati e codificati anche gli obiettivi operativi collegati agli obiettivi strategici¹⁵.

¹⁵Acronimi utilizzati per la codifica delle aree di obiettivi strategici:

FORMAZIONE: FOR - RICERCA: RIC - TERZA MISSIONE: IIIMISS - SERVIZI rivolti agli studenti SERV STD - SERVIZI rivolti a chi svolge ricerca SERV-RIC - Governo: GOV

2.3. Mappa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

OBIETTIVO STRATEGICO+A1:H15	INDICATORI	2013/14 SOLARE 2013	2014/15 SOLARE 2014	2015/16 SOLARE 2015	2016/17 SOLARE 2016	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE
INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE							
FOR1 -Favorire il più ampio accesso ai nostri corsi a n. programmato locale a fronte di consistenti e stabili livelli di attrattività e particolare rilevanza territoriale	n. di corsi a numero programmato locale			31	35	incremento	
	Capienza (immatricolati/posti)			0,9	0,8		
	% Corsi di Studio con rapporto n. domande /n. posti a n. programmato locale => di 2,5			10	10	incremento corsi attrattivi	Indicatore di ateneo NdV-AVA
	% degli iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo	37,2%	39,9%	39,0%	nd	>= 40%	DM 987/2016 AVA PRO3 2016-18 Linea D_2_3
	Proporzione di iscritti al primo anno delle L, LMCU provenienti da altre Regioni.	16%	17%	17%	17%	>= 17%	DM 987/2016 AVA
FOR2 -Assicurare la regolarità del percorso di studi e la prevenzione di abbandoni, ritardi e dispersioni. Avvicinare l'acquisizione di CFU da parte degli studenti alla soglia di regolarità 60 CFU annui	* % di studenti regolari che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare	47%	47%	48%	nd	>= 48%	DM 987/2016 AVA PRO3 2016/18
	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno nello stesso corso di studio L, LMCU avendo acquisito almeno 40 CFU al 1° anno (in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente) (CDS)			LT 36% LCU 33% LM 43%	LT 37% LCU 35% LM 46%	miglioramento > +1% anno	PRO3 2016-18 DM 987/2016 AVA
	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno nello stesso corso di studio L, LMCU avendo acquisito almeno 20CFU al 1° anno (in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente) (CDS)			LT 56% LCU 56% LM 74%	LT 56% LCU 59% LM 76%	miglioramento > +1% anno	DM 987/2016 AVA PRO3 2016/18
	Percentuale di laureati entro la durata legale del corso (L-LM-LMCU)	55,2%	62,6%	61,6%	nd	mantenimento/ incremento	DM 987/2016 AVA PRO3 2016/18
FOR3 - Migliorare la sostenibilità della didattica ottimizzando l'utilizzo della docenza interna e mantenendo l'impiego delle risorse nei limiti dei requisiti di docenza e in misura adeguata al n. degli studenti.	Rapporto n. studenti regolari/n. professori+ricercatori+RTD tipo a - b (per Area)	20,73	21,39	22,76	nd	mantenimento/ riduzione	DM 987/2016 (all. D) AVA PRO3 -2016/18
	% ore di docenza erogata da docenti strutturati sul totale delle ore di docenza erogata	82,1%	84,3%	84,8%		mantenimento	DM 987/2016 AVA AVA MIUR SUA 2016/17
	Indicatore di Qualità della ricerca dei docenti per le lauree magistrali (QRDLM) (valore di riferimento: 0,8).	nd	nd	nd	nd	> 0,8	DM 987/2016 AVA SOMMATORIA DI ATENEO: CFU erogati per SSD * rapporto tra valutazione media stesso SSD di UniMi e valutazione media SSD nazionale (VQR) diviso CFU erogati per SSD
	% docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio (L, LMCU, LM), di cui sono docenti di riferimento.	nd	nd	nd	nd		DM 987/2016 AVA

2.3. Mappa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	2013/14 SOLARE 2013	2014/15 SOLARE 2014	2015/16 SOLARE 2015	2016/17 SOLARE 2016	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE
INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE							
FOR4 - Riquilibrare l'offerta didattica rispetto alla domanda del mercato del lavoro, alle nuove figure professionali e alle competenze richieste, all'occupabilità del laureato, e alla sua formazione critica.	(Grado di utilità percepita) Utilizzo delle competenze acquisite durante il corso di studio L (laureati che lavorano a 1 anno dalla laurea); giudizio "molto efficace/efficace"			48% laureati 2014	45,7% laureati 2015	incremento	PRO3 2016-18
	(Grado di utilità percepita) Utilizzo delle competenze acquisite durante il corso di studio LM (laureati che lavorano a 1 anno dalla laurea); giudizio "molto efficace/efficace"			44,8% laureati 2014	45,3% laureati 2015	incremento	PRO3 2016-19
	(Grado di utilità percepita) Utilizzo delle competenze acquisite durante il corso di studio LMCU (laureati che lavorano a 1 anno dalla laurea); giudizio "molto efficace/efficace"			82,8% laureati 2014	78,8% laureati 2015	incremento	PRO3 2016-20
	n. laureandi che si riscriverebbero al corso in UniMi (CdS)			61% indagine 2015	67,6% indagine 2016	incremento	DM 987/2016 AVA
	Proporzione di laureati occupati o impegnati in attività formative a 1 anno dal titolo (L) Somma di "Lavora" e "non lavora e non cerca" per "motivi di studio"			nd	81,6% laureati 2015		dato di Ateneo - ALMA LAUREA
	Proporzione di laureati occupati o impegnati in attività formative a 1 anno dal titolo (LM)			nd	74,5% laureati 2015		dato di Ateneo - ALMA LAUREA
	Proporzione di laureati occupati o impegnati in attività formative a 1 anno dal titolo (LMCU)			nd	89,4% laureati 2015		dato di Ateneo - ALMA LAUREA
	Proporzione di laureati occupati purché non impegnati in attività formative a 3 anni dal titolo (LM-LMCU)			69,4%		incremento	PRO3 2016/18
FOR5 - Potenziare l'internazionalizzazione dell'offerta formativa, l'attrattività e la mobilità internazionale degli studenti e del personale impegnato nella ricerca, nella didattica e nelle attività amministrative di supporto, potenziare la capacità di reclutare personale docente all'estero.	* Incremento n. di corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico «internazionali»	2	6	9	11	15 corsi 2018/19	PRO3- OB A - Azione B 2016/18
	n. di corsi di L, LM e LMCU internazionali con titolo congiunto, doppio titolo	nd	nd	nd	nd		DM 104 del 14/2/2014 piani triennali 2013-2015
	* % di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	4,00%	4,02%	4,20%	nd	> 4%	DM 987/2016 AVA PRO3 2016-18 - FFO 2016 -
	% CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari anno 2015 sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti iscritti entro la durata normale del corso		nd	nd	nd		DM 987/2016 AVA - FFO 2016
	% laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero		nd	nd	nd		DM 987/2016 AVA
	% laureati regolari 2015 che hanno acquisito almeno 9 cfu all'estero		nd	nd	nd		FFO 2016
	n. studenti in mobilità ERASMUS in ingresso a.a.	385	425	514	nd	incremento	FFO 2016 Dato di Ateneo
	n. studenti in mobilità ERASMUS in uscita a.a.	858	922	1091	nd	incremento	FFO 2016 dato di Ateneo
	Mobilità professori, ricercatori e personale tecnico-amministrativo						dato di ateneo -in aggiornamento
	n. visiting professor accolti						dato di ateneo - in aggiornamento
	% docenti reclutati all'estero sul totale dei docenti reclutati						dato di ateneo - in aggiornamento

2.3. Mappa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	2013/14 SOLARE 2013	2014/15 SOLARE 2014	2015/16 SOLARE 2015	2016/17 SOLARE 2016	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE	
INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE								
FOR6 - Sviluppare un modello di research enriched education e sviluppare un approccio culturale alla didattica in cui i docenti prendano parte al processo di innovazione delle metodologie didattiche focalizzato sullo studente e sull'utilizzo di nuove tecnologie.	n. docenti che avviano modalità di insegnamento "research - enriched education" (forme ibride insegnamento teorico asincrono + parte monografica sincrona)					da definire		
	Progetto Exel (Experiment of enhanced Learning)percorsi sperimentali in presenza e a distanza. n. CDL partecipanti N.° progetti che coinvolgono singoli docenti n.° docenti formati n.° workshop erogati					CDL 5 Doc sing 4 Doc. 70 Workshop 6		dato in aggiornamento annuale
	richieste di finanziamento presentate e ottenute					presentate 3 ottenute nd		dato in aggiornamento annuale
	Valutazione positiva di tutti i requisiti richiesti da AVA 2.0 per l'Ateneo (R1-2), la didattica (R3) e la ricerca (R4).						valutazione positiva CEV 2019	Linee guida AVA 2.0
FOR8 - Investire nei percorsi dottorali rendendoli competitivi e attrattivi anche a livello internazionale: riprogettare l'offerta in ottica di qualità ed eccellenza scientifica, favorire l'inserimento lavorativo in contesti accademici e non, anche a livello internazionale	n. corsi di dottorato innovativi: intersettoriali (a.a. 2016-17 XXXII CICLO)			9			PRO3 2016-18	
	n. corsi di dottorato innovativi: interdisciplinari (a.a. 2016-17 XXXII CICLO)			7			PRO3 2016-18	
	n. corsi di dottorato internazionali ai fini PNR 2015-20			nd		dato da verificare	PRO3 2016-18	
	Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di Ateneo) calcolato dall'ANVUR		2,76	2,79	2,76		DM 987/2016 AVA FFO 2016 POST LAUREAM (finanziamento)	
	% immatricolati ai corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in altre università italiane	(118) 30%	(113) 34%	(87) 28%			PRO3 2016/18 FFO 2016 POST LAUREAM	
	Proporzione di studenti immatricolati ai corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso al dottorato in Università straniere	11,0%	13,0%	12,5%		incremento	PRO3 2016/18	
	n. di corsi di dottorato in convenzione con atenei o enti di ricerca stranieri (PhD Programme-convenzioni)	11	13	14			FFO 2016 POST LAUREAM dato in aggiornamento	
	% dottori di ricerca che lavorano nella ricerca /istruzione accademica e non a un anno dal conseguimento del titolo	nd	nd	48% (del 61% occupato)			Indicatore di Ateneo - Alma Laurea (indagine dottorati 2015 a 1 anno dal titolo)	
	% di dottori di ricerca che lavorano in sedi di lavoro estere	nd	nd	11,7% (del 61% occupato)			Indicatore di Ateneo - Alma Laurea (indagine dottorati 2015 a 1 anno dal titolo)	
	% di dottori di ricerca che esprimono giudizio positivo o sull'utilità del dottorato per l'attuale occupazione Efficace/molto efficace	nd	nd	79,8% (del 61% occupato)			Indicatore di Ateneo - Alma Laurea (indagine dottorati 2015 a 1 anno dal titolo)	
% che si riscriverebbe allo stesso dottorato UnIMI	nd	nd	62%			Indicatore di Ateneo - Alma Laurea (indagine dottorati 2015 a 1 anno dal titolo)		

