



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

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

ANNO 2017

CdA 3 luglio 2018

INDICE

PREMESSA	3
1. PERFORMANCE ORGNIZZATIVA DI ATENEO	5
MAPPA DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI E DEGLI INDICATORI DI RISULTATO	8
2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AMMINISTRAZIONE	21
OBIETTIVI E ATTIVITÀ DEL DIRETTORE GENERALE	21
MAPPA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AMMINISTRAZIONE	32
3. IL SISTEMA ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	57
4. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	60
ALLEGATO: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE STRUTTURE DELL'AMMINISTRAZIONE	

PREMESSA

La Relazione sulla Performance (art. 10, comma 1, lettera b del d.lgs. 150/2009) conclude il ciclo di gestione della performance 2017-19 ed evidenzia, a consuntivo, i risultati conseguiti nell'anno 2107 sia con riferimento agli indicatori quantitativi associati al quadro degli obiettivi strategici di Ateneo nelle aree Formazione, Ricerca e Terza Missione, sia con riferimento agli obiettivi realizzati dall'Amministrazione in attuazione delle politiche di governo delle risorse, dei processi gestionali e delle attività di servizio che le sono proprie, poste sotto la responsabilità del Direttore Generale e dei Dirigenti.

Il quadro di riferimento della rendicontazione dei risultati conseguiti nell'anno 2017 è il Piano della Performance 2017-19 nel quale è stata definita la Performance attesa a tutti i livelli del sistema; nel documento di rendicontazione i risultati sono declinati sui seguenti livelli:

- **Performance Organizzativa dell'Ateneo** nel suo complesso, riferita alla realizzazione degli obiettivi strategici definiti nelle aree Core dell'Università: Formazione, Ricerca Scientifica e Terza Missione e delle aree di governo delle risorse e di gestione dei servizi, proprie dell'Amministrazione. I risultati di Ateneo su tali obiettivi sono misurabili attraverso un insieme di indicatori, presentati in serie storica per gli ultimi 4 anni, in modo da fornire una visione dinamica del miglioramento o del mantenimento dei livelli di performance, coerentemente con gli obiettivi del Piano strategico di Ateneo 2017-19.
- **Performance Organizzativa dell'Amministrazione** intesa come sotto-sistema tecnico funzionale che contribuisce, nel quadro degli obiettivi strategici di governo responsabile delle risorse, valorizzazione del merito e qualità dei servizi per chi studia e fa ricerca, alla Performance Organizzativa dell'Ateneo dando supporto istruttorio e attuazione alle decisioni degli organi di governo, assicurando i processi di gestione delle risorse economiche, patrimoniali e umane e la gestione dei servizi rivolti agli studenti e alle strutture didattiche e di ricerca. Uno specifico spazio è stato dedicato alla rendicontazione degli interventi di prevenzione e gestione del rischio e dei risultati realizzati nell'implementazione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza, facendo riferimento alla Relazione annuale 2017.
- **Performance individuale** intesa come contributo delle singole posizioni di responsabilità dirigenziale alla Performance Organizzativa nel suo complesso, misurabile sulla base di tre dimensioni, con pesi differenziati e, in particolare:
 - sui risultati conseguiti sugli obiettivi di performance organizzativa assegnati alle strutture amministrative dirigenziali o coordinate da EP dipendenti dal Direttore Generale;
 - al raggiungimento di soglie predefinite (target di miglioramento o di mantenimento) su alcuni indicatori riferiti a obiettivi strategici rilevanti per il livello di Performance realizzato dall'Ateneo
 - al rispetto di buone pratiche volte a realizzare livelli di semplificazione, efficienza ed economicità della macchina amministrativa.

Con riferimento a questa declinazione della Performance la Relazione 2017 è suddivisa in quattro capitoli:

1 - Nella prima parte sono riportati in **tavole sintetiche gli obiettivi strategici delle aree "core": Formazione, Ricerca e Terza missione**. Per ciascun obiettivo definito nel Piano Strategico sono raccolti gli **indicatori** e le **soglie** realizzate nell'arco di 4 anni (2014-2017) per la misurazione dinamica dei risultati della Performance organizzativa dell'Ateneo. Gli

indicatori e i dati riportati sono in prevalenza **indicatori di outcome** desunti dal sistema di misurazione e di valutazione nazionale (MIUR e ANVUR) e sono integrati da indicatori di Ateneo.

Sono richiamati nello stesso capitolo gli **obiettivi strategici del sistema amministrativo tecnico funzionale** con riferimento agli obiettivi definiti nel piano strategico per l'area di governo responsabile delle risorse, di valorizzazione del merito e per i servizi di supporto alle aree core dell'ateneo.

E' inserito in questo capitolo il riferimento ad uno studio condotto nel 2017 dal CUG (Comitato unico di Garanzia) che rappresenta un primo quadro conoscitivo come base di partenza per lo sviluppo di politiche di genere che interessano trasversalmente la comunità e le carriere di tutte le componenti dell'Ateneo.

2 - Nella seconda parte è presentata la **Performance Organizzativa dell'Amministrazione** attraverso una descrizione dei principali risultati realizzati sugli obiettivi assegnati per l'anno 2017 alla Direzione Generale, e attraverso una rappresentazione sintetica di una "Mappa dei risultati dell'Amministrazione" che associa gli obiettivi strategici individuati nel capitolo precedente alle **azioni realizzate dalle strutture amministrative**. La documentazione della Performance organizzativa è corredata, per una lettura più puntuale, dall'**Allegato Performance organizzativa delle strutture**.

3 - La terza parte richiama in sintesi i **risultati di attuazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza per l'anno 2017**, con riferimento sia alle iniziative formative offerte a tutte le componenti dell'Ateneo e dell'Amministrazione, sia alla mappatura dei processi finalizzata all'analisi dei rischi e all'implementazione delle relative azioni di prevenzione, assegnate alla responsabilità dei singoli dirigenti e responsabili di struttura.

4 - La **Performance individuale** è trattata nella quarta parte del Piano, dove vengono richiamati i criteri di misurazione e valutazione delle Performance delle posizioni del Direttore Generale e dei Dirigenti introdotti con il Piano integrato della Performance 2017-19. Il **nuovo sistema di valutazione** prende in considerazione con pesi differenti, oltre ai risultati di **performance organizzativa delle strutture affidate**, alcuni **risultati di performance di Ateneo**, misurati con indicatori oggettivi, e **risultati di semplificazione, economicità, efficienza** nella **gestione corrente** delle attività manageriali.

Infine 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 nel Piano triennale della Performance 2017-19 e i risultati attesi e i risultati conseguiti riferiti all'anno 2017.

La Relazione sulla Performance sarà portata all'approvazione del Consiglio di Amministrazione del 26 giugno 2018 e, nel rispetto delle scadenze previste dall'ANVUR e dalla normativa vigente, sarà sottoposta alla Validazione del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno p.v.

Tutti i documenti saranno pubblicati nel sito "Amministrazione Trasparente" nel rispetto delle norme sulla trasparenza.

1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO

Questo paragrafo ha quale oggetto la rendicontazione della strategia e degli obiettivi che l'Ateneo ha definito per il triennio 2017-19, declinati per le diverse aree di attività attraverso le quali trova attuazione la sua missione istituzionale. Le priorità politico-strategiche individuate e gli obiettivi attraverso i quali queste vengono perseguite interessano trasversalmente ambiti e responsabilità diverse dell'Ateneo.

Nella tabella disponibile alla pagina seguente sono riportati gli obiettivi strategici delle aree *core* Formazione, Ricerca e Terza Missione.

Nella “Mappa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato” gli obiettivi - ricondotti alle linee strategiche dell'Ateneo - sono associati a indicatori di risultato che misurano i livelli di performance di sistema realizzati. Gli indicatori coprono un orizzonte temporale pluriennale (a.a. 2014/15 - a.a. 2017/18) per consentire una visione del loro andamento nel tempo, nonché fornire spunti di riflessione.

Relativamente all'area **Formazione** - oltre agli indicatori di Ateneo - sono stati utilizzati indicatori quanti-qualitativi presenti nei sistemi di valutazione nazionali: DM 987/2016, Programmazione Triennale del MiUR, indagini di ALMALAUREA e Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). Per quanto riguarda la fonte dei dati, questi provengono da fonti interne (Banche dati di Ateneo e db didattica) e da fonti ministeriali, in particolare dall'Anagrafe Nazionale degli Studenti (ANS).

Per l'area **Ricerca** sono stati utilizzati indicatori e dati che misurano la visibilità sociale e l'accesso aperto alla scienza (*Open Science*), nonché l'attrattività di finanziamenti in bandi competitivi di ricerca e il sostegno alla progettualità dei ricercatori. I dati fanno riferimento all'Archivio Istituzionale della Ricerca di Ateneo (AIR) e a SciVal relativamente alla produzione scientifica e alle politiche di *Open Science* e alla Relazione annuale sulla ricerca redatta dalla Direzione Servizi per la Ricerca per i finanziamenti e le entrate di bilancio.

Gli indicatori di Ateneo relativi all'area **Terza Missione** fanno riferimento ad attività di valorizzazione della ricerca (brevetti, spin-off, contratti conto terzi e convenzioni) e attività di trasferimento di conoscenze, quali la produzione di beni pubblici sociali e culturali. L'implementazione degli indicatori scelti e i relativi valori sono allo stato attuale in fase di implementazione.

La mappa degli indicatori per il monitoraggio dei livelli di performance di Ateneo su obiettivi strategici viene presentata con l'intera gamma degli indicatori individuati, anche in presenza di dati non disponibili al momento della rilevazione o che non è facile reperire e confrontare in modo sistematico nei diversi anni, anche a causa di settori di informazione non ancora raccolti in banche dati o in mancanza di sistemi di tracciamento che possano renderli disponibili.

OBIETTIVI STRATEGICI AREE CORE

DAL PIANO DELLA PERFORMANCE 2017/19

FORMAZIONE	RICERCA	TERZA MISSIONE	
1- Favorire il più ampio accesso ai corsi a numero programmato locale	1- Dare visibilità sociale e accesso aperto ai risultati della ricerca verso la comunità scientifica e la società, in coerenza con le linee guida LERU e con la <i>mission</i> dell'università pubblica	1- Aumentare la visibilità della ricerca e dell'attività culturale dell'ateneo verso il mondo esterno	
2- Assicurare la regolarità del percorso di studi e la prevenzione di abbandoni, ritardi e dispersioni		2- Promuovere l'innovazione, lo sviluppo di scoperte e le collaborazioni con le imprese, l'economia e la finanza	
3- Migliorare la sostenibilità della didattica ottimizzando l'impiego delle risorse nei limiti dei requisiti di docenza e in misura adeguata al numero degli studenti			
4- Riquilibrare l'offerta didattica nella duplice prospettiva di adeguarla alle richieste del mercato del lavoro e alla formazione critica della persona		2- Migliorare la qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca con riferimento a tutte le aree e al contesto nazionale e internazionale	3- Creare una Fondazione Universitaria per il trasferimento tecnologico
5- Potenziare l'internazionalizzazione dell'offerta formativa per favorire l'attrattività di studenti e docenti, potenziare la mobilità internazionale e il reclutamento di personale docente dall'estero		3- 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 - <i>Transition Grant</i>)	4- 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
6- Sviluppare un modello di <i>research enriched education</i> e 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			5- Ospitare e partecipare ad iniziative e manifestazioni di attualità che esprimano lo spirito di innovazione e di avanguardia della Città di Milano
7- Implementare il sistema AQ di Ateneo in una rete efficiente ed efficace a tutti i livelli di responsabilità		6- Coordinare e sviluppare i programmi culturali della Statale in forte coesione con la città	
8- Investire nei percorsi dottorali rendendoli competitivi e attrattivi anche a livello internazionale			7- Sviluppare iniziative e progetti di educazione permanente e divulgazione «outreach» per i cittadini, per le scuole e gli studenti, per professionisti e aziende