2.3. Mappa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	2013/14 SOLARE 2013	2014/15 SOLARE 2014	2015/16 SOLARE 2015	2016/17 SOLARE 2016	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE
MIGLIORARE I SERVIZI PER CHI STUDIA							
SERV-STD_1 Potenziare i servizi di accoglienza dello studente e la rimozione degli ostacoli al diritto allo studio per favorire il più ampio accesso all'istruzione universitaria e la valorizzazione del merito	n. studenti che usufruiscono di borse di diritto allo studio			2.466	3.595	100% aventi diritto	Indicatore di ateneo
	Soglia massima applicata per accedere a riduzioni progressive e delle tasse di iscrizione 2017/18 in base al reddito				€ 60.000	mantenimento	Indicatore di ateneo
	Soglia massima applicata per accedere a esenzione dal pagamento delle tasse di iscrizione 2017/18 in base al reddito (soglia di legge €13.000)			€ 13.000	26.000 €	nuove forme di benefit	Indicatore di ateneo
	Spesa impegnata per borse di studio			8 MLN		incremento	Indicatore di ateneo
	n. posti in residenza studenti tariffa agevolata / n aventi diritto				409/725	incremento	Indicatore di ateneo
SERV-STD_2 Potenziare i servizi che rendono efficacemente fruibile la didattica e lo studio assicurando strutture, infrastrutture e spazi	% giudizi positivi dei laureati sulle attrezzature informatiche d'aula (giudizio: presenti e in n. adeguato)			33,8%		incremento	Alma Laurea Profilo Laureatidato in aggiornamento annuale
	% giudizi positivi dei laureati relativi alle aule per lezioni (giudizi decisamente sì e più sì che no)			69,5%		incremento	Alma Laurea Profilo Laureatidato in aggiornamento annuale
	% giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni per lo studio			33,2%		incremento	Alma Laurea Profilo Laureatidato in aggiornamento annuale
	% giudizi positivi dei laureati relativi alle biblioteche (giudizi decisamente sì e più sì che no)			78,9%		incremento	Alma Laurea Profilo Laureatidato in aggiornamento annuale
	n. posti aula / studenti regolari			0,58		incremento- nuove aule	Indicatore di ateneo
	n. posti biblioteca /n. presenze giornaliere			0,58		incremento	Indicatore di ateneo (SBA)
SERV-STD_3 Sviluppare nuovi servizi per l'apprendimento di soft e life skill richieste dal mercato del lavoro e i servizi di Placement e di orientamento degli studenti verso il mercato del lavoro, esperienze di stage, tirocini, progetti di alternanza scuola lavoro	% studenti regolari in possesso di certificazione lingua inglese / iscritti regolari						Indicatore di Ateneo
	n. iscritti regolari in possesso di certificazione delle competenze informatiche/iscritti regolari						Indicatore di Ateneo
	Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curriculare nell'anno solare di riferimento			8,9%			PRO3 2016-18 (anno 2015)
	n. di stage e tirocini curriculari attivati			3200	3520	3870	dato di Ateneo COSP 2016
	n. delle imprese accreditate per la promozione di tirocini					da verificare	Indicatore di Ateneo
	n. studenti partecipanti a progetti alternanza scuola lavoro			500	600	660	Indicatore di Ateneo COSP 2016
SERV-STD_4 Semplificare i servizi amministrativi, migliorare l'accesso alle informazioni e i servizi web di interesse per gli studenti sviluppando nuove modalità di comunicazione più vicine agli studenti.	% procedure di carriera dematerializzate (n. procedure di carriera gestite con servizio web)				60% (23/34)	100%	Indicatore di ateneo
	% di studenti in possesso del badge di Ateneo multifunzionale					100%	Indicatore di ateneo
	n. procedure accessibili tramite app da smartphone o tablet per gli studenti					da verificare	Indicatore di ateneo
	% copertura delle informazioni sul portale e servizi web per esterni in lingua inglese				nd	100%	Indicatore di ateneo

2.3. Mappa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	2013/14 SOLARE 2013	2014/15 SOLARE 2014	2015/16 SOLARE 2015	2016/17 SOLARE 2016	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE
INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA RICERCA							
RIC1- Dare visibilità sociale e accesso aperto ai risultati della ricerca verso la comunità scientifica e verso la società in coerenza con le linee guida LERU e con la missione dell'università pubblica.	n. progetti di ricerca con accesso aperto ai dati					nuova iniziativa da monitorare	indicatore di Ateneo - AIR
	n. progetti di ricerca con accesso aperto alle pubblicazioni	60	33	75	95	incremento	indicatore di Ateneo - AIR
	n. pubblicazioni per ricercatore	5,6	5,7	5,7	5,4	stabile	indicatore di Ateneo - AIR
	% docenti attivi secondo criteri ateneo		86%	87%	88%	incremento	indicatore di Ateneo - AIR
	% docenti attivi secondo SUA RD	87%			nd		SUA-RD dato in aggiornamento
	<i>Field Weighted citation impact</i>	1,67	1,66	1,64	1,78	incremento	indicatore di Ateneo - Scival
	Collaborazioni nazionali	1.635	1.812	1.814	1.904	incremento	indicatore di Ateneo - Scival
	Collaborazioni internazionali	2.152	2.335	2.549	2.842	incremento	indicatore di Ateneo - Scival
RIC2 - Migliorare la qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca con riferimento a tutte le aree e al contesto nazionale e internazionale	Posizionamento principali ranking internazionali: LEIDEN		mondo 129° Italia 4°	mondo 137° Italia 4°	mondo 138° Italia 4°	miglioramento	indicatore di Ateneo
	Posizionamento principali ranking internazionali: TAIWAN		mondo 107° Italia 2°	mondo 102° Italia 2°	mondo 100° Italia 3°	miglioramento	
	Risultati VQR a livello di sede				in 5 aree nei primi tre posti	miglioramento	VQR - DM 987/2016 AVA
	% pubblicazioni con giudizio VQR eccellente ed elevato				66%	miglioramento	VQR - DM 987/2016 AVA
	Indicatore R di Ateneo (rapporto tra la media dei punteggi sulle pubblicazioni UNIMI e la media nazionale)				nd	miglioramento	VQR - DM 987/2016 AVA
	Posizione dell'ateneo in quota premiale FFO (peso sul sistema con tutti gli indicatori)	4,60%	4,30%	4,40%	3,91%	miglioramento	FFO
	% di professori II fascia reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'ateneo - OB Programmazione triennale 2016-18			11%	17%	31/12/2018 =>25%	DM 987/2016 AVA PRO3- OB C - Azione B 2017/19

2.3. Mappa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

OBIETTIVO STRATEGICO+A1:H15	INDICATORI	2013/14 SOLARE 2013	2014/15 SOLARE 2014	2015/16 SOLARE 2015	2016/17 SOLARE 2016	TARGET 2019	REFERIMENTO INDICATORE
INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA RICERCA							
RIC3 - Aumentare la capacità di partecipazione e l'attrattività di risorse in bandi competitivi di ricerca in ambito nazionale e internazionale incentivando le nuove proposte progettuali (finanziamento di Ateneo - Transition Grant)	Valore contratti per anno (Ric. Competitiva naz.le - Bandi e Programmi quadro UE internazionali - Ric. Commissionata -Progetti di ricerca finanziata - escluso tariffario)	€ 24.322.907	€ 23.159.578	€ 31.343.105	€ 28.197.598	mantenimento	Indicatori di ateneo UNIAGI
	Rapporto valore progetti di ricerca vinti in bandi competitivi/numero docenti per anno	€ 16.586.839/2162 =7672 €	€ 16.062.554 /2097 =7660 €	€ 24.159.476 / 1980 =12202 €	€ 24.580.324/1990 =12352 €		
	Rapporto: N. proposte di progetto presentate a bandi competitivi/n. docenti (PO-PA-RIC-RTD) (Horizon 2020 e PRIN e Cariplo)	351/2162 = 0,16	302/2097 =0,14	301/1980=0,15	568/1990=0,29	incremento	Indicatori di ateneo Cariplo- UNIAGI PRIN-CINECA H2020 - Participant portal UE
	Tasso di successo= N. progetti finanziati bandi competitivi /N. progetti presentati anno 2013 = PRIN e Fondazione Cariplo dal 2014 = Horizon 2020 e Fondazione Cariplo)	15%	16%	21%	21%	mantenimento o incremento	Indicatore di ateneo
	n. progetti bando H2020 presentati al 31/12/2016		157	210	195	mantenimento o incremento	Indicatore di ateneo Horizon 2020 dal 2014 al 2020
	Ritorno investimenti Transition grant Risorse investite /n.° nuovi progetti presentati in bandi internazionali (per anno di finanziamento)			85.000 € / 9 nuovi progetti presentati 40 richieste	480.000€ / 18 nuovi progetti presentati 33 richieste	470.000€ / 11 nuovi progetti presentati 23 richieste	
RIC 4 - Destinare risorse ai dipartimenti ai fini di sostenere la progettualità dei giovani ricercatori e le iniziative di ricerca	n. chiamate ERC portability		'-	3	3		Indicatore di ateneo
	Dotazione annuale ai dipartimenti per attività istituzionali (progetti giovani ricercatori, iniziative interdipartimentali e interdisciplinari)		€ 2.161.000	€ 2.685.750	€ 2.703.000		2014 (Piano di sviluppo della ricerca) 2015-2016 (Piano sostegno alla ricerca 2015-17)
	Finanziamento per acquisto/rinnovo attrezzature scientifiche finalizzate alla ricerca		€ 2.400.372	€ 2.011.228			2014 (Piano di sviluppo della ricerca) 2015-2016 (Piano sostegno alla ricerca 2015-17)

2.3. Mappa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

OBIETTIVO STRATEGICO+A1:H15	INDICATORI	2013/14 SOLARE 2013	2014/15 SOLARE 2014	2015/16 SOLARE 2015	2016/17 SOLARE 2016	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE
MIGLIORARE I SERVIZI PER CHI FA RICERCA							
SERV-R -1-Implementare nuovi servizi di supporto alla ricerca: per sostenere i ricercatori nella partecipazione ai bandi di finanziamento, per ottimizzare la gestione delle risorse finanziarie e la rendicontazione, per la gestione unitaria delle piattaforme tecnologiche interdipartimentali (attrezzature tecnologicamente avanzate)	n. eventi divulgativi e pubblicazioni digitali o multimediali per la disseminazione dei risultati				nd		sistema indicatori di ateneo da implementare
	UNITECH: grado di autonomia finanziaria delle piattaforme tecnologiche: costi/ricavi				nd		Indicatore di ateneo da implementare
	UNIGEST: % budget dei progetti rendicontato conforme				nd		Indicatore di ateneo da implementare
IIIMISS- INNOVARE E INVESTIRE NELLO SVILUPPO DELLA TERZA MISSIONE							
IIIM1-Aumentare la visibilità della ricerca e dell'attività culturale dell'ateneo verso il mondo esterno	Misura impatto immagine: n. consultazioni portale e pagine social – n. articoli stampa (nazionale e internazionale)- n. menzioni su blog scientifici				nd		sistema indicatori di ateneo da implementare
IIIM2-Promuovere l'innovazione, lo sviluppo di scoperte e le collaborazioni con le imprese, l'economia e la finanza	n. famiglie brevettuali al 2016				232		
	% famiglie brevettuali con titolarità esclusiva				49%		
	Cessione brevetti 2012/2016				90 contratti 435.000 €		
	Spin off attivi al 2016 su 33 Spin off costituiti				14		
	Rapporto valore contratti di ricerca commissionata/numero docenti per anno	€ 7.736.069 / 2162 = 3578 €	€ 7.097.024 / 2097 = 3384 €	€ 7.145.366 / 1980 = 3609 €	€ 7.482.996 / 1990 =3760 €		Indicatori di ateneo
	% entrate di ricerca da brevetti su totale entrate di ricerca	0,34%	0,19%	0,19%	nd		dati bilancio Relazione NdV CC 2015
	% entrate da conto terzi e trasferimento tecnologico/provanti totali per attività di ricerca scientifica	23,40%	24,42%	23,75%	nd		PRO3 2016/19 dati bilancio Relazione NdV CC 2015
IIIM3- Creare una Fondazione Universitaria per il trasferimento tecnologico	Atto di costituzione della Fondazione				nd		Indicatore di ateneo da implementare
IIIM4-Istituire e organizzare il Sistema Museale di Ateneo in cui confluisca tutto il patrimonio culturale e storico delle attuali collezioni o poli museali, promuovendone la visibilità, l'interesse e la fruizione da parte del pubblico.	n. siti museali attivi nel triennio 2017/19 n. collezioni fruibili nel triennio 2017/19 n. visitatori nel triennio 2017/19						Indicatore di ateneo da implementare
	Valore dei finanziamenti esterni per restauro e conservazione delle collezioni Risorse investite dall'Ateneo per il sistema museale						Indicatore di ateneo da implementare
IIIM5-Ospitare e partecipare ad iniziative e manifestazioni di attualità che esprimano lo spirito di innovazione e di avanguardia della Città di Milano	n. Imprese ospitate o partner n. visitatori n. operatori culturali coinvolti						Indicatore di ateneo da implementare
IIIM6-Coordinare e sviluppare i programmi culturali della Statale in forte coesione con la città	Risorse investite dall'Ateneo n. eventi annuali - n. visitatori « La statale Cultura»: Statale Musica, Statale Cinema, Statale Teatro, Statale Arte						Indicatore di ateneo da implementare
IIIM7-Sviluppare iniziative e progetti di educazione permanente e divulgazione «outreach» per i cittadini, per le scuole e gli studenti, per professionisti e aziende	n. iniziative e progetti n. partecipanti Eventuali sponsor coinvolti Altri atenei partner						Indicatore di ateneo da implementare

2.3. Mappa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

OBIETTIVO STRATEGICO+A1:H15	INDICATORI	2013/14 SOLARE 2013	2014/15 SOLARE 2014	2015/16 SOLARE 2015	2016/17 SOLARE 2016	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE
RAFFORZARE IL GOVERNO RESPONSABILE DELLE RISORSE NEL QUADRO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI							
Porre in essere le azioni per la realizzazione degli obiettivi strategici assicurando e mantenendo la sostenibilità economico finanziaria	sostenibilità economico finanziaria (ISEF) indebitamento (IDEB) spese di personale (IP)	ISEF 1,24 IDEB 4,0 IP 63,61	ISEF 1,28 IDEB 3,35 IP 61,45	ISEF 1,32 IDEB 3,14 IP 59,95	ISEF nd IDEB nd IP nd	ISEF >1 IDEB =>4<10 <IP =<65	DM 987/2016 AVA (accreditamento) Dlgs. 29 mar 2012 (artt. 5,6,7)
Assicurare la gestione e lo sviluppo del patrimonio edilizio di Ateneo secondo le esigenze funzionali dei servizi e delle attività didattiche e di ricerca, in coerenza con le scelte di costituzione del Campus universitario di Area EXPO	Attuazione del piano edilizio triennale 2017/19 in coerenza con le decisioni assunte su EXPO. Stati di avanzamento e indicatori di coerenza economica						
Implementare le politiche di reclutamento del personale docente secondo criteri di valorizzazione del merito, di apertura internazionale e arricchimento delle competenze con risorse esterne all'ateneo, in equilibrio con il riconoscimento delle professionalità interne	Peso Ateneo su quota premiale FFO per reclutamento			4,6	3,9	>=4%	FFO anni 2015/2016 su dati VQR
	% di professori II fascia reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'ateneo sul totale dei reclutati			11%	17%	31/12/18 25%	DM 987/2016 AVA PRO3- OB C - Azione B 2017/19
	Punti organico utilizzati / punti organico disponibili						

3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3.1. Processo di assegnazione degli obiettivi alle strutture amministrative

Il quadro degli obiettivi strategici descritti nel capitolo precedente è stato dettagliato nel Piano Strategico associando a ciascun obiettivo le **linee di azione** da seguire per la realizzazione dei risultati attesi.

Gli obiettivi operativi sono stati definiti in coerenza con le aree di responsabilità del Direttore Generale e della Dirigenza dell'Amministrazione, sulla base della sua specifica missione primaria di supporto al funzionamento dell'Ateneo per la realizzazione degli obiettivi strategici assunti dagli Organi di governo per Formazione, Ricerca e Terza Missione.

Il Direttore Generale ha attribuito gli obiettivi alle strutture dell'Amministrazione coinvolgendo i Dirigenti di ogni Divisione o Direzione e i Responsabili (EP) di strutture complesse di primo livello.

In questa fase di programmazione è stata sviluppata, nel mese di gennaio 2017, l'analisi della mappa degli obiettivi strategici e delle relative linee di azione esplicitate nel Piano Strategico. Questa operazione ha facilitato l'identificazione degli obiettivi operativi dell'Amministrazione da assegnare ai Responsabili delle strutture prendendo in considerazione:

- Obiettivi in continuità (OBC) con la realizzazione di politiche e progetti già avviati o compresi nella programmazione 2016/18 che hanno trovato nell'indirizzo strategico del Piano 2017/19 un'ulteriore conferma di importanza.
- Obiettivi di discontinuità (OBD) collegati a nuovi obiettivi e a linee di azione contenute nel Piano strategico.

La programmazione della Performance Organizzativa delle strutture si è svolta nei mesi di febbraio e marzo 2017 e ha interessato 17 posizioni (9 dirigenti e 8 EP). La mappa degli obiettivi strategici ha consentito di assicurare il collegamento tra il livello di pianificazione e quello di programmazione operativa. Gli obiettivi operativi assegnati dal Direttore Generale, collegati agli obiettivi strategici, sono riportati nelle pagine seguenti in tabelle riassuntive che offrono un quadro d'insieme delle strutture che concorrono alla loro realizzazione. Nel corso degli incontri con il Direttore Generale sono stati definiti gli obiettivi, le attività da svolgere, le scadenze e i requisiti di risultato. Questi elementi sono stati raccolti in schede di programmazione per ciascuna struttura riportate in allegato a questo documento.¹⁶

Gli ambiti di responsabilità della Direzione Generale e dell'Amministrazione sono riferiti alle seguenti aree:

Area strategica "Governare" che presidia gli obiettivi delle due linee strategiche:

- **Valorizzare il principio del merito** nelle politiche di Ateneo attraverso lo sviluppo dei sistemi di misurazione, analisi dei dati e comparazione;
- **Rafforzare il governo responsabile delle risorse** nel quadro tracciato dagli obiettivi strategici.

A queste due linee strategiche fanno capo 19 obiettivi operativi complessi, alla cui realizzazione concorrono le strutture organizzative di supporto gestionale

¹⁶ Performance Organizzativa delle Strutture dell'Amministrazione - Allegato 1

dell'amministrazione (Risorse Umane, Risorse economiche e approvvigionamenti, Pianificazione e Valutazione, Sistemi ICT).

Gli obiettivi di queste aree fanno capo a progetti con caratteristiche di particolare ampiezza e impegno trasversale:

- Il processo di riorganizzazione delle attività amministrative.
- L'implementazione completa del sistema di contabilità economico patrimoniale e degli strumenti di contabilità analitica e controllo di gestione.
- La semplificazione amministrativa e la prevenzione della corruzione intesa in senso lato come "cattiva amministrazione".
- Il progetto di revisione e sviluppo del portale di Ateneo.
- Gli strumenti di gestione del personale volti a valorizzare le *performance*, il senso di appartenenza e le motivazioni.
- Lo sviluppo del sistema di BI e l'Assicurazione della Qualità dei dati ai fini del monitoraggio e della valutazione.
- L'implementazione di un processo di programmazione dei dipartimenti e allocazione delle risorse collegata agli obiettivi e ai risultati raggiunti.
- L'adozione del Piano Edilizio Triennale.

Area Strategica "Servizi agli studenti" - Affermazione della centralità dello studente.

Sono in quest'area 12 obiettivi rivolti agli studenti per il miglioramento dei servizi di accoglienza, di diritto allo studio e gestione delle carriere, i servizi bibliotecari, l'adeguamento degli spazi per la didattica e delle infrastrutture. Le **strutture organizzative** impegnate su questi obiettivi **svolgono funzioni di Servizio**: Il Centro per l'Orientamento, le Segreterie Studenti, il Centro per le Tecnologie didattiche Universitarie multimediali (CTU), il CASLOD (logistica e gestione delle aule). In questo settore è di primaria importanza l'impegno gestionale e tecnico della Direzione Patrimonio Immobiliare per gli interventi edilizi di ristrutturazione e adeguamento nelle sedi didattiche e nelle biblioteche.

Area strategica formazione - Innovare e investire nella qualità della formazione - In quest'area le strutture dell'Amministrazione forniscono un **supporto funzionale specialistico** agli organismi del sistema di AQ e alle strutture didattiche. Rientrano in quest'area le azioni per la riduzione degli abbandoni, per l'apertura internazionale, per l'innovazione della didattica e la riqualificazione dei processi di apprendimento. Sempre in quest'area rientrano le funzioni di supporto alla valorizzazione e alla valutazione dei corsi di dottorato. Le strutture principalmente coinvolte in quest'ambito sono l'Area affari Istituzionali, Internazionali e Formazione (Ufficio Accordi internazionali, Divisione Formazione, Ufficio Corsi di Laurea, Servizio Linguistico di Ateneo) e l'Ufficio di staff alla Direzione Generale "Pianificazione Organizzativa e Valutazione".

Area Ricerca - Innovare e investire nella qualità della ricerca - anche in quest'area l'amministrazione svolge un ruolo di **supporto funzionale specialistico** verso le strutture di ricerca e i ricercatori, finalizzato a contribuire allo sviluppo della qualità e della visibilità sociale della ricerca di UniMi, a supportare i dipartimenti negli esercizi di valutazione pluriennale e periodica (VQR e SUA-RD), a sostenere con il Piano di finanziamento di Ateneo la capacità propositiva dei ricercatori a livello internazionale. Nell'area dei **Servizi per la ricerca** rientrano servizi centralizzati per la gestione degli stabulari, delle piattaforme tecnologiche interdipartimentali e degli accordi di collaborazione con CNR e INFN.

L'area della terza missione impegna per quest'anno l'Amministrazione e, in particolare, il Direttore Generale e la Divisione Ricerca nel supporto agli Organi di governo per le decisioni e le organizzative che riguarderanno:

- il progetto di Fondazione Universitaria
- l'organizzazione del Sistema Museale di Ateneo
- il coordinamento e la struttura di supporto delle attività di *outreach* e divulgazione scientifica nel rispetto dell'autonomia dei dipartimenti.

3.2. Mappa degli obiettivi operativi delle strutture

Nelle tavole riassuntive nelle pagine seguenti sono riportati gli obiettivi di Performance Organizzativa dell'Amministrazione per il triennio, aggregati per Area strategica e per Obiettivi strategici. Agli obiettivi operativi sono associate le strutture organizzative che concorrono alla loro realizzazione.

3.2. Mappa degli obiettivi operativi delle Strutture

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
AREA GOVERNO: VALORIZZARE IL PRINCIPIO DEL MERITO NELLE POLITICHE DI ATENEO		
VAL1- Migliorare la performance manageriale e del personale attraverso la formazione, la gestione per obiettivi e la valutazione dei risultati , le per il benessere organizzativo	VAL1.1-Predisporre un piano formativo per la dirigenza orientato allo sviluppo di strumenti manageriali e alla gestione per obiettivi	Divisione stipendi e carriere del personale (OBD 2)
	VAL1.2-Rivalutare i requisiti e i contenuti del piano di formazione del personale TA in modo da creare percorsi di crescita professionale idonei a valorizzare le attitudini e le competenze dei singoli e a orientare la formazione del personale ai temi della performance individuale e collettiva, della valutazione dei risultati e delle prestazioni	Divisione stipendi e carriere del personale (OBC1)
	VAL1.3-Rivedere il sistema di definizione degli obiettivi della dirigenza collegato alla valutazione della performance dal quale far discendere gli obiettivi delle unità organizzative e del personale.	Direttore Generale Ufficio pianificazione Organizzativa e Valutazione (OBD2)
	VAL1.4-Sviluppare gli strumenti di gestione del personale e gli accordi di contrattazione decentrata a favore del funzionamento dell'efficienza dei servizi delle strutture, della motivazione del personale, del benessere organizzativo e della valorizzazione del merito in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo.	Divisione stipendi e carriere del personale (OBD4)
	VAL1.5- Mantenere e sviluppare le politiche di welfare di Ateneo con attenzione alle esigenze e condizioni dei dipendenti, compensando la limitazione dei benefici economici derivante dalle scarse dinamiche retributive	Divisione stipendi e carriere del personale (OBC3)
VAL2 - Orientare l'organizzazione al risultato applicando la valutazione e la valorizzazione del merito come strumenti per il governo responsabile delle risorse e per la gestione manageriale	VAL2.1Implementare un processo ciclico di programmazione e di verifica dei risultati per i dipartimenti, integrato nel sistema di assegnazione delle risorse, aprendo un canale bidirezionale tra dipartimenti e vertici ateneo	Direttore Generale
	VAL2.2- Migliorare gli indicatori e i criteri di programmazione e le politiche di reclutamento del personale docente sulla base della coerenza tra programmazione dipartimentale e obiettivi dell'ateneo. Attuare una politica di reclutamento che favorisca l'incremento della proporzione di docenti esterni reclutati, mantenendo la capacità di valorizzare le risorse interne.	Direttore Generale Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBD3) Divisione Personale (OBC1)
VAL3-Sviluppare il sistema informativo e il modello metodologico adeguato per la gestione e analisi dei dati a supporto di tutti i processi decisionali, di valutazione, di monitoraggio e controllo strategico	VAL3.1 -Sviluppare e implementare i sistemi gestionali e la qualità dei dati e il sistema di BI a supporto delle decisioni e del controllo strategico su tutte le aree di azione dell'Ateneo, integrato con il sistema di controllo di gestione.	Divisione sistemi informativi (OBD2) Tutte le strutture responsabili di dati Ufficio POV -Pianificazione Org.va e Valutazione (OBD4)
	VAL3.2-Sviluppare una task force con competenze trasversali che offra servizi e strumenti di analisi e reporting dei dati e di indicatori di risultato	Divisione sistemi informativi (OBD2) Ufficio POV -Pianificazione organizzativa e valutazione (OBD4)