Mapa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE							
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	a.a. 2014/15 Laureati a.s. 2014 CFU a.s. 2015	a.a. 2015/16 Laureati a.s. 2015 CFU a.s. 2016	a.a. 2016/17 Laureati a.s. 2016 CFU a.s. 2017	a.a. 2017/18 Laureati a.s. 2017	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE
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. corsi a numero programmato locale	26	32	36	38	incremento	Indicatore di Ateneo
	Capienza (immatricolati/posti)	0,85	0,91	0,88	0,86		Indicatore di Ateneo
	Percentuale dei corsi di studio a programmazione locale con numero di domande di iscrizione ai test per posti disponibili >2,5		28,13%	25,00%	36,84%	incremento corsi attrattivi	Indicatore di Ateneo
	Percentuale degli iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo	40,2%	39,0%	41,0%	nd	>= 40%	DM 987/2016 AVA Programmazione Triennale 2016-18
	Percentuale di iscritti al primo anno delle L, LMCU con diploma di maturità conseguito in altre Regioni (calcolato sugli avvii di carriera)	25,5%	26,1%	24,80%	25,90%	>= 26%	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	* Percentuale di studenti regolari che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare	48,07%	48,88%	47,88%		>= 48%	DM 987/2016 AVA Programmazione Triennale 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 ^a anno (in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente) (CdS)	41,8%	47,73%	52,30%	50,20%	incremento	Programmazione Triennale 2016-18
	Percentuale di laureati entro la durata legale del corso (L-LM-LMCU)	nd	56,5%	57,7%	58,90%	mantenimento/ incremento	DM 987/2016 AVA
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 e B calcolato a livello di Ateneo	21,39	22,76	22,31	21,6%	mantenimento/ riduzione	DM 987/2016 AVA (all. D) Programmazione Triennale 2016-18
	Percentuale ore di docenza erogata da docenti (PO, PA, RIC. E RTD) strutturati sul totale delle ore di docenza erogata	82,1%	84,3%	84,81%	82,22%	mantenimento	DM 987/2016 AVA
	Proporzione di corsi LM che superano il valore di riferimento (0,8) dell'indicatore di Qualità della ricerca dei docenti per le lauree magistrali (QRDLM)	100%	100%	100	nd	> 0,8	DM 987/2016 AVA

Mappa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE							
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	a.a. 2014/15 Laureati a.s. 2014 CFU a.s. 2015	a.a. 2015/16 Laureati a.s. 2015 CFU a.s. 2016	a.a. 2016/17 Laureati a.s. 2016 CFU a.s. 2017	a.a. 2017/18 Laureati a.s. 2017	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE
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% Indagine 2015	45,7% Indagine 2016	45,6% Indagine 2017	incremento	Programmazione Triennale 2016-18 ALMALAUREA
	(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% Indagine 2015	45,3% Indagine 2016	48% Indagine 2017	incremento	Programmazione Triennale 2016-18 ALMALAUREA
	(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% Indagine 2015	78,8% Indagine 2016	76,2% Indagine 2017	incremento	Programmazione Triennale 2016-18 ALMALAUREA
	Percentuale laureandi che si riscriverebbero al corso in UniMi (CdS)		61% Indagine 2015	67,1% indagine 2016	66,3% Indagine 2017	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"		80,4% Indagine 2015	79,5% Indagine 2016	80,9% Indagine 2017	incremento	Indicatore di Ateneo
	Proporzione di laureati occupati o impegnati in attività formative a 1 anno dal titolo (LM)		70,0% Indagine 2015	69,6% Indagine 2016	72,4% Indagine 2017	incremento	Indicatore di Ateneo
	Proporzione di laureati occupati o impegnati in attività formative a 1 anno dal titolo (LMCU)		78,1% Indagine 2015	76,5% Indagine 2016	73,9% Indagine 2017	incremento	Indicatore di Ateneo
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»	6	9	9	11	15 corsi 2018/19	DM 635/2016 Programmazione Triennale 2016-18
	N. accordi doppio titolo/titolo congiunto L, LMCU, LM	10	16	16	nd		Indicatore di Ateneo
	* Percentuale 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	3,90%	4,20%	4,10%	4,2%	> 4%	DM 987/2016 AVA Programmazione Triennale 2016-18 FFO 2016

Mappa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE							
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	a.a. 2014/15 Laureati a.s. 2014 CFU a.s. 2015	a.a. 2015/16 Laureati a.s. 2015 CFU a.s. 2016	a.a. 2016/17 Laureati a.s. 2016 CFU a.s. 2017	a.a. 2017/18 Laureati a.s. 2017	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE
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 .	Percentuale CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso (calcolato sugli avvisi di carriera)	2,37%	1,70%	1,90%	nd	incremento	DM 635/2016 Programmazione Triennale 2016-18
	Percentuale laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero (calcolato sugli avvisi di carriera)	7,30%	7,70%	8,30%	10,20%	incremento	DM 987/2016 AVA Programmazione Triennale 2016-18
	N. studenti in mobilità ERASMUS in ingresso a.a.	425	514	625	707	incremento	FFO 2016
	N. studenti in mobilità ERASMUS in uscita a.a.	922	1091	1172	1143	incremento	FFO 2016
	N. Visiting Professor	78	83	81	nd		Indicatore di Ateneo
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)						Indicatore di Ateneo da implementare
	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 Docenti singoli 4 Docenti 70 Workshop 6	CdL 7 Docenti singoli 9 Docenti 162 Workshop 11		Dato in aggiornamento annuale
	Richieste di finanziamento presentate/ottenute			3 / 1	3 / 1		Dato in aggiornamento annuale

Mappa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE							
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	a.a. 2014/15 Laureati a.s. 2014 CFU a.s. 2015	a.a. 2015/16 Laureati a.s. 2015 CFU a.s. 2016	a.a. 2016/17 Laureati a.s. 2016 CFU a.s. 2017	a.a. 2017/18 Laureati a.s. 2017	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE
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	Valutazione positiva di tutti i requisiti richiesti da AVA 2.0 per l'Ateneo (R1-2), la didattica (R3) e la ricerca (R4)	nd	nd	Costituzione nuovo Presidio di Qualità di Ateneo (D.R. 04/04/2017)	nd	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 ai fini del PNR 2015 – 2020		9	9	nd	mantenimento	Programmazione Triennale 2016-18
	N. corsi di dottorato innovativi: interdisciplinari ai fini del PNR 2015 – 2020		7	7	nd	mantenimento	Programmazione Triennale 2016-18
	N. corsi di dottorato internazionali ai fini PNR 2015-20		nd	30	nd	mantenimento	Programmazione Triennale 2016-18
	Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di Ateneo) calcolato dall'ANVUR	2,77	2,79	2,77	2,63	mantenimento	DM 987/2016 AVA FFO 2016 POST LAUREAM (finanziamento borse)
	Percentuale immatricolati ai corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in altre università italiane	34,0%	28,50%	30,00%	38,60%	incremento	Programmazione Triennale 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	13%	12,5%	12,40%	nd	incremento	DM 635/2016 Programmazione Triennale 2016-18
	N. di corsi di dottorato in convenzione con atenei o enti di ricerca stranieri (PhD Programme - Convenzioni)	13	14	nd	nd		FFO 2016 POST LAUREAM Dato di Ateneo in aggiornamento
	Percentuale dottori di ricerca occupati nel ramo "Istruzione e ricerca" a un anno dal conseguimento del titolo	48,3% (del 61,7% occupato) dottorati nel 2014	52% (del 60,1% occupato) dottorati nel 2015		nd	nd	Indicatore di Ateneo - ALMALAUREA

Mapa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE							
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	a.a. 2014/15 Laureati a.s. 2014 CFU a.s. 2015	a.a. 2015/16 Laureati a.s. 2015 CFU a.s. 2016	a.a. 2016/17 Laureati a.s. 2016 CFU a.s. 2017	a.a. 2017/18 Laureati a.s. 2017	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE
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	Percentuale di dottori di ricerca che lavorano in sedi di lavoro estere	11,7% (del 61,7% occupato) dottorati nel 2014	10,7% (del 60,1% occupato) dottorati nel 2015	nd	nd		Indicatore di Ateneo – ALMALAUREA
	Percentuale di dottori di ricerca che esprimono giudizio positivo sull'utilità del dottorato per l'attuale occupazione Efficace/molto efficace	70,8% (del 61,7% occupato) dottorati nel 2014	66,5% (del 60,1% occupato) dottorati nel 2015	nd	nd		Indicatore di Ateneo - ALMALAUREA
	Percentuale che si riscriverebbe allo stesso dottorato UniMi	62%	58,60%	nd	nd		Indicatore di Ateneo - ALMALAUREA

Mappa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA RICERCA							
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	a.a. 2014/15 a.s. 2014	a.a. 2015/16 a.s. 2015	a.a. 2016/17 a.s. 2016	a.a. 2017/18 a.s. 2017	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE
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.	Impatto evento MeetMeTonight (coordinamento UniMi)						
	N. visitatori				55.000		Indicatore di Ateneo
	N. ricercatori coinvolti				500		Indicatore di Ateneo
	Mq di laboratori				4.000		Indicatore di Ateneo
	N. pagine di rassegna stampa (media feedback)				248		Indicatore di Ateneo
	N. progetti di ricerca ad accesso aperto alle pubblicazioni	15	33	64	50		Indicatore di Ateneo - AIR
	N. pubblicazioni ad accesso aperto legate a progetti di ricerca finanziati	18	50	98	81		Indicatore di Ateneo - AIR
	N. riviste ad accesso aperto gestite dall'Ateneo	24	27	36	39	mantenimento	Indicatore di Ateneo - AIR
	N. download dalla piattaforma delle riviste ad accesso aperto gestite dall'Ateneo	nd	242.415	395.670	467.334	incremento	Indicatore di Ateneo - AIR
	Percentuale di pubblicazioni presenti in AIR con accesso aperto	18%	19%	24%	24%		Indicatore di Ateneo - AIR
	Investimento in pubblicazioni Open Access Gold presso editori commerciali			105.860 €	142.671 €		Indicatore di Ateneo - AIR
	N. pubblicazioni OA	1.705	1.777	2.014	2.174	incremento	Indicatore di Ateneo - AIR
	Percentuale docenti attivi secondo criteri Ateneo	86%	87%	88%	91%	incremento	Indicatore di Ateneo - AIR
	% docenti attivi secondo SUA RD	87%	nd	nd	nd		SUA-RD dato in aggiornamento
	<i>Field Weighted citation impact</i>	1,66	1,64	1,78	1,71	incremento	Indicatore di Ateneo - SciVal
Collaborazioni europee	1.812	1.814	1.904	1.755	incremento	Indicatore di Ateneo - SciVal	
Collaborazioni internazionali	2.335	2.549	2.842	3.637	incremento	Indicatore di Ateneo - SciVal	

Mappa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA RICERCA							
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	a.a. 2014/15 a.s. 2014	a.a. 2015/16 a.s. 2015	a.a. 2016/17 a.s. 2016	a.a. 2017/18 a.s. 2017	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE
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	World 129 Italy 4	World 137 Italy 4	World 138 Italy 4	World 119 Italy 4	miglioramento	indicatore di Ateneo
	Posizionamento principali ranking internazionali: TAIWAN	World 107 Italy 2	World 102 Italy 2	World 100 Italy 3	World 108 Italy 3	miglioramento	indicatore di Ateneo
	Posizionamento ranking internazionali: Shangai - ARWU		World 151-200 Italy 1; 5	World 201-300 Italy 3;7	World 201-300 Italy 3;7	miglioramento	indicatore di Ateneo
	Posizionamento ranking internazionali: Times Higher Education - THE		World 301-350 Italy 7	World 301-350 Italy 8	World 301-350 Italy 7	miglioramento	indicatore di Ateneo
	Posizionamento ranking internazionali: QS World University Ranking		World 306 Italy 4	World 370 Italy 6	World 325 Italy 8	miglioramento	indicatore di Ateneo
	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
	Posizione dell'Ateneo in quota premiale FFO (peso sul sistema con tutti gli indicatori)	4,30%	4,40%	3,91%	4,24%	miglioramento	FFO
	Percentuale di professori II fascia reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo - OB Programmazione triennale 2016-18			10,11%	nd	37,3%	31/12/2018 =>25%