3.2. Mappa degli obiettivi operativi delle Strutture

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
AREA GOVERNO: RAFFORZARE IL GOVERNO RESPONSABILE DELLE RISORSE NEL QUADRO TRACCIATO DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI		
GOV1-Attuare la piena separazione tra funzioni proprie degli organi di indirizzo e funzioni gestionali nei processi decisionali	GOV1.1- Supportare gli organi di governo nella revisione dello Statuto e dei Regolamenti che incidono sul processo deliberativo e sulle deleghe. Adottare strumenti di comunicazione per informare il personale circa le attività degli Organi	Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBD1)
GOV2-Rivisitare l'Organizzazione informandola maggiormente al principio della centralità dell'utente interno ed esterno secondo un approccio per processi per passare da un "modus operandi" orientato al "risultato" finale del processo, garantendo coerenza e unicità all'azione amministrativa, superando la radicata dicotomia tra centro e periferia.	GOV2.1 -Revisionare la struttura organizzativa dell'Amministrazione centrale in relazione all'organigramma delle strutture e alle responsabilità sui processi Revisionare i processi delle attività amministrative centrali e dipartimentali; Definire le interazioni funzionali del PTA ai diversi livelli del sistema centrale e dipartimentale Assicurare la comunicazione interna tra Amministrazione centrale e dipartimenti (riunioni periodiche, workshop, conferenze interne...)	Direttore Generale Dirigenti tutti
	GOV2.2-Sviluppare gli strumenti di programmazione e allocazione del personale tecnico amministrativo basati sulla comparazione dei livelli di efficienza, sull'analisi dei fabbisogni operativi e sui carichi di lavoro.	Divisione stipendi e carriere del personale (OBD6)
	GOV2.3- Ridefinire la struttura e i contenuti del portale di ateneo e il suo ruolo all'interno dell'organizzazione quale principale contenitore e strumento di comunicazione interna per: a- evidenziare l'offerta formativa b- essere un portale di servizi c- fornire tutte le informazioni dell'Ateneo, per le esigenze normative, amministrative, e di trasparenza dare visibilità ai risultati strategici per l'ateneo d) condividere le informazioni all'interno dell'ateneo sulle attività degli organi e sulla vita universitaria	Divisione Sistemi Informativi con la partecipazione attiva di tutte le strutture (OBD1)
GOV3- Attuare la semplificazione amministrativa e garantire la legalità, la trasparenza e la prevenzione della corruzione nello svolgimento delle funzioni e dei processi.	GOV3.1-Definizione il nuovo modello e di una struttura dedicata di d'Ateneo per la programmazione e gestione centralizzata delle procedure di acquisto forniture e dei servizi acquisendo tutti i requisiti per ottenere accreditamento ANAC in qualità di centrale di committenza.	Direzione attività legali e centrale di committenza (OBD 1-2-3-4)
	GOV3.2-Garantire la tracciabilità dei processi operativi e amministrativi dell'Ateneo, la dematerializzazione dei flussi documentali e la graduale implementazione del codice di amministrazione digitale.	Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBC2) Divisione personale (OBD 3) Ogni dirigente e responsabile di struttura
	GOV3.3-Garantire la trasparenza degli atti e delle informazioni, tutelando la Privacy e adempiendo alle direttive ANAC, in un flusso regolato da responsabilità dei singoli dirigenti. Mantenere aggiornata e completa la pagina della trasparenza del portale di ateneo e implementare su proposta dei dirigenti la pubblicazione delle informazioni e degli atti di interesse per i cittadini e gli stakeholder . Istituire un gruppo di monitoraggio e di miglioramento continuo del sistema di trasparenza degli atti e dei dati. Pubblicare la Carta dei Servizi delle singole strutture che svolgono Servizi all'utenza	Responsabile della Trasparenza Dirigenti per le informazioni originate dai processi di cui sono responsabili (cfr. allegato al Piano anticorruzione)
	GOV3.4- 1)Progettare e implementare percorsi formativi generali e specialistici sul tema Anticorruzione e trasparenza, rivolti ai Dirigenti e responsabili di struttura, ai Direttori di dipartimento e a tutto il personale T-A 2)Completare la mappatura dei processi, l'analisi dei rischi e l'individuazione di misure specifiche di intervento per contrastare e prevenire condotte di cattiva amministrazione 3) Implementare il sistema di monitoraggio e il gruppo di lavoro dedicato al riesame dell'efficacia delle misure adottate	Responsabile Prevenzione della corruzione (OBC4) tutti i Dirigenti e i Responsabili di Struttura
GOV4- Portare a regime il sistema di contabilità economico patrimoniale e gli strumenti di programmazione monitoraggio e controllo della gestione ai diversi livelli di responsabilità	GOV4.1-Completare l'implementazione del sistema economico patrimoniale e definire responsabilità e autonomie Predispone il nuovo regolamento di Amministrazione per la finanza e contabilità Attivare la contabilità analitica Attivare il controllo di gestione	Direttore generale Direzione Bilancio e Contabilità Generale (OBD1-2-3) Divisione Stipendi e Carriere del personale (OBC5)

3.2. Mappa degli obiettivi operativi delle Strutture

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
AREA SERVIZI AGLI STUDENTI: RIAFFERMARE LA CENTRALITA' DELLO STUDENTE NELL'ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO E NELL'INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
SERV-STD-1 Potenziare i servizi di accoglienza dello studente e la rimozione degli ostacoli al diritto allo studio per favorire il più ampio accesso all'istruzione universitaria e la valorizzazione del merito.	SERV-STD1.1-Destinare risorse per il diritto allo studio a integrazione di quelle messe a disposizione dalla Regione Lombardia, riesaminare e adeguare i requisiti di accesso e i criteri di erogazione delle risorse e gestire i processi di assegnazione delle borse di studio. Applicare con logica di valorizzazione del merito e tutela dei redditi più deboli il nuovo sistema di tassazione per gli studenti in base alla legge di stabilità. Reperimento di risorse attraverso il recupero dei contributi dovuti e non pagati dagli studenti che abbandonano.	Direttore Generale Divisione Segreteria Studenti (OBD6-OBD7)
	SERV-STD1.2-Riorganizzazione del servizio di gestione e manutenzione delle residenze universitarie acquisite dal consorzio ex Cidis, in ottica di efficienza, efficacia e qualità dei servizi Miglioramento delle procedure amministrative di gestione dell'accoglienza degli studenti nelle residenze	Direzione attività legali e centrale di committenza(OBD5) Direzione Patrimonio Immobiliare (OBD3) Divisione Segreterie studenti (OBD5)
	SERV-STD1.3-Progettare nuovi servizi per gli studenti per la valorizzazione e sostegno al merito	COSP (OBD6) Divisione Telecomunicazioni (OBC2)
SERV-STD2-Migliorare le strutture e le infrastrutture per renderle aderenti alle nuove esigenze logistiche e tecnologiche della didattica. Potenziare e migliorare i servizi bibliotecari migliorando l'accessibilità alle strutture, alle risorse e ai servizi dedicati agli studenti e al personale docente e di ricerca	SERV-STD2.1- -Definizione e implementazione del Piano di edilizia universitaria 2017/19 e rivedere la distribuzione degli spazi per la didattica nel quadro del Progetto Campus; -programmare e gestire l'adeguamento delle aule, degli spazi studio, e dei laboratori per far fronte alla domanda: Sale studio di Agraria; Aula A10 Via Conservatorio 7; adeguare gli spazi dell'area umanistica (realizzazione 7 nuove aule via Mercalli 7) . Adeguare le attrezzature didattiche e gli arredi, le dotazioni informatiche e la relativa assistenza.	Direttore Generale Direzione Patrimonio Immobiliare (OBD1-OBD2) Divisione Telecomunicazioni (OBC2) CASLOD (OBCD2-3) Ufficio Servizi prevenzione e sicurezza (OBC1-OBD4)
	SERV-STD2.2-Innovare e potenziare le dotazioni tecnologiche delle aule didattiche con particolare attenzione ai nuovi Poli didattici in corso di realizzazione (Celoria 20, Lodi) e avviare la progettazione delle soluzioni inidonee per il nuovo insediamento universitario nell'area Expo	CTU (OBD4) Ufficio Servizi prevenzione e sicurezza (OBC2-OBC3-OBD5)
	SERV-STD2.3- Potenziamento dei servizi di prestito dei libri d'esame agli studenti per assicurare un incremento delle dotazioni bibliografiche e dell'utilizzo del servizio da parte degli studenti.	Divisione coordinamento delle Biblioteche e biblioteche di Area (OBD7)
	SERV-STD2.4- Accorpamento fisico, patrimoniale e dei servizi di biblioteche dipartimentali e autonome nella Biblioteca biomedica di Città Studi per migliorare e potenziare i servizi agli utenti e realizzare risparmi nell'uso delle risorse e incrementare l'orario di apertura al pubblico grazie all'ottimizzazione delle risorse	Divisione coordinamento delle Biblioteche e biblioteche di Area (OBC1-2-3-5)

3.2. Mappa degli obiettivi operativi delle Strutture

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
AREA SERVIZI AGLI STUDENTI: RIAFFERMARE LA CENTRALITA' DELLO STUDENTE NELL'ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO E NELL'INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
SERV-STD-3 - Sviluppare nuovi servizi per l'apprendimento di soft e life skill richieste dal mercato del lavoro e i servizi di Placement e di orientamento degli studenti verso il mercato del lavoro, esperienze di stage, tirocini, progetti di alternanza scuola lavoro	SERV-STD3.1 Portare a regime l'operatività del Centro linguistico di ateneo in termini di spazi, risorse professionali e organizzazione dei servizi	Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBD5)
	SERV-STD3.2 -Incrementare le opportunità e promuovere le attività STAGE curriculari come momenti qualificanti della carriera dello studente -Creare un servizio di orientamento degli studenti verso le attività di VOLONTARIATO intese come opportunità di apprendimento e di pratica di COMPETENZE TRASVERSALI utili alla formazione del laureato -Migliorare e incrementare le iniziative e i progetti di Alternanza Scuola-Lavoro -Realizzare incontri di orientamento al lavoro e recruiting days, eventi di Job Fair	COSP- Centro orientamento allo studio e alle Professioni (OBC1-OBC2-OBD3-OBD5)
	SERVSTD3.3 Contribuire alla costituzione di un nuovo Servizio di Ateneo per la formazione delle competenze digitali degli studenti di UniMi	CTU (OBD4) (dotazione tecnologie)
SERV-STD-4 Semplificare i servizi amministrativi, migliorare l'accesso alle informazioni e i servizi web di interesse per gli studenti sviluppando nuove modalità di comunicazione più vicine agli studenti.	SERV-STD-4 .1-Completamento della dematerializzazione dei processi di gestione degli eventi di carriera, a favore degli studenti e delle commissioni didattiche. Messa in produzione su tutto l'Ateneo del nuovo sistema integrato di gestione degli esami e verbalizzazione con firma digitale, del nuovo sistema di gestione degli orari e degli spazi delle lezioni, della APP "Lezioni Statale" presso gli studenti, implementazione del nuovo sistema di rilevazione delle presenze degli studenti in aula.	Divisione Segreteria Studenti (OBC1-OBC2) Divisione Servizi informativi (OBC1) Divisione Personale (OBD3)
	SERV-STD4 .2-Riorganizzare il servizio di prima informazione, di assistenza amministrativa e di assistenza personalizzata di secondo livello per rispondere alle esigenze di informazione e di supporto agli studenti	Divisione Segreteria Studenti (OBD4)