Mapa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA RICERCA							
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	a.a. 2014/15 a.s. 2014	a.a. 2015/16 a.s. 2015	a.a. 2016/17 a.s. 2016	a.a. 2017/18 a.s. 2017	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE
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)	€ 37.343.822,49	€ 35.844.169,65	€ 34.821.796,56	€ 53.666.060,08	mantenimento	Indicatori di Ateneo UNIAGI
	Rapporto valore progetti di ricerca finanziata/numero docenti (di ruolo e RTD) per anno	€ 17.808,21	€ 18.103,12	€ 17.498,39	€ 25.900,61		Indicatore di Ateneo
	Rapporto: N. proposte di progetto presentate a bandi competitivi/N. docenti (PO-PA-RIC-RTD) (Horizon 2020 e PRIN e Cariplo)	302/2097 =0,14	301/1980=0,15	568/1990=0,29	nd	incremento	Indicatori di Ateneo
	Tasso di successo= N. progetti finanziati bandi competitivi (H2020-PRIN-Cariplo)/N. progetti presentati anno 2013 = PRIN e Fondazione Cariplo dal 2014 = Horizon 2020 e Fondazione Cariplo)	16%	21%	21%	nd	mantenimento o incremento	Indicatore di Ateneo
	N. progetti bando H2020 presentati al 31 dicembre	157	210	195	nd	mantenimento o incremento	Indicatore di Ateneo
	Ritorno investimenti <i>Transition Grant</i> Risorse investite /n. nuovi progetti presentati in bandi internazionali (per anno di finanziamento)	85.000 € / 9 40 richieste	480.000 € / 18 33 richieste	470.000 € / 11 23 richieste	480.000 € / 18 33 richieste		Indicatore di Ateneo 2014 (Piano di sviluppo della ricerca) 2015-2016 (Piano sostegno alla ricerca 2015-17 in itinere)

INNOVARE E INVESTIRE NELLO SVILUPPO DELLA TERZA MISSIONE

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	a.a. 2014/15 a.s. 2014	a.a. 2015/16 a.s. 2015	a.a. 2016/17 a.s. 2016	a.a. 2017/18 a.s. 2017	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE
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	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 2017			237	252		Indicatore di Ateneo
	Percentuale famiglie brevettuali con titolarità esclusiva			46,40%	44,80%		Indicatore di Ateneo
	N. brevetti ceduti Licenze cedute			90 contratti 435.000 €	2017: 9 contratti Totale ricavo 174.122,45 euro 2012/17: 99 contratti 609.122,45 euro		Indicatore di Ateneo – Fondazione Filarete
	N. spin off costituiti dal 2013 al 2017 N. spin off attivi al 2017			costituiti 33 attivi 14	nd		Indicatore di Ateneo – Fondazione Filarete
	Incremento iniziative incubatori di impresa spin off e start up	nd	nd	nd	nd		SUA-RD in fase di aggiornamento
	Rapporto valore contratti di ricerca commissionata/numero docenti per anno	7.097.024 /2097 = 3384 €	7.145.366 /1980 = 3609 €	7.116.208 /1990 = 3576 €	7.251.423/2072 =3500€		Indicatori di Ateneo
	Percentuale entrate di ricerca da brevetti su totale entrate di ricerca	0,19%	0,19%	nd	nd		dati bilancio - Relazione NdV
	Percentuale entrate da conto terzi e trasferimento tecnologico/proventi totali per attività di ricerca scientifica	24,42%	23,75%	nd			PRO3 2016/19 dati bilancio – Relazione NdV
IIIM3- Creare una Fondazione Universitaria per il trasferimento tecnologico	Atto di costituzione della Fondazione			nd	Approvazione Statuto (CdA 28 feb 2017)		evidenza documentale di Ateneo
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 Valore dei finanziamenti esterni per restauro e conservazione delle collezioni Risorse investite dall'Ateneo per il sistema museale				- 5 - nd - nd - nd		Indicatore di Ateneo: sistema da implementare

Mappa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

INNOVARE E INVESTIRE NELLO SVILUPPO DELLA TERZA MISSIONE							
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	a.a. 2014/15 a.s. 2014	a.a. 2015/16 a.s. 2015	a.a. 2016/17 a.s. 2016	a.a. 2017/18 a.s. 2017	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE
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				nd		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				nd		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				nd		Indicatore di Ateneo da implementare

**OBIETTIVI STRATEGICI AREE DI GOVERNO E SERVIZI
DAL PIANO DELLA PERFORMANCE 2017/19**

<p align="center">GOVERNO Valorizzazione del principio del merito</p>	<p align="center">GOVERNO Governo responsabile delle risorse</p>	<p align="center">SERVIZI AGLI STUDENTI</p>	<p align="center">SERVIZI PER LA RICERCA</p>
<p>1- Migliorare la performance manageriale e del personale attraverso la formazione, la gestione per obiettivi e la valutazione dei risultati, e per il benessere organizzativo</p>	<p>1- Attuare la piena separazione nei processi gestionali tra le funzioni proprie degli organi di indirizzo e le funzioni gestionali</p>	<p>1- Potenziare i servizi di accoglienza e la rimozione degli ostacoli al diritto allo studio per favorire il più ampio accesso e la valorizzazione del merito</p>	<p>Implementare nuovi servizi di supporto alla ricerca finalizzati a sostenere i ricercatori nella partecipazione ai bandi di finanziamento</p>
<p>2- 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</p>	<p>2- Rivisitare l'organizzazione informandola al principio della centralità dell'utente interno ed esterno secondo un approccio per processi orientato al risultato finale</p>	<p>2- Potenziare i servizi che rendono fruibile la didattica e lo studio assicurando strutture, infrastrutture e spazi</p>	<p>Implementare nuovi servizi di supporto alla ricerca finalizzati a ottimizzare la gestione delle risorse finanziarie e la rendicontazione</p>
<p>3- Sviluppare il sistema informativo e il modello metodologico adeguato per la gestione e analisi dei dati a supporto di tutti i processi decisionali, valutativi, di monitoraggio e controllo strategico</p>	<p>3- Attuare la semplificazione amministrativa e garantire legalità, trasparenza e prevenzione della corruzione</p>	<p>3- Sviluppare nuovi servizi per l'apprendimento di soft e life skill e i servizi di Placement e orientamento verso il mercato del lavoro, esperienze di stage, tirocini, progetti di alternanza scuola-lavoro</p>	<p>Implementare nuovi servizi di supporto alla ricerca finalizzati alla gestione unitaria delle piattaforme tecnologiche interdipartimentali</p>
	<p>4- Portare a regime il sistema di contabilità economico-patrimoniale e gli strumenti di programmazione, monitoraggio e controllo di gestione</p>	<p>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</p>	

Rimandando la descrizione dettagliata degli obiettivi dell'Area Governo al capitolo 2 (Performance Organizzativa dell'Amministrazione), si richiama di seguito l'andamento di tre indicatori che hanno valenza trasversale per tutto l'Ateneo in quanto fanno riferimento a parametri di sostenibilità della spesa definiti dal d.lgs. 49 del 29 marzo 2012 (artt. 5, 6 e 7) e ripresi dal DM 987/2016 come requisiti di accreditamento.

INDICATORI	a.a. 2014/15 a.s. 2014	a.a. 2015/16 a.s. 2015	a.a. 2016/17 a.s. 2016	a.a. 2017/18 a.s. 2017	TARGET 2019
Sostenibilità economico finanziaria (ISEF) Indebitamento (IDEB) Spese di personale (IP)	ISEF 1,28 IDEB 3,35 IP 61,45	ISEF 1,32 IDEB 3,14 IP 59,95	ISEF 1,29 IDEB 3,32 IP 61,37	ISEF 1,28 IDEB 3,36 IP 62	ISEF >1 IDEB =>4<10 <IP =<65

Relativamente all'obiettivo di implementazione di politiche di reclutamento del personale docente, nell'ambito del governo responsabile delle risorse e della valorizzazione del merito, i dati ad oggi disponibili sono i seguenti:

INDICATORI	a.a. 2015/16 a.s. 2015	a.a. 2016/17 a.s. 2016	a.a. 2017/18 a.s. 2017	TARGET 2019
Peso Ateneo su quota premiale FFO per reclutamento	4,6%	3,9%	4,2%	>=4%
Percentuale di professori II fascia reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'ateneo sul totale dei reclutati	11%	17%	37,8%	31/12/18 25%
DM 987/2016 AVA PRO3- OB C - Azione B 2017/19				

Mapa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

MIGLIORARE I SERVIZI PER CHI STUDIA								
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	a.a. 2014/15 a.s. 2014	a.a. 2015/16 a.s. 2015	a.a. 2016/17 a.s. 2016	a.a. 2017/18 a.s. 2017	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE	
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 (Fin. Regionale)		2.466	3.595	3.902	100% aventi diritto	Indicatore di Ateneo	
	Nr. Studenti che usufruiscono di borse di studio di Ateneo (ISEE compreso tra € 23.000 e 40.000 - ISPEU compreso tra € 50.000 e € 75.000)		500	500	500	copertura in base a budget annuale 1 Mln 2018	Indicatore di Ateneo	
	Nr. Studenti che usufruiscono di borse di merito (integrative di Borse di studio)		120	120	160		Indicatore di Ateneo	
	N. Posti alloggio DSU assegnati N. Posti alloggio totale disponibili per tutte le categorie				409 716	443 715	incremento	Indicatore di Ateneo
	Spesa per servizi specifici per disabili				€ 60.000	€ 60.000	incremento	Indicatore di Ateneo
SERV-STD_2 Potenziare i servizi che rendono efficacemente fruibile la didattica e lo studio assicurando strutture, infrastrutture e spazi	Percentuale giudizi positivi dei laureati sulle attrezzature informatiche d'aula (giudizio: presenti e in N. adeguato)		33,8%	34,40%	35,5%	incremento	ALMALAUREA Profilo Laureati dato in aggiornamento annuale	
	Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle aule per lezioni (somma giudizi: "sempre i quasi sempre" e "spesso adeguate")		69,5%	70,0%	70,3%	incremento	ALMALAUREA Profilo Laureati dato in aggiornamento annuale	
	Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni per lo studio ("presenti e adeguati")		33,2%	33,7%	35,5%	incremento	ALMALAUREA Profilo Laureati dato in aggiornamento annuale	
	Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle biblioteche (somma giudizi "decisamente positiva" e "abbastanza positiva")		78,9%	79,1%	80%	incremento	ALMALAUREA Profilo Laureati dato in aggiornamento annuale	

Mapa degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato

MIGLIORARE I SERVIZI PER CHI STUDIA							
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	a.a. 2014/15 a.s. 2014	a.a. 2015/16 a.s. 2015	a.a. 2016/17 a.s. 2016	a.a. 2017/18 a.s. 2017	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE
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	N. di stage e tirocini curriculari attivati		3200	3520	3900	3870	Indicatore di Ateneo
	N. delle imprese accreditate per Placement		nd	4300	5200		Indicatore di Ateneo
	N. studenti partecipanti a progetti alternanza scuola lavoro		500	600	660		Indicatore di Ateneo
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.	Percentuale procedure di carriera dematerializzate (N. procedure di carriera gestite con servizio web)			60% (23/34)	60% (23/34)	100%	Indicatore di Ateneo
	Percentuale di studenti in possesso del badge di Ateneo multifunzionale			89% I livello 83% II livello	91% I livello 91% II livello	100%	Indicatore di Ateneo
	N. procedure accessibili tramite app da smartphone o tablet per gli studenti			nd	app gestione orari e lezioni		Indicatore di Ateneo
	Percentuale copertura delle informazioni sul portale e servizi web per esterni in lingua inglese			nd	nd	100%	Indicatore di Ateneo
MIGLIORARE I SERVIZI PER CHI FA RICERCA							
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	a.a. 2014/15 a.s. 2014	a.a. 2015/16 a.s. 2015	a.a. 2016/17 a.s. 2016	a.a. 2017/18 a.s. 2017	TARGET 2019	RIFERIMENTO INDICATORE
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	4 piattaforme tecnologiche attivate e operative	€ 2.467.421	Indicatore di Ateneo da implementare
	UNIGEST: finanziamento complessivo fase di assessment (n. 1 progetto ERC + n. 2 progetti finanziati da Regione Lombardia)				nd		Indicatore di Ateneo da implementare

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AMMINISTRAZIONE

2.1. Obiettivi e attività del Direttore Generale nel 2017

Con riferimento agli obiettivi definiti nel Piano della Performance 2017-19 di seguito sono illustrati i risultati realizzati e lo stato di avanzamento degli obiettivi triennali nell'anno 2017.

OB. 1 - Fornire supporto al Rettore nella fase di verifica della fattibilità del Progetto Campus universitario di area Expo e nella individuazione di soluzioni valutabili e delle esigenze funzionali del progetto: portare a compimento entro il 2017 il processo decisionale avendo valutato tutti gli elementi e le opportunità / vincoli per gli investimenti e le fasi realizzative

Nella prima metà del 2017 è stata avviata l'analisi preliminare dei requisiti necessari per la realizzazione del nuovo Campus universitario. Questa fase propedeutica alla progettazione vera e propria ha consentito di fornire alla società Arexpo gli elementi per espletare la gara per l'affidamento del Master Plan della rigenerazione dell'intero sito nel quale si prevede l'insediamento del nuovo Campus.

Nella seduta del 31 gennaio 2017 il CdA ha autorizzato la stipula di una convenzione di collaborazione scientifica con il Politecnico di Milano (in vigore fino al 31 dicembre 2018) per uno studio preliminare delle possibili configurazioni del futuro insediamento dell'Ateneo Lo studio "Requisiti di progetto del Campus Statale in Expo-2015" che ha tenuto conto dei molteplici aspetti tecnici, progettuali, economici e funzionali - è stato approvato dagli Organi il 5 aprile 2017. Approfondimenti successivi, sempre nell'ambito della citata convenzione con il Politecnico e con il contributo dei dipartimenti interessati, hanno portato alla versione 2.0 del documento pubblicata sul sito di Ateneo (Gennaio 2018) http://www.unimi.it/cataloghi/divisi/Progetto_Campus_Statale%20-%202.0.pdf .

Oltre agli spazi destinati all'Ateneo, i "Requisiti di progetto del Campus Statale in Expo2015" fanno riferimento alle infrastrutture e ai servizi, nonché alle caratteristiche in termini di localizzazione, che dovranno permettere agli studenti, ai ricercatori, al personale tecnico amministrativo e ai professori di operare in una idonea sede, comprensiva di tutti i servizi di un campus costruito secondo i più avanzati modelli internazionali.

La gara per la realizzazione del Master Plan, a cura di Arexpo, per la trasformazione dell'intera area Expo è stata aggiudicata il 9 novembre 2017.

Nel contempo l'Ateneo ha partecipato con il Comune di Milano, la Regione Lombardia, l'Agenzia del Demanio, l'Università di Milano Bicocca e il Politecnico di Milano alla definizione di un accordo di programma finalizzato alla rigenerazione urbana dell'area di Città Studi, con il coinvolgimento dell'Agenzia del Demanio. L'Agenzia, infatti, è coinvolta sia nella futura conferma di utilizzazione universitaria delle proprietà demaniali attualmente occupate da strutture di UniMi, sia all'eventuale acquisto di proprietà dell'Ateneo nella stessa area cittadina. Il Comune di Milano ha approvato il 24 novembre 2017 la stipula dell'accordo di programma.

A tale proposito, per conoscere il valore del patrimonio interessato, l'Ateneo ha richiesto una stima di massima all'Agenzia delle Entrate e una valutazione esterna dei valori di mercato di

alcuni edifici di proprietà che potrebbero rientrare nel patrimonio alienabile nell'ambito del piano di finanziamento del nuovo Campus.

In chiusura dell'anno, prima di sciogliere definitivamente le riserve all'adesione all'insediamento di UniMi nell'area (a fronte della consegna di una prima proposta di Master Plan), l'Ateneo ha richiesto ad Arexpo ulteriori conferme della rispondenza del Master Plan ai requisiti richiesti in fase preliminare e la consegna di una relazione ambientale focalizzata sugli aspetti di bonifica dei terreni e sulla presenza di sostanze inquinanti e fattori di rischio nel territorio circostante l'area del futuro Campus.

Con l'anno 2018 gli elementi di conoscenza e di previsione forniti dalle analisi tecniche ed economiche e i documenti acquisiti e posti all'attenzione degli Organi e del Collegio dei revisori, porteranno all'approvazione da parte degli organi di Ateneo del trasferimento nell'area "Expo Milano-2015" dei dipartimenti scientifici attualmente situati in città Studi e zone limitrofe. Inoltre, nel rispetto dell'Accordo di Programma stipulato con Comune di Milano, Regione Lombardia, Agenzia del Demanio, Università degli Studi Milano-Bicocca e Politecnico di Milano per la rigenerazione urbana di Città Studi il CdA ha dato mandato al Direttore Generale di avviare un progetto di fattibilità per la ristrutturazione del complesso di via Celoria 10, destinato ad ospitare, in Città Studi, il Dipartimento di Beni Culturali e Ambientali, attualmente sito in via Noto, e una sede museale di Ateneo. In questa logica il progetto del campus in area ex Expo rappresenterà una svolta non limitata ai dipartimenti scientifici dell'ateneo, ma in grado di portare a una trasformazione profonda dell'intero assetto strutturale e organizzativo dell'università, orientato ad una riduzione e ricompattazione delle sedi e ad un uso integrato degli spazi come poli multifunzionali di servizi.

OB. 2 - Definire e implementare il 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

Le più recenti realizzazioni di Lodi e, in parte, di via Celoria 18 cantieri grandi opere ormai in fase di completamento dal punto di vista edilizio, e la progettazione della ristrutturazione di via Mercalli rappresentano un primo tentativo di ripensare in modo integrato l'utilizzo degli spazi, in modo da garantire servizi aggregati (per es.: biblioteche), potendo disporre di strutture concepite e progettate per garantire una maggiore modularità e flessibilità organizzativa.

Un approccio che, se accompagnato da una maggiore attenzione all'ergonomia, all'integrazione e alla definizione di standard di spazio utilizzato permette di realizzare economie di gestione significative che possono anche contribuire alla sostenibilità economica degli investimenti necessari per le ristrutturazioni.

In altre parole il rinnovamento strutturale deve costituire una leva per innovare anche le modalità con cui fare didattica e ricerca, rafforzare l'integrazione e la collaborazione multidisciplinare e adottare modelli gestionali organizzativi più semplici ed efficienti.

Da queste linee si possono trarre elementi guida per il prossimo Piano triennale di edilizia, che potrà comunque essere affrontato nel prossimo anno grazie dopo aver sciolto nel 2017 le riserve esistenti sul progetto Expo, elementi che si possono così riassumere:

1. prevedere investimenti di rifunionalizzazione solo negli edifici che rientreranno nel futuro assetto della Statale, e negli altri edifici limitarsi a interventi straordinari

collegati alla sicurezza e/o a minime modifiche per una funzionalità di breve termine;

2. rendere ogni investimento coerente alle linee sopra citate, a partire dal polo di Lodi e dalla nuova sede di via Celoria 18. A tal fine occorre verificare l'allocazione degli spazi prevista da ciascun progetto, con l'indicazione che gli stessi possono essere assegnati alle sole funzioni 'attive' e governare le assegnazioni centralmente. Allo stesso modo le gare per arredi anche tecnici, apparati ICT, aule innovative, sistema di controllo degli accessi devono basarsi su standard di ateneo.

Avendo presente tale prospettiva nel corso del 2017 sono stati portati avanti i lavori dei grandi cantieri già avviati in coerenza con l'assetto futuro dell'università.

Dal prossimo anno accademico saranno pienamente operative due nuove sedi:

- Il Polo didattico e di ricerca di Medicina Veterinaria di Lodi
- Il Polo Informatico di via Celoria 18 che va a sostituire, con una nuova logica e nuovi servizi, il Polo attualmente situato in via Comelico e, probabilmente, anche la sede di Crema

- **Polo Universitario di Lodi**

I lavori per la realizzazione del nuovo Polo universitario di Lodi destinato alle attività didattiche e dipartimentali di Medicina Veterinaria sono allo stato attuale in fase di realizzazione, nel complesso, i lavori procedono con andamento regolare e nel rispetto del cronoprogramma e dei gli importi contrattuali previsti e approvati nell'accordo transattivo assunto dal CdA del 20 dic. 2015. Il progetto in corso di esecuzione prevede la realizzazione delle seguenti strutture:

- Lotto 1: 18 aule didattiche, 11 laboratori, 3 sale studio 2 sale meeting e 2 sale ristoro, 1 bar, 1 mensa e 1 area snack
- Lotto 2: uffici docenti e laboratori dipartimentali (8.200 mq)
- Lotto 3: tre edifici distinti destinati ad attività di didattica applicativa (1.550 mq)

Nella seduta del 21 dicembre 2017 il CdA ha approvato (per un totale di 3.300.000€) una Perizia di Variante suppletiva per interventi integrativi edili e impiantistici e le procedure di gara necessarie all'allestimento dei locali e all'avvio dell'attività didattica per l'a.a. 2018-19. Il costo complessivo finanziato dell'opera è alla fine del 2017 di 59,1 Mln di euro.

- **Ospedale Veterinario per "piccoli animali" di Lodi**

La nuova struttura, che sorge a nord del plesso esistente dell'Ospedale "grandi animali", da un lato offre agli studenti la possibilità di seguire le operazioni sui piccoli animali, a stretto contatto con i professori; dall'altro dota la struttura di Medicina Veterinaria di un vero Ospedale per Piccoli Animali, oggi non presente sul territorio provinciale.

Dopo un rallentamento dovuto a problematiche relative alla bonifica post bellica e alla risoluzione delle interferenze dei sotto servizi, i lavori di ampliamento e ristrutturazione degli edifici per la realizzazione dell'**Ospedale Veterinario per "piccoli animali"** sono in avanzata fase di esecuzione (cfr. CdA del 30 maggio 2017) e sono state autorizzate dal Cda in data 26 ottobre 2017 i procedimenti di gara per l'acquisizione degli arredi.

- Polo Informatico e Centro servizi agli studenti via Celoria 18 (MI)

I lavori per la realizzazione del nuovo edificio situato a Milano è in fase di ultimazione e il Consiglio di Amministrazione ha autorizzato l'espletamento delle procedure di gara per l'appalto delle forniture e degli allestimenti così da rendere la sede funzionale per l'estate 2018 e consentire l'avvio dell'attività didattica per l'a.a. 2018-19 (seduta del 26 ottobre 2017).

La nuova sede ospiterà il Dipartimento di informatica, i servizi delle Segreterie studenti, la biblioteca e il Centro di Calcolo di Fisica oltre a servizi logistici, su un totale di 16.905 mq. Le lavorazioni eseguite hanno raggiunto il seguente avanzamento (CdA 26 ottobre 2017):

- Struttura edificio Dipartimentale: completata al 100%
- Struttura Segreterie: eseguita al 70%
- Struttura Autorimessa: eseguita al 70%
- Struttura Biblioteca: eseguita al 20%
- Opere di finiture interne ed esterne, edili e impiantistiche Corpo Dipartimentale: eseguite al 75%

Accolte le ultime migliorie e gli interventi approvati come variante suppletiva si prevede la conclusione dei lavori contrattuali e l'avvio del trasferimento del dipartimento di informatica entro i primi sei mesi del 2018.