3.2. Mappa degli obiettivi operativi delle Strutture

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
AREA FORMAZIONE: INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE		
FOR2 -Assicurare la regolarità del percorso di studi e la prevenzione di abbandoni, ritardi e dispersioni. Avvicinare l'acquisizione di CFU da parte degli studenti alla soglia di regolarità 60 CFU annui	FOR2.1-Incrementare l'efficacia delle attività di orientamento in itinere potenziando il servizio di supporto sul metodo di studio e il monitoraggio carriere ai fini di concorrere a ridurre ritardi e abbandoni(Progetto Non uno di meno)	COSP (OBD4)
FOR5 - Potenziare l'internazionalizzazione dell'offerta formativa, l'attrattività e la mobilità internazionale degli studenti e del personale impegnato nella ricerca, nella didattica e nelle attività amministrative di supporto, potenziare la capacità di reclutare personale docente all'estero.	FOR5.1-Promuovere l'attrattività internazionale dei Corsi di studio a tutti i livelli: - supportare i processi di progettazione e istituzione di percorsi curriculari in lingua inglese - campagne promozionali all'estero - incentivi per l'iscrizione di studenti stranieri - adeguamento della versione del portale in inglese e in altre lingue (vedi Servizi agli studenti)	Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBC6)
	FOR5.2-Supportare lo sviluppo di accordi e progetti di collaborazione internazionali per la formazione universitaria - progettare e promuovere accordi con istituzioni internazionali - incrementare i finanziamenti per attività internazionali di formazione e supportare i docenti nella predisposizione dei progetti - Promuovere azioni per incrementare la mobilità secondo standard di qualità - Gestire il piano di finanziamento per visiting professors (200.000€)	Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBC6)
FOR6 - Sviluppare un modello di <i>research enriched education</i> e sviluppare un approccio culturale alla didattica in cui i docenti prendano parte al processo di innovazione delle metodologie didattiche focalizzato sullo studente e sull'utilizzo di nuove tecnologie.	FOR6.1-Concorrere all'adeguamento delle tecnologie di supporto all'innovazione delle modalità di erogazione della didattica consolidando l'utilizzo delle tecnologie esistenti e adottando nuove soluzioni tecnologiche e strumenti innovativi di supporto alla didattica, a partire dai requisiti funzionali del Progetto ExEL (Experiment of enhanced Learning) per l'innovazione delle metodologie didattiche centrate sullo studente	CTU (OBD2)
FOR7 - Implementare il sistema AQ di Ateneo in una rete efficiente ed efficace a tutti i livelli di responsabilità che concorra all'acquisizione dell'accreditamento periodico secondo le regole e i ruoli previsti dal sistema AVA	FOR7.1-Fornire supporto amministrativo e gestionale nella elaborazione di politiche di assicurazione della qualità, di strumenti e linee guida e di indirizzi per l'implementazione e il miglioramento del sistema di AQ , rivolti a tutti i soggetti coinvolti nella gestione, monitoraggio e valutazione della qualità dei corsi di studio. Organizzare e predisporre la documentazione per l'accreditamento periodico e per lo svolgimento della visita CEV	Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBC7) Ufficio Pianificazione organizzativa e valutazione (OBD3)
FOR8 - Contribuire Investimento dell'ateneo nella qualità dei percorsi dottorali in termini di competitività, attrattività ed efficacia nell'inserimento lavorativo anche a livello internazionale	FOR8.1- Supportare gli organi di governo nelle politiche di valorizzazione del dottorato di ricerca: implementare e gestire una indagine occupazionale interna sui dottori di ricerca dell'ateneo che fornisca informazioni aggiornate sulla condizione lavorative dei dottori di ricerca a uno, tre e cinque anni dal conseguimento del titolo ad integrazione delle indagini Alma Laurea.	Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBD8)

3.2. Mappa degli obiettivi operativi delle Strutture

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
AREA RICERCA: INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA RICERCA		
RIC1- Dare visibilità sociale e accesso aperto ai risultati della ricerca verso la comunità scientifica e verso la società in coerenza con le linee guida LERU e con la missione dell'università pubblica.	RIC1.1 - Coordinare la realizzazione della notte dei ricercatori 2017 assicurando il coordinamento dell'evento e il raccordo organizzativo delle iniziative degli Atenei milanesi coinvolti.	Divisione servizi per la Ricerca (OBD3)
	RIC1.2 - Mettere in atto azioni di sostegno e promozione dell'open access dei dati e delle pubblicazioni in attuazione delle policy di Ateneo e delle Politiche delle Università di ricerca europee espresse dalla LERU	Ufficio POV - Pianificazione Organizzativa e valutazione (OBC5)
RIC2- Migliorare la qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca con riferimento a tutte le aree e al contesto nazionale e internazionale	RIC2.1- Supportare i dipartimenti con assistenza personalizzata nello svolgimento dei processi di valutazione esterna e di autovalutazione nell'ambito delle procedure VQR e SUA-RD, assicurando la qualità e la completezza dei flussi informativi e il rispetto dei requisiti di accreditamento periodico	Ufficio POV - Pianificazione Organizzativa e valutazione (OBC6)
RIC3 - Aumentare la capacità di partecipazione e l'attrattività di risorse in bandi competitivi di ricerca in ambito nazionale e internazionale incentivando le nuove proposte progettuali (finanziamento di Ateneo - Transition Grant)	RIC3.1 Gestire il Piano di sostegno alla ricerca e in particolare la linea Transition Grant come investimento nella capacità propositiva dei gruppi di ricerca per la partecipazione a bandi internazionali. Assicurare il monitoraggio dell'andamento piano triennale di sostegno alla ricerca 2015/17 per verificarne l'efficacia risetto ai risultati attesi	Divisione servizi per la Ricerca (OBC2)
AREA: MIGLIORARE I SERVIZI PER CHI FA RICERCA		
SERVRIC -1-Implementare nuovi servizi di supporto alla ricerca: per sostenere i ricercatori nella partecipazione ai bandi di finanziamento, per ottimizzare la gestione delle risorse finanziarie e la rendicontazione, per la gestione unitaria delle piattaforme tecnologiche interdipartimentali (attrezzature tecnologicamente avanzate)	SERVRIC-1.1-Configurare il nuovo assetto gestionale degli stabulari di ateneo individuando le soluzioni organizzative più efficaci ed efficienti, nel rispetto delle norme in materia	Divisione servizi per la Ricerca (OBD3)
	SERVRIC-1.2-Implementazione e gestione del Piano per l'attivazione di piattaforme tecnologiche interdipartimentali di Ateneo a supporto dell'attività di ricerca dei dipartimenti (UNITECH), definendo le dotazioni di risorse umane, le responsabilità e i compiti della struttura centrale e dei dipartimenti, le procedure, gli strumenti operativi.	Divisione servizi per la Ricerca (OBD4)
	SERVRIC-1.3-Revisione degli accordi e delle convenzioni di collaborazione con CNR e INFN per una ottimizzazione delle risorse messe a disposizione per attività di ricerca negli spazi universitari di unità operative dei due enti.	Divisione servizi per la Ricerca (OBC1)
AREA: INNOVARE E INVESTIRE NELLO SVILUPPO DELLA TERZA MISSIONE		
IIIMIS-Valorizzare il potenziale di trasferimento delle conoscenze, la diffusione dei risultati della ricerca e la fruizione sociale del patrimonio culturale e museale dell'ateneo	GOV2.1-Riorganizzare i servizi di supporto alla Terza Missione Riordinare la struttura organizzativa dell'amministrazione centrale deputata alla gestione del TT Fornire supporto agli organi di Ateneo nella valutazione della opportunità di trasformare la Fondazione Filarete in fondazione universitaria Organizzare il Sistema Museale di Ateneo per mettere a sistema il patrimonio culturale e storico delle attuali collezioni o poli museali, promuovendone la visibilità, l'interesse e la fruizione da parte del pubblico.	Direttore Generale Divisione Servizi per la Ricerca

4. OBIETTIVI DEL SISTEMA ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Le informazioni contenute in questo capitolo sono mutuare dal “Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza” anno 2017, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 31 gennaio 2017¹⁷

L’Università di Milano definisce la propria politica in materia di anticorruzione e di trasparenza consapevole che la costruzione e il consolidamento della cultura della prevenzione richiedono, oltre l’adesione a principi etici, **un sistema di regolazione, controllo e indirizzo** che sia in grado di identificare e gestire i rischi corruttivi.

Fortemente impegnato nella promozione della cultura della legalità, in seguito all’adozione del suo primo Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione (2014) l’Ateneo ha emanato nel 2015 due importanti provvedimenti: il **Codice di comportamento dei dipendenti dell’Università di Milano** e il **Regolamento per la disciplina della gestione e la tutela dei dipendenti che segnalano illeciti rilevati nel contesto lavorativo**.

Lo **schema-tipo di Patto di integrità** da stipularsi tra l’Ateneo e gli operatori economici partecipanti a procedure di affidamento lavori, forniture e servizi è stato approvato nella seduta del CdA del 28 aprile 2016. Il Patto, oltre a indurre le parti a conformare i comportamenti ai principi di lealtà, trasparenza e correttezza, contribuisce ad accrescere la consapevolezza del valore dell’impegno, da parte di operatori economici e funzionari pubblici, a prevenire e contrastare i comportamenti illeciti e corruttivi.

L’impegno per l’individuazione del rischio e delle misure atte a prevenirlo è proseguito nel 2016 con l’avvio della **mappatura totale dei processi e l’identificazione dei rischi degli stessi per tutte le strutture dell’Amministrazione**. L’obiettivo dell’Ateneo è di estendere la mappatura e l’analisi dei rischi anche alle strutture dipartimentali. La conclusione dell’autoanalisi organizzativa e del suo riesame è prevista per il 2018.

4.1. Analisi delle aree di rischio

Ai fini dell’avvio del processo di gestione del rischio corruzione, in coerenza con alcune delle indicazioni fornite dall’ANAC con la determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015, sono state individuate le responsabilità e le strutture organizzative che intervengono in ogni processo, con l’indicazione della sequenza di attività che consente di raggiungere il risultato, le fasi, i tempi, i vincoli, le risorse, le interrelazioni tra i processi.

In corrispondenza di ciascuna fase e attività sono stati indicati anche i soggetti di volta in volta coinvolti e la tipologia di attività svolta, utilizzando la matrice della responsabilità in quanto ritenuta utile all’atto dell’analisi e della valutazione del rischio corruzione e del conseguente trattamento con la progettazione di misure preventive *ad hoc*. La fase di progettazione si è conclusa con la predisposizione di una piattaforma informatica dedicata messa a disposizione di tutte le strutture. La seconda fase ha previsto degli incontri operativi con i Referenti di struttura designati dai rispettivi Responsabili per illustrare le modalità di compilazione dei documenti nella piattaforma informatica dedicata alla mappatura dei processi.

¹⁷ http://www.unimi.it/cataloghi/divisione_stipendi/Aggiornamento%202017%20Piano%20Triennale%20Prevenzione%20Corruzione%20e%20Trasparenza%202017%202019.pdf

Alla fine del mese di novembre 2016 sono stati mappati 230 processi di pertinenza di 9 strutture dell'Amministrazione Centrale. Nel corso del 2017 saranno completata la mappatura dei processi delle altre strutture.

Di seguito lo schema degli obiettivi con riferimento al [processo di gestione del rischio corruzione](#).