OB. 3 - 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

Il processo di razionalizzazione organizzativa è stato avviato dall'Ateneo alla fine del 2015 al fine di sviluppare i servizi offerti dall'Amministrazione Centrale secondo criteri di qualità e innovazione e migliorare la gestione delle risorse sulla base di criteri di efficacia ed efficienza, rimodulando le competenze secondo una logica di processo.

Nel corso del 2017 si è proseguito nell'implementazione del piano di riorganizzazione già avviato nel 2016 e sono state riorganizzate e costituite in "direzioni" le seguenti strutture complesse:

- Direzione Servizi per la Ricerca

Al fine di mettere al servizio delle strutture dipartimentali dell'Ateneo le proprie competenze specialistiche e ricondurre tutte le attività al raggiungimento degli obiettivi strategici, organizzativi, funzionali e di economicità la struttura è stata riorganizzata in modo da promuovere e semplificare l'accesso ai finanziamenti pubblici e privati per la ricerca e razionalizzare le procedure e i processi di gestione ad essa facenti capo.

L'attività della nuova Direzione Servizi per la Ricerca¹ prevede una serie di servizi e azioni amministrative coerenti le politiche definite dagli Organi di Governo per favorire e incentivare

¹ Determina n. 3336/2017 del 12 aprile 2017

la presenza dei gruppi di ricerca dell'Ateneo a livello nazionale e internazionale, pubblico e privato, secondo una logica di "servizio orientato all'utenza".

La nuova Direzione - organizzata in Settori e Uffici cui fa capo un dirigente Responsabile di Direzione e attualmente 56 unità di PTA - prevede una struttura deputata ai **Servizi Generali di Direzione** (segreterie tecniche di supporto all'Osservatorio della Ricerca, al Comitato Etico e all'Organismo Preposto al Benessere Animale; banche dati e statistiche; Comunicazione per la Ricerca e Sistema Museale); l'**Ufficio Accordi per la Ricerca**; il **Settore Progettazione della Ricerca** (articolato in due uffici) e il **Settore Management della Ricerca** cui fanno capo quattro uffici tra i quali quelli preposti ai nuovi servizi UNITECH e UNIGEST.

- **Direzione Contabilità Bilancio e Programmazione finanziaria**

Con l'adozione del nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale mediante l'applicativo U-GOV l'Amministrazione ha ritenuto necessario rafforzare il presidio e il coordinamento della gestione economico-finanziaria dell'Ateneo nel suo complesso per integrare i processi e le procedure delle Strutture, incluse quelle dipartimentali.

La modifica dell'impianto contabile e l'aumento di compiti e funzioni richiesti alla struttura preposta al governo dei relativi processi - unita alla necessità dell'Ateneo di dotarsi di strumenti conoscitivi e informativi adeguati a supportare la Direzione Generale e gli Organi nell'attività di programmazione, gestione e controllo - hanno portato alla costituzione della nuova Direzione Contabilità, Bilancio e Programmazione Finanziaria. ²

Ad essa fanno capo, oltre al Dirigente, 39 unità di PTA.

La struttura organizzativa della Direzione è costituita da una **Segreteria di Direzione e Protocollo**; da tre settori: **Settore Bilancio e Programmazione Finanziaria**, **Settore Contabilità Generale**, **Settore Fiscale e Attività Commerciale**, da uno **Staff per il Coordinamento Dipartimenti e Audit dei Processi Contabili** e dall'**Ufficio Controllo di Gestione**.

- **Direzione Servizio Bibliotecario d'Ateneo (Direzione SBA)**

Negli ultimi anni il Sistema Bibliotecario di Ateneo è stato interessato da un processo di razionalizzazione e accorpamento delle biblioteche territoriali, culminato con la riorganizzazione dell'intero servizio e la costituzione della nuova Direzione Servizio Bibliotecario d'Ateneo (SBA) nel novembre 2017 ³.

Con il nuovo assetto il Sistema non si configura più come un gruppo di biblioteche autonome coordinate da una Divisione, bensì come Direzione dell'Amministrazione Centrale preposta all'organizzazione generale e alla gestione del servizio bibliotecario entro la quale sono incardinate le Biblioteche. Queste ultime sono state aggregate in quattro Settori disciplinari: biomedico; giuridico-economico e politico-sociale; umanistico; scientifico.

La scelta di centralizzare la gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali del Sistema Bibliotecario è stata motivata dalla necessità di una *governance* più efficace, di superare di diseconomie e ridondanze, di una gestione economica semplificata e maggiormente controllata

² Determina n. 3335/2017 del 12 aprile 2017

³ Determina n. 13553/2017 del 22 novembre 2017

e, infine, di una programmazione delle attività e dei servizi unitaria e in linea con le politiche dell'Ateneo.

La Direzione SBA, i Settori e le Biblioteche collaborano per lo sviluppo delle collezioni e dei servizi con la Commissione d'Ateneo per le Biblioteche (CAB), la Commissione scientifica di Settore e la Commissione scientifica di Biblioteca.

- **Relazioni sindacali e Contrattazione integrativa**

Le azioni necessarie per rivedere l'organizzazione dell'amministrazione, migliorandone l'efficienza e i livelli dei servizi erogati, richiedono inevitabilmente, all'interno di un ente pubblico con migliaia di dipendenti, un quadro di relazioni sindacali stabile nel quale la dialettica negoziale trovi al termine delle sintesi in accordi condivisi.

Le intese sul nuovo Piano formativo triennale (maggio 2017) e sulla rimodulazione delle politiche di *welfare* (29 giugno 2017) realizzate nell'ambito di specifici accordi sono esempi di un graduale ritorno a un rapporto costruttivo fra Parti; purtroppo una maggiore difficoltà di relazione e di intesa si è verificata nella trattativa per la revisione del sistema delle indennità di posizione del comparto PTA.

E' possibile che, dopo le elezioni delle nuove RSU, nella seconda metà del 2018 possa essere ristabilita una dialettica meno conflittuale che porti nell'arco del triennio a poter affrontare compiutamente il tema dell'incentivazione del merito, della lotta ai comportamenti opportunistici e di una maggiore flessibilità organizzativa, pur in un quadro in cui alla richiesta di maggiore flessibilità (di orario e di sedi di lavoro) corrisponda una maggiore attenzione da parte dell'amministrazione alle esigenze di conciliazione fra vita e lavoro, all'attivazione di forme di *smart working*, al mantenimento e se possibile al potenziamento di programmi di *welfare* aziendale. In altre parole, una volta esaurito il triennio di progressioni PEO, ogni altra negoziazione deve portare a risultati coerenti con le aspettative dell'amministrazione e declinate nel Piano strategico.

Nel corso del 2017 si è svolto un lungo confronto tra la parte pubblica e la parte sindacale per cercare di raggiungere un accordo sulle nuove posizioni organizzative e sulle corrispondenti indennità del personale. Il 29 giugno 2017 si è giunti alla sottoscrizione di un accordo temporaneo⁴ transitorio resosi necessario per far fronte alla certificazione del fondo per il salario accessorio per l'anno 2016 e per il riconoscimento delle indennità (rivedibili a fronte di un nuovo definitivo accordo) per il personale di categoria B-C-D.

Il documento indicava la data del 30 ottobre 2017 come termine ultimo per la trattativa per la predisposizione di un nuovo modello di indennità di responsabilità che riguardasse sia le categorie sopra menzionate e sia un nuovo modello di retribuzione di posizione e di risultato per la categoria EP che contemplasse - oltre alle esigenze contingenti del processo di riorganizzazione già realizzato tra il 2016 e il 2017 in 5 direzioni dell'amministrazione, - anche quelle di medio e lungo periodo.

L'ipotesi di accordo è stata oggetto di un articolato confronto in molteplici sessioni di negoziazione, essa introduce per tutte le categorie soluzioni nuove tese a valorizzare le risorse professionali e a collegare le posizioni organizzative alle politiche retributive, modulando i compensi accessori sulla base di una pesatura delle responsabilità e della complessità e all'impatto sui risultati. Le organizzazioni sindacali hanno ritenuto di non sottoscrivere

⁴ Seduta del CdA del 21 dicembre 2017

l'ipotesi di accordo rinviandone la possibile sottoscrizione ad un successivo accordo concernente anche le altre indennità accessorie ed in particolare quelle legate al disagio.

Nella seduta del 21 dicembre 2017 il CdA ha autorizzato l'Amministrazione a provvedere in via unilaterale e provvisoria, nelle more della sottoscrizione dell'accordo integrativo, al riconoscimento delle indennità alle posizioni già in essere per l'anno 2016 per le categorie B-C-D e per il solo 2017 per la categoria EP presso le strutture oggetto di riorganizzazione.

Riorganizzazione degli staff di Comunicazione d'Ateneo⁵

Nel maggio 2017 sono stati costituiti, nell'ambito della Direzione Generale, gli staff della **Comunicazione d'Ateneo** la cui responsabilità è stata assunta, *ad interim*, dal Direttore Generale. Nella nuova organizzazione sono confluiti l'**Ufficio Stampa** e il **Piano di Comunicazione di Ateneo** allo scopo di potenziare e rendere omogenea la presenza sui media, diffondere l'informazione sulle attività e sui risultati ottenuti nell'ambito della ricerca scientifica, della formazione, del trasferimento tecnologico, e promuovere una nuova cultura della comunicazione interna, esterna e in particolare verso gli studenti attraverso una efficace circolazione di informazioni e notizie.

Afferiscono alla Comunicazione d'Ateneo due unità di personale dell'Ufficio Stampa e tre del Piano di Comunicazione.

Riorganizzazione delle attività di Terza missione - Fondazione Filarete

Per quanto riguarda il trasferimento tecnologico e delle conoscenze, si è avviata l'attività di ripensamento della missione, degli obiettivi, della struttura organizzativa e della governance della Fondazione Filarete, alla luce anche della posizione dei soci fondatori, che, ritenendo esaurito il ruolo di supporto, hanno chiesto di rimettere la propria partecipazione alla Fondazione. E' stata rivista e aggiornata la convenzione di servizio fra la Fondazione Filarete e l'ateneo, che prevede la cessione da parte della Statale a Filarete della propria attività di gestione della proprietà intellettuale e licensing e della creazione, assistenza e incubazione di spin off universitari.

L'Ateneo ha avviato quindi il processo di riorganizzazione dei servizi di supporto al trasferimento tecnologico e delle conoscenze, secondo le linee di indirizzo e le azioni definite nel Piano Strategico 2017-2019. Tale processo è stato finalizzato alla **costituzione di una Fondazione universitaria** per i servizi di sostegno del trasferimento dei risultati della ricerca, della tutela della proprietà intellettuale e della nascita di nuova imprenditorialità, attraverso la trasformazione dell'attuale Fondazione Filarete.

Nel febbraio 2017 gli Organi di Governo dell'Ateneo e di Fondazione Filarete hanno approvato lo schema di Statuto della costituenda Fondazione universitaria⁶. Il testo è stato inoltrato al MIUR il quale nell'ottobre dello stesso anno ha espresso parere favorevole.

Nella seduta del 21 dicembre 2017 il CdA ha dato mandato al Direttore Generale di provvedere a tutti gli adempimenti necessari per consentire l'attuazione del piano di trasformazione previsto.

⁵ Determina del DG del 11 maggio 2017

⁶ Seduta del CdA del 28 febbraio 2017

OB 4 - 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 esigenze e opportunità di reclutamento di risorse esterne e quelle di valorizzazione e crescita delle professionalità maturate all'interno dell'Ateneo.