Obiettivo	Strutture coinvolte	Anno
Strutture centrali mappate		
Analisi quanti-qualitativa dei 230 processi mappati e individuazione/progettazione delle misure di prevenzione	Responsabile Prevenzione Corruzione Responsabili di Struttura Amm.va (9 strutture centrali)	2017
Invio ai Responsabili di Struttura nota informativa contenente: elenco possibili rischi rilevati; misure di prevenzione individuate; indicazioni al Responsabile di tempi/modalità per attuare le misure e tempi/modalità del successivo monitoraggio - Applicazione delle misure da parte dei Responsabili di struttura	Responsabile Prevenzione Corruzione Responsabili di struttura (9 strutture)	2017
Costituzione di un gruppo di lavoro dedicato al monitoraggio delle misure di prevenzione	Responsabile Prevenzione Corruzione	2017
Attività di monitoraggio e redazione <i>report</i> al RPC	Gruppo di lavoro	2017
Eventuale revisione del ciclo di gestione del rischio corruttivo	Responsabile Prevenzione Corruzione Responsabili Strutture di riferimento Gruppo di lavoro	2018 ciclico 2019
Monitoraggio delle misure di prevenzione ciclico annuale	Responsabili Strutture Gruppo di lavoro	2018
Strutture centrali non ancora mappate		
Avvio del ciclo di gestione del rischio corruttivo : mappatura processi, analisi rischio, individuazione misure.	Responsabile Prevenzione Corruzione Responsabili Strutture di riferimento (7 strutture)	2017
Strutture dipartimentali pilota		
Avvio e conclusione mappatura dei processi, incluse le attività di ricerca e didattica (4 dipartimenti pilota)	Responsabile Prevenzione Corruzione Responsabili Dipartimenti Pilota	2018
Verifica della possibilità di estendere la struttura dei processi mappati nei dipartimenti pilota a tutti e 32 i Dipartimenti	Responsabile Prevenzione Corruzione	2018
Analisi quanti-qualitativa dei processi mappati e individuazione/progettazione delle misure di prevenzione	Responsabile Prevenzione Corruzione Responsabili Dipartimenti	2019
Invio ai Responsabili di Struttura nota informativa contenente: elenco possibili rischi rilevati; misure di prevenzione individuate; indicazioni al Responsabile di tempi/modalità per attuare le misure e tempi/modalità del successivo monitoraggio- applicazione delle misure da parte dei dipartimenti	Responsabile Prevenzione Corruzione Responsabili Dipartimenti	2019
Attività di monitoraggio e redazione <i>report</i> al RPC	Gruppo di lavoro	2019
Analisi del <i>report</i> e individuazione azioni conseguenti	Responsabile Prevenzione Corruzione	2019
Altre strutture dipartimentali		
Eventuale mappatura qualora l'estensione dei processi dei dipartimenti pilota non sia possibile ripercorrendo le fasi indicate per le strutture periferiche pilota	Responsabile Prevenzione Corruzione Responsabili di Struttura	2019
Avvio del ciclo di gestione del rischio corruttivo	Responsabile Prevenzione Corruzione Responsabili di Struttura	2019

4.2. Misure generali di prevenzione della corruzione sull'intera amministrazione

Codice di comportamento dei dipendenti dell'Università degli Studi di Milano

Il Codice, approvato dal CdA il 28 aprile 2015, prescrive le condotte da adottare in servizio, nei rapporti privati e con il pubblico. Improntato alla correttezza e alla trasparenza, intende anche contrastare le pratiche scorrette con il divieto di ricevere regali di una certa entità, la disciplina del conflitto di interesse con l'obbligo di astensione e della prevenzione della corruzione. Il Codice si applica a tutto il personale dipendente tecnico e amministrativo, a tempo indeterminato e determinato. Per i professori e i ricercatori le norme del Codice costituiscono principi generali di comportamento, per quanto compatibili con i rispettivi ordinamenti. Gli obblighi contemplati dal Codice si estendono a tutti i soggetti che intrattengono rapporti con l'Ateneo.

Obiettivo 2017-2019

- **Monitoraggio semestrale** (al 31 maggio e al 30 novembre di ciascun anno) **degli obblighi contemplati dal Codice**: compilazione modulo dedicato da parte dei Responsabili di Struttura e dei Direttori di Dipartimento da inviare al RPC

Codice Etico Comunità scientifica e Codice di comportamento Dirigenti e Personale tecnico-amministrativo

Obiettivi 2017-2018

- Avvio **revisione del Codice Etico Comunità scientifica** che preveda l'inclusione di regole di condotta contestualizzate alla realtà universitaria in attuazione del comunicato del Presidente ANAC del 9 novembre 2016
- Avvio revisione del **Codice di comportamento rivolto a dirigenti e personale tecnico-amministrativo** (determinazione ANAC n. 831/2016)
- **Monitoraggio semestrale del rispetto delle norme previste dal Codice di comportamento**, con riferimento particolare ai conflitti di interesse e ai conseguenti obblighi di comunicazione e astensione dei dipendenti coinvolti.

Whistleblowing

Obiettivo 2017-2018

- Ulteriore **sensibilizzazione del personale per l'utilizzo della casella di posta elettronica dedicata** per la segnalazione di condotte di *maladministration* anche se non riconducibili a fatti penalmente rilevanti

Formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza

Obiettivi 2017-2019

Formazione di livello generale - approccio valoriale. Attività formative rivolte a tutto il personale tecnico-amministrativo sui temi dell'etica e della legalità, sui contenuti del Piano triennale della Prevenzione della Corruzione, sul Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici, sul Codice di Comportamento emanato dall'Ateneo e sullo strumento del *Whistleblowing*.

Formazione di livello generale - approccio contenutistico. Percorso formativo rivolto alle figure apicali di struttura (Direttori di Dipartimento e Dirigenti) finalizzato all'aggiornamento della normativa in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Formazione specialistica. Attività formative finalizzate al **consolidamento delle competenze** che i diversi attori (RPC, RT, Dirigenti Responsabili di Struttura, Capi Divisione/Settore e Capi-Ufficio, Direttori dei Centri di servizio, Responsabili amministrativi di Dipartimento) devono acquisire relativamente al processo di gestione del rischio corruttivo

Patto di integrità

Con riferimento all'Area rischio "Contratti pubblici", l'Ateneo ha promosso la diffusione del Patto di integrità, che vincola gli Operatori economici e i dipendenti dell'Università a un comportamento leale e trasparente nelle fasi delle procedure di affidamento lavori, forniture e servizi. Il Patto, il cui schema-tipo è stato approvato dal CdA del 28 aprile 2016, prevede l'inclusione di clausole negli avvisi e nei bandi di gara che devono essere sottoscritti obbligatoriamente dagli operatori economici ai fini della partecipazione alle gare pubbliche.

Obiettivo 2017: Proseguire nell'applicazione della misura di prevenzione per tutte le procedure di affidamento lavori, forniture e servizi indette dall'Ateneo

Incompatibilità e inconferibilità per incarichi dirigenziali e incarichi amministrativi di vertice

Obiettivo 2017

Predisposizione di apposita **regolamentazione per disciplinare ruolo e funzioni del RPC nel procedimento di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi** a seguito di un iter istruttorio.

Adeguamenti obbligatori in materia di prevenzione della corruzione

Obiettivo 2017

Verifica sullo stato di attuazione degli adempimenti obbligatori relativi al Codice di Comportamento dei dipendenti dell'Ateneo, *pantouflage*, formazione delle Commissioni e assegnazione personale agli Uffici da parte dei Responsabili apicali e successivo invio del resoconto alla casella anticorruzione@unimi.it.

Rotazione ordinaria del personale

Obiettivi 2017-2019

- Individuazione da parte del RPC e dei Responsabili di struttura coinvolti nell'attività di analisi qualitativa del rischio di tutti i casi di "isolamento delle posizioni" e delle situazioni di "monopolio di potere" che potrebbero comportare il rischio di assoggettamento a pressioni esterne o l'instaurarsi di rapporti potenzialmente in grado di attivare dinamiche inadeguate.
- **Proposta di misure per contenere il rischio:** rotazione del personale in tutti i casi in cui è praticabile. In alternativa: a) procedure per incrementare la trasparenza interna delle attività svolte, per favorire la compartecipazione ed evitare il controllo esclusivo dei processi; b) la "segregazione delle funzioni" suggerita da ANAC, cioè l'attribuzione a soggetti diversi dei compiti relativi a "svolgimento di istruttorie e accertamenti", "adozione di decisioni", "attuazione delle decisioni prese", "effettuazione delle verifiche".

Enti e società partecipati dall'Ateneo

Obiettivi 2017-2018

Applicazione da parte del RPC delle nuove linee guida ANAC che arrecheranno modifiche alla determinazione ANAC n. 8 del 17 giugno 2015 relativamente alla normativa sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza presso le società e gli enti partecipati dall'Ateneo.

4.3. Azioni per la Trasparenza

L'Università degli Studi di Milano ha intrapreso una serie di azioni per rendere più trasparente il proprio operato, dando attuazione al provvedimento n. 33 del 2013 che il Governo ha emanato su delega della legge 190/2012 per il riordino della disciplina inerente agli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni.

Nel perseguire questo intento ha individuato la **Trasparenza come obiettivo strategico**, correlandola al miglioramento dei processi gestionali e alle procedure di Assicurazione della Qualità. Sono in linea con questa impostazione le recenti direttive interne impartite in materia di trasparenza dei procedimenti concorsuali - con la previsione di obblighi di pubblicazione ulteriori rispetto a quelli previsti dalla normativa e quelle relative alle informazioni riguardanti gli enti partecipati dall'Ateneo pubblicate nella pagina Amministrazione Trasparente del portale di Ateneo.

Promozione di maggiori livelli di trasparenza

Obiettivi 2017

- Monitoraggio, da parte del gruppo di lavoro incaricato della verifica dell'applicazione delle misure di prevenzione della corruzione, delle sezioni contenute in "Amministrazione trasparente" circa l'effettiva implementazione di misure atte a incrementare il livello della trasparenza nei seguenti ambiti:
 - a) reclutamento del personale
 - b) obblighi di pubblicazione dei dati relativi agli enti pubblici vigilati, e agli enti di diritto privato in controllo pubblico, nonché alle partecipazioni in società di diritto privato.
- Presentazione da parte dei Responsabili di struttura di proposte per assicurare ulteriori livelli di trasparenza rispetto a quelli previsti dalla normativa, relativamente ai processi di competenza. Le proposte verranno valutate dal Responsabile per la Trasparenza. **L'elaborazione di almeno una proposta da parte dei Dirigenti costituisce obiettivo individuale da inserire nel Piano della Performance.**

Obblighi di pubblicità in "Amministrazione trasparente"

Obiettivi 2017

- Costituzione Gruppo di lavoro incaricato del monitoraggio semestrale del portale
- Proseguimento attività di aggiornamento costante della Pagina del portale anche alla luce delle novità introdotte dal d.lgs. 97/2016

Il rispetto degli obblighi di trasmissione delle informazioni costituisce obiettivo individuale di ciascun Dirigente, con riferimento all'ambito di propria competenza. L'esito del monitoraggio costituirà per ciascun Dirigente elemento di valutazione della performance complessiva.

Accesso civico generalizzato

Obiettivi 2017

- Predisposizione **Regolamento volto a disciplinare le procedure per l'accesso agli atti, ai dati e alle informazioni** nelle due forme previste dal d.lgs. 33/2013: accesso semplice e generalizzato
- Predisposizione del **Registro degli accessi da parte del Responsabile della Trasparenza**

5. PERFORMANCE INDIVIDUALE

5.1. Composizione degli obiettivi di performance individuale della dirigenza

Il sistema di valutazione della Performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'Amministrazione è stato ridefinito dal CdA, con due delibere, rispettivamente, il 29 settembre 2015¹⁸ e il 24 novembre 2015, nelle quali si definiscono le tipologie di obiettivi, il processo (tempi e attori) di assegnazione degli obiettivi e di verifica dei risultati, i criteri di valutazione e i punteggi con i quali si giunge alla misurazione della Performance individuale, la corrispondenza tra fasce di punteggio e quote di retribuzione di risultato. A fronte della maggiore rilevanza del collegamento tra Obiettivi strategici, Performance di Organizzativa e Performance individuale suggerite dall'ANVUR nelle Linee Guida e ricercata nell'impostazione di questo Piano integrato della Performance, l'Ateneo sta applicando una più articolata visione della Performance individuale a partire dal vertice della dirigenza per arrivare gradualmente ad estendere un processo di responsabilizzazione collettiva e individuale a tutto il personale tecnico amministrativo. Tale ripensamento porterà alla rielaborazione del documento "Sistema di misurazione e di valutazione della Performance" come strumento da applicare alla valutazione dei risultati del triennio 2017-19.

Nella definizione degli obiettivi di Performance individuale, a partire dal ciclo della Performance 2017-19, si intende pertanto assicurare, una maggiore coerenza tra indirizzi strategici, contenuti nel Piano Strategico approvato dagli organi di governo nel mese di dicembre 2016, Performance organizzativa e obiettivi individuali dei dirigenti. In particolare si vuole sottolineare il peso del contributo della dirigenza al risultato di sistema, sia in termini di efficienza e semplificazione del funzionamento complessivo, sia in termini di raggiungimento di standard di risultato attesi dal sistema ateneo nelle sue aree Core Formazione, Ricerca e Governo responsabile delle risorse.

Su sollecitazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo s'intende inoltre rispondere all'esigenza di definire obiettivi misurabili e relativi indicatori che consentano una valutazione quanto più possibile oggettiva della performance individuale dei dirigenti, tale da garantire maggiore trasparenza e condivisione delle valutazioni stesse.

Sulla base di queste premesse la Performance Individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'Amministrazione è articolata in tre tipologie di obiettivi:

- a) **Obiettivi di performance organizzativa** - obiettivi assegnati alla posizione in virtù del ruolo organizzativo e delle responsabilità manageriali specifiche rispetto agli obiettivi di Performance Organizzativa dell'Amministrazione e in particolare rispetto agli obiettivi assegnati alla struttura del Dirigente;
- b) **Obiettivi di economicità, semplificazione efficienza** - intesi come risultati di comportamenti organizzativi e azioni efficaci, finalizzate ad effetti di economicità, semplificazione ed efficienza a beneficio del funzionamento dell'amministrazione;
- c) **Obiettivi strategici di Ateneo** - relativi alle performance del sistema Ateneo alla cui realizzazione concorrono sia la componente accademica sia la componente tecnico-amministrativa, secondo le rispettive responsabilità. Tali obiettivi sono misurati sulla base dei valori target di cinque indicatori scelti nelle aree strategiche della Formazione, dell'Internazionalizzazione, della Ricerca, e del Governo delle risorse.

A ciascuna tipologia di obiettivi viene dato un peso differenziato ai fini della valutazione finale della Performance individuale come indicato nella tabella seguente.

¹⁸ Documenti consultabili e scaricabili dalla Pagina "Amministrazione Trasparente" sul portale UniMi, alla sezione Performance - Sistema di misurazione e valutazione della Performance

Tipologie di Obiettivi di Performance individuale della dirigenza

Obiettivi performance Individuale	Peso per Direttore Generale	Peso per Dirigenti seconda fascia
a. Risultati conseguiti sugli obiettivi di performance organizzativa	60%	70%
b. Obiettivi di economicità, semplificazione, efficienza	20%	20%
c. Risultati di ateneo legati ad obiettivi strategici	20%	10%

All'interno di questo schema di riferimento comune, di seguito sono illustrati gli obiettivi e le dimensioni specifiche che compongono la Performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'Amministrazione per l'anno 2017.

5.2. Performance individuale del Direttore Generale

Gli obiettivi individuali assegnati al Direttore Generale sono strettamente collegati agli obiettivi strategici di governo dell'Ateneo e definiti in base all'ambito di responsabilità del Direttore con particolare riferimento al supporto al Rettore e agli organi di indirizzo politico, nella valutazione di soluzioni, vincoli giuridici ed economico finanziari, opportunità di contesto, nel processo decisionale e con riferimento alla responsabilità di gestione delle risorse e di mantenimento dell'equilibrio economico nell'attuazione delle scelte e delle politiche degli organi di Governo.

La performance individuale del Direttore Generale è centrata sulle seguenti tipologie di Obiettivi attribuiti dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore per il triennio 2017-19.

a) Obiettivi di Performance organizzativa: peso 60%

Nel quadro del Piano Strategico di Ateneo 2017-19 il Consiglio di Amministrazione affida al Direttore Generale i seguenti obiettivi di Performance organizzativa:

- 2017-18: Fornire supporto al Rettore nella fase di verifica della fattibilità del progetto Campus universitario di area Expo e nella individuazione delle soluzioni valutabili e delle esigenze funzionali che determinano il progetto. L'obiettivo finale è di portare a compimento entro il 2017 il processo decisionale avendo valutato tutti gli elementi e le opportunità o vincoli del caso e implementare nel 2018 le scelte e le soluzioni assunte dagli organi di governo.
- 2017-19: Definizione e implementazione del Piano Edilizio Triennale anche in relazione alla realizzazione delle iniziative già intraprese o di quelle di nuova programmazione, tenendo conto delle prospettive che si presentano in relazione allo stato di avanzamento del Progetto Expo;
- 2017-19: Condurre il processo di riorganizzazione dell'amministrazione in tre fasi:
 - a. 2017 portare a termine la ridefinizione dell'articolazione organizzativa delle strutture dell'amministrazione centrale e l'individuazione delle posizioni di responsabilità organizzativa e specialistica, concludendo il conseguente accordo con le rappresentanze sindacali per il sistema delle indennità corrispondenti;
 - b. 2018 riorganizzazione dei processi e riallocazione delle funzioni nell'ambito delle attività amministrative dell'ateneo interessando sia l'amministrazione centrale che i

dipartimenti. Rientra in questo progetto la riorganizzazione delle attività di terza missione in Ateneo e nella Fondazione Universitaria.

c. 2019 Individuazione delle dotazioni standard di personale necessario per lo svolgimento delle attività tecnico amministrative a fronte delle dimensioni quantitative del lavoro nelle diverse realtà e processi, misurati con indicatori oggettivi del carico di lavoro e delle professionalità richieste.

- 2017-19: Fornire supporto agli organi di governo per la definizione di criteri omogenei per le politiche di reclutamento del personale docente, contemperando le necessità legate alla didattica e quelle di valorizzazione della qualità della ricerca e applicando logiche di bilanciamento tra le esigenze e le opportunità di reclutamento di risorse esterne e quelle di valorizzazione e crescita delle professionalità maturate all'interno dell'Ateneo.
- 2018: Completare l'implementazione delle procedure e delle regole del nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale nell'ambito del sistema dipartimentale.
- 2017: Predisporre gli elementi conoscitivi per la revisione, alla luce delle nuove norme, della tassazione universitaria, e per l'adeguamento del sistema di contribuzione studentesca, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo nei confronti degli studenti e con le politiche di diritto allo studio e valorizzazione del merito.

Nella valutazione della Performance individuale annuale del Direttore Generale, gli obiettivi sopra individuati avranno un peso del 60%.

b) Obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza: peso 20%

Gli obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza attribuiti al Direttore Generale riguardano i seguenti indicatori di efficienza nel supporto ai processi decisionali e indicatori di bilancio:

Miglioramento dei processi di programmazione, valutazione e controllo della gestione

La valutazione è riferita alla pianificazione e al monitoraggio delle priorità programmatiche e dei relativi atti e adempimenti, con particolare attenzione al rispetto dei tempi e delle scadenze di sistema.

La declinazione delle scadenze viene stabilita sulla base delle attività prioritarie e strategiche e formalizzata in apposito calendario degli adempimenti e dei momenti deliberativi. Principali adempimenti da considerare riguardano:

- programmazione e rispetto delle tempistiche di consegna anticipata delle bozze di delibera per il CdA - rispetto allo standard di consegna di 15 gg. prima della seduta deliberante (su argomenti predefiniti quali autorizzazioni a bandi di gara, bilanci, atti di allocazione delle risorse, PO ecc.)
 - programmazione degli adempimenti e rispetto dei tempi previsti nello svolgimento del ciclo della performance: assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e valutazione della performance individuale.
- Criteri di misurazione: % degli adempimenti rispettati nei tempi programmati.

Mantenimento di equilibri di bilancio

- Rispetto dello standard < 10% dell'indicatore di spese di indebitamento (I DEB art. 6, d.lgs. 29 mar 2012)¹⁹ mantenendo un margine considerato come standard da perseguire per UniMi;

¹⁹ I DEB= rapporto % tra: a)Oneri annui ammortamento mutui (capitale + interesse) - contributi statali per investimenti in edilizia b)(FFO+ fondo programmazione triennale + entrate contributive al netto dei rimborsi) -fitti passivi - spese complessive di personale a carico dell'Ateneo. Fonte: <https://ba.miur.it/index.php?action=indicatori>

- Riduzione delle spese correnti per il funzionamento generale dell'ateneo in capo ai centri di responsabilità dell'amministrazione.

A questi obiettivi è attribuito un peso del 20%. Nella tabella b) seguente è riportata la sintesi dei target assunti per la valutazione degli Obiettivi di Economicità, semplificazione ed efficienza assegnati al Direttore Generale.

b. Obiettivi di semplificazione economicità efficienza

n.	Obiettivo	Misura	Target
1	Miglioramento processi di programmazione, valutazione e controllo della gestione Rispetto dei tempi programmati per gli adempimenti calendarizzati dal Direttore Generale: - scadenze di presentazione proposte di delibera - scadenze adempimenti del ciclo della performance	% delle delibere presentate nel rispetto dello standard (Dal 2018 si può prevedere l'introduzione di un calendario degli adempimenti)	Presentazione del 60% delle delibere in seduta di Pre-CdA (15 gg. prima della seduta deliberativa di CdA)
2	Mantenimento di equilibri di bilancio Rispetto dello standard dell'indicatore di spese di indebitamento IDEB (art. 6, d.lgs. 29 mar 2012);	rapporto % tra: a) Oneri annui ammortamento mutui (capitale + interesse) - contributi statali per investimenti in edilizia b) (FFO+ fondo programmazione triennale + entrate contributive al netto dei rimborsi) - fitti passivi - spese complessive di personale a carico dell'Ateneo. Fonte: https://ba.miur.it/index.php?action=indicatori	(soglia Max di legge 15%) Target di ateneo =>4%<10%
3	Miglioramento del margine di esercizio riferito al funzionamento generale dell'Ateneo Sulla base di uno standard fissato in fase di definizione dei budget di direzione	% riduzione delle spese correnti dei Centri di Responsabilità dell'amministrazione.	Spese correnti centri di responsabilità dell'amministrazione = o < dell'anno precedente

c. Obiettivi strategici di Ateneo: peso 20%

Il Direttore generale concorre, come i Dirigenti, alla realizzazione degli obiettivi strategici del sistema Ateneo. Tali obiettivi sono misurabili con indicatori di Performance, contenuti nel secondo capitolo del presente Piano integrato (cfr. Cap. 2.3). Gli indicatori sono scelti tra quelli formalmente applicati dal sistema di valutazione nazionale ai fini:

- dell'accREDITamento periodico (DM 987/2016 - indicatori 1, 2, 4);
- della Programmazione triennale a cui Unimi ha aderito per il triennio 2016-18- Azione B- (indicatore 4)
- dal sistema di controllo dei bilanci pubblici.

Ai fini della Performance individuale sono stati scelti i seguenti obiettivi collegati agli obiettivi strategici delle aree Formazione, Ricerca, Valorizzazione del merito, Governo responsabile delle risorse. A questi obiettivi è attribuito un peso del 20% nella valutazione complessiva del Direttore Generale. (Cfr. Tabella c).

c. Obiettivi strategici di Ateneo: peso 20%

n. °	Descrizione indicatore anno di valutazione 2017	Area OB strategico	Target 2017
1	Percentuale di studenti regolari che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare a 2017	Formazione FOR2	=>48%
2	Percentuale di studenti iscritti al primo anno di corso di L e LM - LCU che hanno conseguito il titolo di studio all'estero a.a. 2017/18	Formazione FOR5 Attrattività Internaz.le	>4%
3	Valore dei contratti di ricerca acquisiti nell'anno solare (Finanziamenti ministeriali, contributi per contratti con UE e internazionali, Ricerca finanziata, ricerca commissionata escluso tariffario)	Ricerca RIC 3 Competitività e attrattività nazionale e internazionale	Valore 2017 =>media 2014-2015- 2016 (26,3 Ml)
4	% di professori di 2° fascia reclutati all'esterno dell'Ateneo (Programmazione triennale) dato al 31-12-2017 (OB per il 31/12/2018 = 25%)	Valorizzazione del merito VAL 2 OB di Ateneo PRO 3 16/18	>17%
5	Indicatori conto consuntivo 2017: spesa personale Rapporto spesa personale / contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno e delle tasse, soprattasse e contributi universitari (art. 5, comma 1 del D.lgs. 29 marzo 2012, n. 49). Il limite massimo dell'indicatore è fissato all'80% (art. 5, comma 6).	Governo Responsabile risorse- GOV 4	Standard IP normativa < 80% Standard di Ateneo =< 65%

5.3. Performance individuale dei dirigenti

a) Obiettivi di performance organizzativa (Peso 70%)

Gli obiettivi di Performance Organizzativa rappresentano la specifica responsabilità del dirigente sulla realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa di sua competenza. Gli obiettivi come abbiamo descritto nel cap. 3 “Performance organizzativa” sono assegnati dal Direttore Generale nel corso di un colloquio con il Dirigente e sono riportati nell’allegato al presente Piano integrato della Performance (cfr. ALLEGATO 1: Performance Organizzativa delle strutture).

In fase di rendicontazione e valutazione annuale il Direttore Generale esprime per ogni obiettivo una valutazione del grado di raggiungimento del risultato secondo i giudizi e i punteggi riportati nella seguente tabella:

a. Obiettivi di performance organizzativa

GIUDIZIO DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO	PUNTEGGIO
Risultato pienamente raggiunto con contributi originali su obiettivi di elevata complessità	1
Risultato raggiunto coerentemente con la definizione dell’obiettivo atteso	0,9
Risultato sostanzialmente raggiunto in relazione alla definizione dell’obiettivo atteso	0,8
Risultato parzialmente raggiunto, con contributo utile alla finalità dell’obiettivo, con carenze non dovute a responsabilità del dirigente	0,6
Risultato parzialmente raggiunto, con contributo utile alla finalità dell’obiettivo, con carenze direttamente ascrivibili a responsabilità del dirigente	0,4
Risultato non raggiunto a causa di inadempienza del dirigente	0

Nel nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance la valutazione dei comportamenti organizzativi per i dirigenti non sarà presente e nel sistema stesso saranno messe in evidenza le modalità per garantire una differenziazione delle valutazioni.

b) Obiettivi di economicità, semplificazione, efficienza (Peso 20%)

Gli obiettivi di economicità, semplificazione e efficienza costituiscono risultati direzionali riferiti ad attività amministrative rilevanti anche se di natura corrente ai fini dell’economicità, efficienza, semplificazione e trasparenza dei processi dell’ente. Gli obiettivi di questa tipologia sono uguali per tutti i dirigenti, hanno quindi carattere trasversale anche se misurati individualmente.