Le politiche di reclutamento per il personale docente e di ricerca seguite dagli organi di Ateneo dal 2017 si sono basate sull'utilizzo di tutti i punti organico disponibili (Po 2016 e PO 2017) al fine di dare impulso ad un processo di compensazione del turn over ostacolato fino alla fine del 2015 dal blocco delle assunzioni, sul potenziamento del reclutamento di professori dall'esterno, pur salvaguardando la valorizzazione delle professionalità interne e sulla responsabilizzazione dei dipartimenti nella definizione delle proprie esigenze in relazione agli obiettivi di programmazione e di sviluppo della didattica e della ricerca.

Il Consiglio di Amministrazione (31 gennaio 2017) ha deliberato la ripartizione di 81,05 punti organico attribuiti all'Ateneo con DM 5 agosto 2016, n.° 619 (riferito al turn over 2015) individuando le seguenti quote da destinare al reclutamento di personale docente e tecnico amministrativo: PO 19%; PA 19%, Rtd.b 40%; PTA 23%). Tale ripartizione ha tenuto conto dell'analisi delle politiche di reclutamento e delle dinamiche intervenute nel quinquennio precedente (2012-16) nella composizione dell'organico accademico sia in relazione al turn over, scarsamente compensato nei primi 3 anni, ma in crescita progressiva grazie al superamento del blocco normativo precedente, sia in relazione alle proporzioni tra le fasce PO e PA.

In sintesi nel quinquennio 2012-16:

- oltre il 35% dei PO e il 18% dei PA sono cessati
- le politiche nazionali di contenimento del turnover hanno ridotto la forza docente del 9%,
- vi è stata una riduzione significativa di ordinari (- 80 posizioni), in fase di riequilibrio con i concorsi in fase di espletamento
- grazie al Piano straordinario si è potuto arrivare ad un aumento degli associati (oltre 70) che si incrementa ulteriormente nel corso del 2017
- si sono ridotti i ricercatori di ruolo (oltre 170) anche in virtù del canale offerto dal piano straordinario associati
- si registrano nuovi ingressi nelle categorie Rtd tipo a (c.a. 150) e Rtd tipo b oltre 100 (procedure in corso)
- alla fine del 2016 l'Ateneo rispetta il parametro del 40% di PO, ma con differenze sensibili tra dipartimenti
- sono in crescita i reclutamenti dall'esterno pur con differenze tra dipartimenti

Sulla base della ripartizione dei punti organico in quote da destinare al reclutamento del personale docente e di ricerca si sono svolte in due fasi (marzo e settembre 2017) le attività istruttorie supportate della Direzione Generale per l'assegnazione dei punti organico ai dipartimenti da parte del Consiglio di Amministrazione.

È da sottolineare che già dal 2016 si è avviato un processo di consolidamento delle modalità e degli strumenti decisionali con cui il Consiglio di Amministrazione assegna i punti organico ai dipartimenti e ripartisce sulla base delle priorità espresse dai dipartimenti stessi, le

disponibilità assunzionali individuando le posizioni e i SSD da reclutare e definendo le modalità di copertura.

Il modello di allocazione e di destinazione dei punti organico è infatti improntato, in coerenza con gli obiettivi di governo responsabile delle risorse e di valorizzazione del merito enunciati nel Piano strategico di Ateneo 2017/19 a criteri che tengono conto:

- di indicatori oggettivi di valorizzazione della produttività scientifica e di qualità della ricerca per la determinazione di un budget di punti organico da assegnare ad ogni dipartimento, in base al n.° di docenti attivi e ad un coefficiente qualitativo calcolato sulla base dei risultati VQR 2011-2014 (IRDF peso 70% e coefficiente X peso 30%)
- dei fabbisogni di organico espressi dai dipartimenti in un documento di programmazione annualmente aggiornato, focalizzato sulle politiche di consolidamento o sviluppo dell'organico dipartimentale correlate alle attività didattiche, di ricerca, o assistenziali ove presenti, in base agli obiettivi strategici del dipartimento.

Dopo aver determinato in base al primo criterio quali-quantitativo i punti organico spettanti ad ogni dipartimento, il Consiglio esamina approfonditamente i documenti elaborati dai dipartimenti per individuare le priorità di destinazione dei punti organico assegnati, e anche sugli elementi informativi forniti dalla Direzione, avvalendosi delle banche dati di Ateneo, concernenti la didattica, la ricerca e gli organici di personale in dotazione. Le scelte di reclutamento, sulla base dei criteri di assegnazione stabiliti dal CDA, restano comunque generalmente programmate dai dipartimenti, che individuano i settori scientifico-disciplinari nei quali prioritariamente è richiesto il reclutamento e propongono le modalità di arruolamento per ogni posizione richiesta (interna, aperta, esterna).

Nell'ultima parte del 2017 si registra il più consistente aumento delle dotazioni di personale docente degli ultimi 8 anni, sia per numero di nuovi reclutamenti e progressioni, sia per contratti di RTD-A e assegnisti.

In particolare nel 2017:

- sono state realizzate 120 progressioni di carriera (68 PO e 52 PA);
- sono state reclutate 126 nuove posizioni: 8 professori ordinari, 33 professori associati provenienti dall'esterno e sono stati assunti 85 ricercatori a tempo determinato di tipologia B (77 dei quali provenienti da altri Atenei)
- sono stati attivati 66 nuovi contratti di ricercatore a tempo determinato di tipologia A, portando a 146 il numero complessivo di tali figure (+33% rispetto al 2016);
- saranno presenti al termine del bando in corso (nel gennaio 2018), 360 assegnisti, con un aumento rispetto a gennaio 2017 di 90 unità (+ 30%).

A fronte dei nuovi ingressi nel corpo docente non sembra si siano registrati né incrementi dell'offerta formativa (il numero complessivo di corsi di studio attivati è rimasto invariato) né una riduzione apprezzabile di contratti di insegnamento e/o di incarichi interni ed esterni per esercitazioni a supporto della didattica (ex-art 45), quasi che questi fossero una variabile indipendente rispetto alle dotazioni presenti.

Sul lato della spesa il pagamento delle ore di didattica curriculare svolte dai ricercatori a tempo indeterminato ha comportato un aumento di spesa di circa 1 milione di euro e sussistono fattori di aumento della spesa non regolabili (rinnovi contrattuali, scatti per docenti, attività didattica retribuita dei ricercatori a tempo indeterminato) ai quali non corrisponde un aumento delle entrate.

Per il 2018 è stata confermata la scelta di continuare a provvedere al reclutamento del personale utilizzando tutti i punti organico disponibili. In futuro è probabile che i punti

organico debbano essere considerati solo come tetto potenziale di assunzioni e che il CDA debba indicare, nel bilancio di previsione, la quota di *turn over* ammissibile suddividendo le risorse disponibili per l'area del personale fra progressioni di carriera, nuovi reclutamenti *tenure* (PA, PO, RTD-B), reclutamenti di assegnisti e di RTD-A.

OB. 5 - 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 accoglienza, diritto allo studio e valorizzazione del merito.

La creazione delle migliori condizioni per l'accesso all'università e allo studio e il supporto allo studente (soprattutto agli studenti che devono spostare a Milano la propria residenza, che rappresentano in Statale almeno il 25% della popolazione studentesca) per gli aspetti abitativi, di ristorazione, ma anche per poter fruire di spazi studio, di attività sportiva e aggregativa, richiede una riprogettazione delle politiche di accoglienza disponibili per tutta la popolazione studentesca, con tariffe differenziate a seconda dei livelli di reddito familiare. Si tratta di un impegno necessario anche per poter migliorare l'attrattività dell'ateneo per studenti stranieri.

Vanno letti secondo questo approccio alcuni provvedimenti, avviati o maturati nel 2017, quali:

- la revisione del sistema di tassazione che, nel rispetto delle indicazioni normative nazionali, è stata orientata alle due dimensioni del reddito e del merito;
- la ricerca di nuovi posti letto sia per studenti con diritto allo studio che per uso foresteria, una prima attivazione di servizi di supporto agli studenti nella ricerca di posti letto o soluzioni abitative, anche di gruppo, i programmi per la riqualificazione e l'ammodernamento delle residenze universitarie ex-CIDIS.

Va registrato, nonostante i tentativi di internalizzazione del servizio il sostanziale insuccesso della sperimentazione di un nuovo servizio interno dedicato alle informazioni e al supporto per gli studenti, che ha portato nel luglio 2017 a ricorrere a una nuova esternalizzazione del call center, che comunque non garantisce i livelli di servizio e di risposta di qualità. Occorre prendere atto che evidentemente il problema è nel raccordo fra attività di front office e di back office e che quindi va avviata una revisione dell'organizzazione del settore, da condurre a partire dai risultati della rilevazione dei carichi di lavoro che verrà svolta nel 2018, e operando una profonda reingegnerizzazione dei processi, per la quale non si esclude la necessità di ricorrere a un advisor esterno.

Per quanto riguarda il sistema di tassazione la Legge di stabilità per l'anno 2017 (L. 232/2016) ha previsto norme sulla contribuzione studentesca universitaria e ha ridefinito la disciplina dei contributi per gli studenti iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale. Nello specifico l'istituzione di un contributo annuale onnicomprensivo e di una "no tax area" per gli studenti che appartengono a un nucleo familiare con ISEE fino a € 13.000,00, in possesso di determinati requisiti di merito.

L'Ateneo ha affidato alla "Commissione Tasse e Contributi", supportata dalle strutture dell'amministrazione l'obiettivo di individuare le soluzioni per adeguare il sistema contributivo studentesco ai nuovi limiti di legge e ampliando il più possibile la possibilità di favorire i redditi più bassi e gli studenti con determinati requisiti di merito, in linea con

l'obiettivo strategico di rimuovere gli ostacoli al diritto allo studio per favorire l'accesso all'istruzione universitaria e valorizzare il merito.

Il gruppo di lavoro ha effettuato una serie di analisi e simulazioni utilizzando come campione la popolazione degli studenti iscritti all'a.a. 2015-16 (circa 63.000 studenti) sulla base delle ipotesi messe a punto dalla Commissione.

Ne è derivato il seguente modello di tassazione approvato dal Consiglio di Amministrazione del 28 marzo 2017:

- estensione della "no tax area" per ISEE fino a 14.000 euro e innalzamento del limite massimo per gli interventi di riduzione fino a 40.000 euro
- riduzione della contribuzione per gli studenti in possesso dei requisiti di merito minimi previsti dalla legge anche nei casi in cui l'Ateneo già rispettava il limite del 7% previsto dalla legge
- estensione alle matricole con ISEE fra 14.000 e 40.0000 euro dell'applicazione della contribuzione prevista per studenti con requisiti
- definizione da parte dell'Ateneo di ulteriori requisiti di merito, superiori ai minimi di legge, che consentono di ottenere un'ulteriore diminuzione della tassazione
- mantenimento della tassazione attuale per gli studenti in corso e fuori corso da un anno che non hanno i requisiti di merito minimi previsti
- aumento contenuto della tassazione per gli studenti fuori corso da più di un anno senza requisiti di merito a partire da ISEE superiori a 14.000 euro
- rimodulazione della tassazione per gli studenti fuori corso da più di un anno con requisiti di merito, garantendo una riduzione delle tasse per gli studenti con ISEE inferiore a circa 32.000 euro.

Per quanto attiene le politiche di accoglienza e diritto allo studio l'Ateneo bandisce ogni anno borse di studio legate al possesso di particolari requisiti di reddito e/o merito:

- borse per il diritto allo studio finanziate da Regione Lombardia e MIUR che comprendono anche bandi per integrazioni di mobilità internazionale, per studenti diversamente abili nonché sovvenzioni straordinarie
- borse di servizio finanziate integralmente dall'Ateneo
- borse di merito finanziate dall'Ateneo a integrazione delle borse di servizio e di diritto allo studio
- borse internazionali finanziate integralmente dall'Ateneo

Per l'a.a. 2017-18 è stato riconfermato l'impegno assunto nell'anno accademico precedente nello stanziare 1 milione di euro - a integrazione del finanziamento regionale - per assegnare la borsa di studio a tutti gli idonei. Vengono confermati il numero di borse di servizio e di merito e gli importi previsti e i requisiti di partecipazione e i criteri di formulazione delle graduatorie. Sono inoltre istituite borse per il Progetto Ulisse destinato agli iscritti al secondo e terzo anno del CdL in Informatica; borse per talenti (*Exploit your talent*); borse *Excellence Scholarship* per studenti internazionali iscritti alla laurea magistrale.

2.2. Mappa della performance organizzativa dell'Amministrazione

Di seguito vengono riportati i risultati di Performance Organizzativa dell'Amministrazione in una mappa che presenta gli obiettivi operativi assegnati alle strutture amministrative dal Direttore Generale associandole alle linee di indirizzo strategico codificate come segue:

- **VAL- Valorizzare il principio del merito** nelle politiche di gestione dell'ateneo;
- **GOV- Rafforzare il governo responsabile delle risorse**
- **SERV-STD: Migliorare i Servizi per chi studia**
- **FOR: Innovare e investire nella qualità della Formazione**
- **RIC: Innovare e investire nella qualità della ricerca**
- **SERV-RIC: Migliorare i Servizi per chi fa ricerca**
- **IIIMISS- Innovare e investire nello sviluppo della Terza missione**

Per ciascuna linea di indirizzo sono richiamati nella mappa gli obiettivi strategici desunti dal piano strategico di ateneo e vengono declinati gli obiettivi operativi assegnati alle strutture dell'amministrazione, le azioni realizzate nel 2017, gli indicatori di risultato e le evidenze documentali. A ciascun obiettivo operativo è associata la struttura responsabile.

Alcuni obiettivi sono esclusiva competenza di una struttura, altri, individuano ambiti di intervento di diverse strutture, che intervengono su processi diversi interconnessi con obiettivi comuni.

Nell'allegato "Performance Organizzativa delle strutture dell'Amministrazione" sono riportati nel dettaglio gli obiettivi operativi di ciascuna struttura, le relative attività da svolgere, i risultati attesi per il 2017 e i relativi target, a questi sono affiancati i risultati realizzati e i relativi indicatori di output o di stato di avanzamento raggiunto.

Mappa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

VAL - VALORIZZARE IL PRINCIPIO DEL MERITO NELLE POLITICHE DI GESTIONE DELL'ATENEO

VAL1- Migliorare la performance manageriale e del personale attraverso la formazione, la gestione per obiettivi e la valutazione dei risultati , le azioni per il benessere organizzativo

OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
VAL1 .1- Sviluppare le competenze manageriali attraverso la formazione e lo sviluppo delle competenze organizzative (...) Potenziare le capacità manageriali della struttura amministrativa in un'ottica di presidio del cambiamento organizzativo in atto e della sua messa a regime	Sono stati definiti proposti ed approvati i profili di posizione dirigenziale necessari per implementare nuove strutture organizzative e assicurare assicurare la copertura di una posizione in congedo: a) Direzione Patrimonio Immobiliare b) Staff Direzionale Ufficio Pianificazione Organizzativa e Valutazione c) Direzione Sistemi Informativi	Delibera CdA del 26 set 2017 Delibera CdA 21 dic 2017	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	a) Definizione e gestione del Piano di formazione triennale 2017/2019 con rinnovo della dote formativa obbligatoria di 30h nel triennio (con possibilità di estendere la dote fino a 90h autorizzate). http://www.unimi.it/personale/perstecamm/110935.htm b) Avvio del corso di formazione obbligatorio su Trasparenza e Anticorruzione in modalità e-learning rivolto a tutti i dipendenti (ciclo di formazione di tutto il personale TA a conclusione entro il 2018) c)Erogazione di corsi di formazione per sviluppo di competenze organizzatve .	a) Accordo approvato in Cda con Delibera CdA 30 mag 2017; nel corso dell'anno 2017: 37% del personale PTA ha fruito di almeno 15 H di formazione b) Corso avviato dicembre 2017 c) Erogazione di corsi competenze organizzative (15 h) 70 partecipanti varie strutture	Divisione stipendi e carriere del personale (OBC1)

Mapa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

VAL1- Migliorare la performance manageriale e del personale attraverso la formazione, la gestione per obiettivi e la valutazione dei risultati , le azioni per il benessere organizzativo			
OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
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.	<p>Il Piano Performance 2017-19 è stato impostato sulla base degli obiettivi strategici definiti nel nuovo Piano Strategico di Ateneo approvato a dicembre 2016.</p> <p>Il nuovo Piano integrato ha introdotto una nuova modalità di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti da applicare alla valutazione individuale dei risultati 2017.</p>	Approvazione Piano Integrato (CdA 30 maggio 2017)	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.	<p>a) Atto unilaterale adottato dalla parte pubblica per una prima sistemazione delle posizioni di responsabilità e funzioni specialistiche, delle strutture riorganizzate, nella prospettiva di una ripresa della contrattazione sul tema con le nuove RSU.</p> <p>b) Accordi in materia di orari per personale turnista e portatore di handicap</p>	<p>a) Delibera CdA 21 dic 2017</p> <p>b) Accordi siglati 8 mag 2017 e 22 mar 2017</p> <p>Gli accordi di contrattazione decentrata sono disponibili al seguente link: http://www.unimi.it/personale/perstecamm/1290.htm</p>	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	<p>Nuovo Accordo per la revisione e aggiornamento delle politiche di <i>People Care</i>: miglioramento e ampliamento dei servizi offerti http://www.unimi.it/personale/perstecamm/1290.htm</p>	<p>Accordo siglato con le OO.SS. il 29 giu 2017</p> <p>Spesa per erogazione dei servizi: Spesa 2017: 1.768.827,00 € spesa 2016: 1.639.927,00€</p>	Divisione stipendi e carriere del personale (OBC3)

Mappa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

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

OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
VAL2.1- Implementare un processo ciclico di programmazione e di verifica dei risultati per i dipartimenti, integrato con il sistema di budgeting e assegnazione delle risorse, aprendo un canale bidirezionale tra dipartimenti e vertici Ateneo.	<p>Il Consiglio di Amministrazione, su proposta della Direzione Generale, per rispondere all'esigenza di adeguare gli strumenti di programmazione, monitoraggio e allocazione delle risorse ai requisiti di AQ a livello dipartimentale ha deliberato di chiedere ai Dipartimenti l'elaborazione di un Piano e programma di sviluppo triennale allineato con il Piano strategico di Ateneo.</p> <p>DA IMPLEMENTARE NEL 2018</p>	Delibera CdA 30 gen.2018	<p>Direttore Generale</p> <p>Area Affari istituzionali formazione e internazionalizzazione</p>
VAL2.2- a) Concorrere a migliorare i criteri di programmazione e le politiche di reclutamento del personale docente sulla base della coerenza tra programmazione dipartimentale e obiettivi dell'ateneo. b) Offrire gli strumenti per attuare una politica di reclutamento che favorisca l'incremento della proporzione di docenti esterni reclutati, mantenendo la capacità di valorizzare le risorse interne.	<p>a) nell'anno 2017 i punti organico sono stati assegnati dal CdA in due tornate (marzo e settembre) sulla base di criteri di merito (qualità della ricerca e produttività scientifica)</p> <p>b) Il reclutamento di personale PA dall'esterno (non già di ruolo in Unimi) è stato coerente con l'obiettivo della programmazione triennale 2016-18 superando il target (previsto del 25%) con una quota pari al 37,8% dei PA reclutati dall'esterno.</p>	<p>a) Delibera CdA dele del.... Punti organico assegnati per assunzioni personale docente: n. 42,9 entro marzo; n. 60 entro set.</p> <p>b) il reclutamento del personale docente nel 2017 ha riguardato 158 Professori di cui 75 Pa e 83 PO. PA reclutati dall'esterno 33,8% - n. chiamate 10</p>	<p>Direttore Generale</p> <p>Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBD3)</p> <p>Divisione Personale (OBC1)</p>

Mappa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

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

OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
<p>VAL3.1 -Sviluppare e implementare i sistemi gestionali e assicurare la qualità e completezza dei dati. Costruire un 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.</p> <p>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</p>	<p>Progettazione sistema BI:</p> <p>a) E' stata avviata l'analisi dei dati per ottenere un catalogo completo degli indicatori AVA-Sua per poter disporre di dati sempre aggiornati ai fini della valutazione dei corsi di studio</p> <p>b) Sulla base di una selezione di tali dati e indicatori e' stato sviluppato un prototipo di "Cruscotto" per l' Area Didattica per l'analisi al livello di corso di Studio e dipartimento. Il progetto si svilupperà per tutto il 2018 seguendo le esigenze prioritarie espresse dalla direzione generale per l'analisi dei carichi didattici e dei relativi margini di sostenibilità.</p> <p>Soluzione organizzativa da implementare nel 2019</p>	<p>a) maggio 2017 disponibilità della prima versione del catalogo per i dati aggregati (utilizzati per la valutazione della Performance)</p> <p>b) Presentazione al Dg del catalogo indicatori e del prototipo di cruscotto : ottobre 2017 (n.° 33 indicatori sulla didattica/carriere studenti)</p>	<p>Divisione sistemi informativi (OBD6) Tutte le strutture responsabili di dati Ufficio Pianificazione Org.va e Valutazione (OBD4)</p>

Mappa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

GOV- RAFFORZARE IL GOVERNO RESPONSABILE DELLE RISORSE			
GOV1-Attuare la piena separazione tra funzioni proprie degli organi di indirizzo e funzioni gestionali nei processi decisionali			
OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
<p>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</p>	<p>a) E' stato realizzato il lavoro di revisione dello Statuto d'Ateneo nell'ambito della "Commissione per la Programmazione e verifica degli atti istituzionali" del Senato Accademico (il nuovo Statuto sarà approvato nel mese di marzo 2018) b) Ridefinizione e formalizzazione del sistema di deleghe di firma ai dirigenti c) Implementazione del servizio di accesso del personale alle attività deliberative degli OO.GG.</p>	<p>a) stato di avanzamento del nuovo testo statutario =80% b) Determina direttoriale 11141 del 10 ott 2017 c) servizio per il personale interno organizzato dic 2017, avviato gen 2018</p>	<p>Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBD1)</p>
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			
OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
<p>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</p>	<p>a) Costituzione della struttura organizzativa di coordinamento del Sistema Bibliotecario di Ateneo: progettazione e messa a regime nuovo assetto organizzativo e dei processi/servizi b) Costituzione, nell'ambito della Direzione Generale, della struttura di Comunicazione d'Ateneo c) Costituzione nell'ambito della Divisione Personale di nuovi Uffici d) Costituzione Direzione Servizi per la Ricerca e) Costituzione Direzione Contabilità Bilancio e Programmazione Finanziaria</p>	<p>a) D.R. n. 4344/2017 del 17 nov 2017 Determina DG n. 13553/2017 del 22 nov 2017 b) Determina DG del 11 mag 2017 c) Determine del DG n. 11142;11145;11152/ 10 ott 2017 d) Determina del DG n. 3336/2017 del 12 apr 2017 e) Determina del DG n. 3335/2017 del 12 apr 2017</p>	<p>Direttore Generale Dirigenti a capo delle strutture riorganizzate</p>

Mapa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

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

OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
<p>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</p>	<p>Nel corso del 2017 è stato messo a punto il capitolato e autorizzato il procedimento per la procedura negoziata ai fini dell'affidamento dell'incarico di analisi organizzativa finalizzato a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analisi dei carichi di lavoro delle strutture dell'Amm.ne Centrale e di tutti i 33 Dipartimenti; -elaborazione di un piano per migliorare i processi di funzionamento e di mobilità del personale; - l'implementazione di un applicativo software per il governo e l'aggiornamento dei processi e la simulazione dei fabbisogni di organico 	<p>Autorizzazione al procedimento: Seduta CdA del 28 feb 2017 Espletamento della gara dicembre 2017-aggiudicazione febbraio 2018 Avvio del progetto aprile 2018</p>	<p>Divisione stipendi e carriere del personale (OBD6)</p>