È richiesto in particolare che il dirigente attivi e faccia attivare ai propri collaboratori, comportamenti virtuosi, cioè attenti e precisi, in relazione ad attività anche di carattere adempimentale.

Per il 2017 si prevedono per i dirigenti i seguenti obiettivi:

Riduzione dell’accumulo di ferie residue degli anni precedenti

Ciascun dirigente è responsabile della programmazione delle proprie ferie e delle ferie del personale a lui assegnato (EP e cat. B-C-D), e del rispetto delle regole contrattuali di esaurimento delle ferie

residue degli anni precedenti.²⁰ L'obiettivo, per il primo anno, è lo smaltimento delle ferie residue accumulate in anni precedenti al 2017 dal personale della struttura.

Assicurazione di un monte ore minimo pro capite di formazione per il personale della struttura

Un ulteriore obiettivo nell'ambito della programmazione interna alla struttura da parte del dirigente è costituito dall'assicurazione per ciascun dipendente di un minimo di ore di formazione annue, in coerenza con la dote individuale di formazione che assicura ad ogni dipendente almeno 30 ore di formazione in tre anni. Si assume come indice di stato di avanzamento annuale verso questo obiettivo una media di 10 ore di formazione per ogni collaboratore all'anno.

Miglioramento dei processi di programmazione, valutazione e controllo della gestione

Come indicato anche per la performance individuale del Direttore Generale la valutazione è riferita alla capacità di rispettare le priorità programmatiche con particolare attenzione al rispetto dei tempi e delle scadenze dell'attività deliberativa degli organi e in particolare del CdA.

La declinazione degli adempimenti e dei momenti deliberativi da valutare, stabilita sulla base delle attività prioritarie, ma si intende procedere ad adottare un apposito calendario degli adempimenti. Principali adempimenti da considerare possono riguardare:

- programmazione e rispetto delle tempistiche di consegna anticipata delle bozze di delibera per il CdA - rispetto allo standard di consegna di 15 gg. prima della seduta deliberante (su argomenti preselezionati quali autorizzazioni a bandi di gara, bilanci, atti di allocazione delle risorse, PO ecc.)
- programmazione degli adempimenti e rispetto dei tempi previsti nello svolgimento del ciclo della performance: assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e valutazione della performance individuale.

Miglioramento della Performance di economicità gestionale

Si assume come obiettivo la riduzione delle spese correnti che determinano le spese generali di funzionamento dell'Ateneo con riferimento solo ai budget delle direzioni amministrative. Lo standard è fissato annualmente e proposto da ciascun dirigente.

Attuazione responsabile della normativa anticorruzione e trasparenza

L'obiettivo prevede la piena e corretta attuazione di quanto previsto dalla normativa anticorruzione, e per la trasparenza, la valutazione del grado di conformità delle singole direzioni alle richieste del piano anticorruzione sarà a cura del responsabile anticorruzione e trasparenza. Obiettivi e scadenze in materia di anticorruzione e trasparenza sono individuati nella Scheda di Performance organizzativa delle strutture e riferiti in modo esplicito alla responsabilità individuale del Dirigente.

²⁰ In applicazione delle regole in vigore e delle norme contrattuali le ferie residue del 2016 potranno essere usufruite, con l'accordo del Responsabile, entro il 30 settembre 2017, fatta salva la possibilità di procrastinarne fino a due settimane lavorative entro il 30 giugno 2018.

b. Obiettivi di economicità, semplificazione efficienza (Peso 20%)

n.	Obiettivo	misura	Target
1	Riduzione dell'accumulo di ferie non godute negli anni precedenti a quello (dato cumulato di struttura)	N. gg di ferie residue anno 2016 (cumulato di struttura) N. gg ferie anno 2017 non godute al 30 sett. 2017	Rapporto gg ferie effettive non godute/monte ferie teorico al 30 sett.2017 per ogni struttura valore = o <1
2	Assicurazione di un monte ore minimo pro capite di formazione Programmare e monitorare lo sviluppo delle competenze del personale attraverso il piano annuale di formazione (almeno un corso all'anno per collaboratore)	Ore annue di formazione per addetto	Ore 10
3	Miglioramento processi di programmazione, valutazione e controllo della gestione Rispetto dei tempi programmati per gli adempimenti calendarizzati dal Direttore Generale: - scadenze di presentazione proposte di delibera - scadenze adempimenti del ciclo della performance	% delle delibere presentate nel rispetto dello standard	Presentazione del 60% delle delibere di competenza in seduta di Pre-CdA (15 gg. prima della seduta deliberativa di CdA) Scadenze Performance: Obiettivi entro marzo (anno t) Rendicontazione risultati entro giugno (anno t-1)
4	Miglioramento della Economicità nella gestione della struttura organizzativa di competenza: riduzione della spesa del personale, degli acquisti e delle missioni	% riduzione delle spese correnti del Centro di responsabilità del dirigente	Spese = o < dell'anno precedente
5	Attuazione responsabile della normativa anticorruzione e trasparenza	a) rispetto tempi di conclusione della mappatura dei processi e dell'analisi dei rischi b) rispetto dei tempi di adempimento degli obblighi di trasparenza	100% adempimenti rispettati secondo scadenze indicate nella Scheda Obiettivi di struttura

c) Obiettivi strategici di ateneo (Peso 10%)

Come già indicato per il Direttore Generale ogni dirigente partecipa al raggiungimento di obiettivi strategici di Ateneo definiti come valori standard di indicatori contenuti nel Piano integrato della Performance (cap. 2) gli indicatori sono scelti tra quelli formalmente applicati dal sistema di valutazione nazionale ai fini dell'accreditamento periodico (DM 987/2016 - indicatori 1, 2, 4); della Programmazione triennale a cui Unimi ha aderito per il triennio 2016-18- Azione B- (indicatore 4), e dal sistema di controllo dei bilanci pubblici.

La dirigenza è valutata su ciascun indicatore con egual peso, trattandosi di obiettivi collettivi sui quali i singoli non hanno responsabilità dirette (cfr. Tab c)

c. Obiettivi strategici di ateneo (Peso 10%)

n.	Descrizione indicatore anno di valutazione 2017	Area	Target 2017
1	Percentuale di studenti regolari che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare a 2017	Formazione FOR2	=>48%
2	Percentuale di studenti iscritti al primo anno di corso di L e LM - LCU che hanno conseguito il titolo di studio all'estero a.a. 2017/18	Formazione FOR5 Attrattività Internaz.le	>4%
3	Valore dei contratti di ricerca acquisiti nell'anno solare (Finanziamenti ministeriali, contributi per contratti con UE e internazionali, Ricerca finanziata, ricerca commissionata escluso tariffario)	Ricerca RIC 3 Competitività e attrattività nazionale e internaz.le	Valore 2017 =>media 2014-2015-2016 (26,3 Ml)
4	% di professori di 2° fascia reclutati all'esterno dell'Ateneo (Programmazione triennale) dato al 31-12-2017 (OB per il 31/12/2018 = 25%)	Valorizzazione del merito VAL 2 OB di Ateneo PRO 3 16/18	>17%
5	Indicatori di bilancio consuntivo 2017: spesa personale Rapporto spesa personale / contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno e delle tasse, soprattasse e contributi universitari (art. 5, comma 1 del D.lgs. 29 marzo 2012, n. 49). Il limite massimo dell'indicatore è fissato all'80% (art. 5, comma 6).	Governo Responsabile risorse- GOV 4	Standard normativa < 80% Standard di Ateneo =< 65%

Monitoraggio dello stato avanzamento degli obiettivi

In corso d'anno sono possibili momenti di verifica intermedia, su richiesta del dirigente interessato, per valutare ed aggiornare eventuali obiettivi assegnati alla posizione che in corso d'anno si dimostrino non realizzabili per fattori di contesto interno o esterno. Solo in questi casi, in ottica di flessibilità di sistema, si può procedere all'aggiornamento motivato della programmazione e, informato il Nucleo di Valutazione, alla rimodulazione degli obiettivi individuali. Tale verifica può essere richiesta e conclusa entro fine ottobre.

Valutazione Finale

Il Direttore Generale nell'effettuare la valutazione finale del dirigente si basa sulla scheda di rendicontazione dallo stesso compilata e fornita, contenente tutti gli elementi necessari per valutare e misurare il risultato della Performance organizzativa (punto a) e delle evidenze relative agli indicatori di Economicità, semplificazione, efficienza (punto b) e agli obiettivi di sistema (punto c).

La valutazione si conclude con un colloquio individuale tra direttore generale e dirigente.

Il punteggio finale sintetico è associato ad una seguente fasce di merito collegate alle quote differenziate di retribuzione di risultato.

FASCE DI PUNTEGGIO MEDIO	QUOTA DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO
PUNTEGGIO MEDIO COMPLESSIVO TRA 0,85 e 1	100%
PUNTEGGIO MEDIO COMPLESSIVO TRA 0,75 e 0,84	85%
PUNTEGGIO MEDIO COMPLESSIVO TRA 0,60 e 0,74	70%
PUNTEGGIO MEDIO COMPLESSIVO TRA 0,50 e 0,59	30%
PUNTEGGIO MEDIO COMPLESSIVO < 50	0

5.4. Performance individuale del personale di cat. EP

Al personale di cat. EP che ricopre posizioni di responsabile di strutture di primo livello, direttamente afferenti al Direttore Generale (9 posizioni di Direttore di Centro Servizi o Capo Ufficio di Staff) gli obiettivi annuali sono assegnati nell'ambito della programmazione della Performance Organizzativa, all'inizio dell'anno, di norma entro il mese di marzo, nel corso di colloqui individuali, con le stesse modalità seguite per i dirigenti.

Per tutto il personale EP che hanno responsabilità di Uffici all'interno delle strutture Dirigenziali l'assegnazione degli obiettivi è effettuata dal Dirigente, in coerenza con gli obiettivi di Performance Organizzativa e con le attività correnti di competenza della struttura.

Per il personale EP in servizio presso i dipartimenti, in genere personale di area tecnico scientifica impegnato con responsabilità specialistiche nei laboratori di ricerca o nelle piattaforme tecnologiche dipartimentali, gli obiettivi annuali sono assegnati dal Direttore di Dipartimento.

Per ciascun obiettivo sono individuati la scadenza, gli indicatori quantitativi e/o qualitativi di risultato, le risorse di personale che collaborano alla realizzazione. Il processo è supportato da una procedura on line che consente di gestire la validazione degli obiettivi al termine del colloquio e la valutazione dei risultati.

La valutazione dei risultati conseguiti viene effettuata nel mese di maggio dell'anno successivo e prende in considerazione i seguenti aspetti a ciascuno dei quali viene attribuito un punteggio compreso tra 0 e 2, per un totale massimo di 8 punti per ogni obiettivo:

- corrispondenza tra qualità tecnica attesa e qualità tecnica del risultato (max 2 punti)
- rispondenza delle scadenze temporali e tempestività del risultato (max 2)
- completezza del risultato conseguito rispetto alle esigenze (max 2 punti)
- efficienza con cui è stato realizzato l'obiettivo (max 2 punti)

La **retribuzione di risultato** viene erogata secondo i seguenti criteri:

- punteggio medio < 3: nessuna retribuzione di risultato
- punteggio medio => 3 e <5: 50% della retribuzione di risultato
- punteggio medio compreso tra 5 e 8: retribuzione 100%

Il Personale di cat. D-C e B non è soggetto attualmente ad un sistema di valutazione delle performance individuali la cui definizione è oggetto di un nuovo accordo con le OOSS nell'ambito della contrattazione integrativa che verrà formalizzato entro il 2017 e sarà implementato, nel rispetto della nuova normativa in tema di riorganizzazione delle amministrazioni Pubbliche, nel 2018.