Mapa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

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

OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
<p>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:</p> <p>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</p>	<p>Progettazione nuovi siti web del portale di Ateneo:</p> <p>a) Autorizzazione affidamento al Consorzio CINECA progetto portale istituzionale (Piano di sviluppo previsto: 18 mesi)</p> <p>b) Costituzione team di progetto (task force iniziale) e scelta modello redazionale che prevede prevede una redazione centrale a regime per inserire i contenuti redazionali.</p> <p>c) Sviluppo e pubblicazione <i>Magazine</i> di Ateneo da integrare nell'attuale portale Unimi</p> <p>Presentazione e approvazione prototipo del nuovo portale al Rettore e comunità accademica (dicembre 2017)</p>	<p>a) Delibera affidamento del progetto portale: CdA 28 marzo 2017</p> <p>b) mag 2017</p> <p>c) Apertura del nuovo Magazine di Ateneo: lug 2017, n. 64.451 accessi utenti; +50% accessi alla Sezione Eventi (dati aprile 2018)</p>	<p>Divisione Sistemi Informativi con la partecipazione attiva di tutte le strutture (OBD5)</p>
<p>GOV2.4-Assicurare la piena efficienza, la sicurezza e l'aggiornamento tecnologico della rete dati e voce a supporto dell'organizzazione nel suo complesso, dei processi gestionali e dei servizi agli studenti e al personale.</p>	<p>a) Completamento nuova architettura urbana rete di Ateneo b) Attivazione servizio di rete negli spazi non coperti o a copertura limitata</p> <p>c) Attivazione nuova piattaforma per la gestione della sicurezza in Ateneo</p> <p>d) Passaggio dalla piattaforma voce e UC a sistemi per la collaborazione audio, video e web</p>	<p>a) 100% delle 70 sedi non in digital divide passate a nuova architettura (dic 2017) b) attivazione rete in n. 6 sedi (dic 2017)</p> <p>c) Attivazione set 2017</p> <p>d) Attivazione nuova piattaforma software (28 mar 2017). Attivazione sala videoconferenza in rettorato (mag 2017)</p>	<p>Divisione Telecomunicazioni (OBC1-OBC2-OBC3-OBC4)</p>

Mappa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

GOV3- Attuare la semplificazione amministrativa e garantire la legalità, la trasparenza e la prevenzione della corruzione nello svolgimento delle funzioni e dei processi

OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
GOV3.1-Definizione il nuovo modello e implementazione di una struttura 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.	<p>a) Emanazione nuovo "Regolamento per l'attività negoziale dell'Università degli Studi di Milano" coerente con la nuova normativa e il nuovo modello organizzativo della Direzione Legale e Centrale Acquisti</p> <p>b) Messa in qualità della nuova Direzione Legale e Centrale Acquisti</p> <p>c) Approvazione Carta dei servizi "Direzione Legale e Centrale Acquisti"</p> <p>d) Implementazione di gare "quadro" al fine di incrementare progressivamente la centralizzazione di forniture di beni e servizi di interesse generale (ob. triennale). Nel 2017 sono state aggiudicate 3 gare quadro come da programma (carta, fotocopiatrici, vigilanza non armata)</p>	<p>a) Approvazione nuovo Regolamento (CdA 28 mar 2017) e successivo Decreto Rettorale n. 2119 del 1 giu 17)</p> <p>b) Acquisizione certificazione qualità UNI ISO (certificato n. 67019 emesso da Accredia il 12 set 2017)</p> <p>c) approvata con Decreto Dirigenziale: dicembre 2017</p> <p>d) aggiudicazione n. 3 forniture (100% dell'ob. annuale - 20% dell'OB di programma triennale)</p>	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.	<p>a) Dematerializzazione procedura di assegnazione delle borse per tesi all'estero</p> <p>b) Implementazione del sistema di protocollazione e archiviazione documentale Archiflow nei dipartimenti</p> <p>c) Formazione del personale addetto all'utilizzo della piattaforma</p> <p>d) Rilascio firma digitale personale.docente, Ric. e RTD</p> <p>e) Dematerializzazione parziale delle procedure per affidamenti e contratti insegnamento</p> <p>f) Attivazione servizio PAGO PA</p>	<p>a) n. 1 processo dematerializzato</p> <p>b) n. 26 su 33 (79%)</p> <p>c) formato l'80% del personale dipartimentale</p> <p>d) n. 2300 (90%) firme digitali</p> <p>e) Applicazione all'invio della domanda e della documentazione</p> <p>f) 100% esito positivo dei record dei pagamenti degli studenti</p>	<p>(a-b-c) Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBC2)</p> <p>d) e) Divisione Personale (OBD3 - OBC2)</p> <p>f) Divisione sistemi informativi (OBC3)</p>

Mapa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

GOV3- Attuare la semplificazione amministrativa e garantire la legalità, la trasparenza e la prevenzione della corruzione nello svolgimento delle funzioni e dei processi			
OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Istituire un gruppo di monitoraggio e di miglioramento continuo del sistema di trasparenza degli atti e dei dati.</p> <p>Pubblicare la Carta dei Servizi delle singole strutture che svolgono Servizi all'utenza</p>	<p>a) Le attività correnti di monitoraggio seguite da attestazioni del Nucleo di valutazione si svolgono regolarmente secondo le tempistiche dettate dalle delibere dell'ANAC.</p> <p>Il sistema Amministrazione trasparente si avvale di una mappa degli adempimenti e delle responsabilità dei dati da pubblicare sulla pagina Trasparenza che individua i compiti di ciascun dirigente e responsabile di struttura di primo livello.</p> <p>b) Nel corso dell'anno 2017 si è intrapreso un intervento di adeguamento delle informazioni richieste per la trasparenza relative alla documentazione fiscale dei componenti degli organi di governo (chiusura Procedimento ANAC con Attestazione del Nucleo di valutazione dic. 2017) che ha portato alla copertura totale degli adempimenti con i dati disponibili.</p>	<p>a) Le attestazioni del Nucleo sono pubblicate su pagina Trasparenza http://www.unimi.it/ateneo/trasparenza/67638.htm</p> <p>b) attestazione NdV 6 dicembre 2017 alla chiusura del procedimento (6 aprile 2018) risulta una copertura 100% delle posizioni di componenti in carica, e del 97% d delle posizioni cessate</p>	<p>Responsabile della Trasparenza (OBD8) - Dirigenti e responsabili di struttura per gli adempimenti di competenza (Schede di valutazione performance individuale)</p>

Mapa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

GOV3- Attuare la semplificazione amministrativa e garantire la legalità, la trasparenza e la prevenzione della corruzione nello svolgimento delle funzioni e dei processi			
OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
<p>GOV3.4- Sviluppare il sistema di prevenzione della Corruzione e gli interventi di monitoraggio e controllo</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>3) Implementare il sistema di monitoraggio e il gruppo di lavoro dedicato al riesame dell'efficacia delle misure adottate</p>	<p>1) Nel 2017 è stato definito il progetto formativo da erogare on line in 3 sessioni modulari online di 2h e1/2 ciascuna con verifica apprendimento. il personale da coinvolgere è di 2000 unità (novembre 2017-dicembre 2018)</p> <p>2) Il sistema di gestione del rischio è stato implementato su tutte le strutture dell'amministrazione: a dic. 2017 risultano mappati n. 230 processi, su 110 (pari al 48%) dei processi mappati, secondo aree prioritarie, sono stati analizzati i rischi e le misure di prevenzione. Il processo di mappatura e analisi del rischio si protrarrà per tutto il 2018 per raggiungere il 100% dei processi.</p> <p>3) Presentazione del Piano triennale anticorruzione 31 gennaio 2017 Presentazione relazione sull'attuazione delle misure di prevenzione al 31 dicembre 2017</p>	<p>1) Avvio del percorso formativo, conclusione entro dic 2018</p> <p>2) 80% delle strutture con mappatura effettuata; su 230 processi mappati il 48% ha completato l'analisi dei rischi (cfr. tavola riassuntiva allegata alle schede di Performance organizzativa delle strutture)</p> <p>Atti e contenuti relativi al sistema di prevenzione della corruzione: http://www.unimi.it/ateneo/trasparenza/63447.htm</p>	<p>Responsabile Prevenzione della Corruzione (OBC4) Tutti i Dirigenti e i Responsabili di Struttura</p>

Mappa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

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

OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
<p>GOV4.1- a) Completare e consolidare l'implementazione del sistema economico patrimoniale e definire responsabilità e autonomie</p> <p>b) Predisporre il nuovo regolamento di Amministrazione per la finanza e contabilità</p> <p>c) Attivare la contabilità analitica</p> <p>d) Attivare il controllo di gestione</p> <p>e) Completare l'implementazione del sistema economico patrimoniale per quanto riguarda la gestione giuridico-economica delle risorse umane e l'integrazione con gli altri applicativi gestionali presenti in Ateneo</p>	<p>a) Il Sistema di contabilità economico-patrimoniale è operativo con l'applicativo U-Gov Cineca a partire dal 1° gennaio 2017. Nel corso dell'anno si è completato il processo di migrazione dei dati e la messa in produzione dei programmi</p> <p>b) Nel 2017 è stato portato in approvazione la prima parte del Regolamento di Amministrazione, finanza e contabilità (CdA il 26 settembre 2017) contenente il modello organizzativo dei ruoli e dei processi gestionali e contabili. Il regolamento sarà completato nel 2018</p> <p>c) La Redazione dei Manuali e dei <i>workflow</i> di processo per il controllo della gestione (Budget) e per la Gestione della Contabilità è al 50% di realizzazione e sarà completata nel 2018</p>	<p>a) Avvio del sistema contabile economico patrimoniale 1° gennaio 2017</p> <p>a1) Consolidamento U-Gov: implementato processo di budgeting</p> <p>a2) Integrazione applicativi non Cineca per il passaggio automatico dei dati a CSA e U-GOV</p> <p>b) Approvazione CdA 26 sett 2017: prima parte</p> <p>c) 50% di realizzazione</p>	<p>a) Divisione contabilità e bilancio (OBC5) - Divisione stipendi e carriere del Personale (OBC5)- Divisione Sistemi Informativi (OBC2)</p> <p>b);c): Direzione Bilancio e Contabilità Generale (OBD1-OBD2)</p>

Mappa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

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

OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
<p>SERV-STD1.1</p> <p>a) 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.</p> <p>b) 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.</p>	<p>a) Per l'anno accademico 2017/2018, si è confermato l'impegno ad ampliare le fasce di reddito per aventi diritto e a stanziare fino ad un massimo di 1.000.000,00 di euro, ad integrazione del finanziamento regionale, al fine di assegnare la borsa di studio a tutti gli idonei.</p> <p>b) In applicazione della Legge di Stabilità in materia di contribuzione studentesca è stata sviluppata un'analisi ed una previsione statistica di impatto sul gettito complessivo che ha portato ad una revisione completa del sistema contributivo nell'ottica di adottare le più favorevoli condizioni di accesso per gli studenti, tenendo conto delle condizioni reddituali e del merito.</p>	<p>a) Borse ed esoneri per diritto allo studio a.a. 2017/18: Delibera CdA del 27 giugno 2017</p> <p>b) Sistema contributivo: Delibera CdA del 28 mar 2017</p> <p>Regole sul sistema di pagamento tasse: http://www.unimi.it/studenti/tasse/1147.htm</p>	<p>Direttore Generale Divisione Segreteria Studenti (OBD6)</p>

Mappa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

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			
OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
<p>SERV-STD1.2- a) Riorganizzazione del servizio di gestione e manutenzione delle residenze universitarie acquisite dal consorzio ex Cidis, in ottica di efficienza, efficacia e qualità dei servizi</p> <p>b) Miglioramento delle procedure amministrative di gestione dell'accoglienza degli studenti nelle residenze</p>	<p>a) E' stata realizzata la completa internalizzazione (tramite contratti di appalto) per servizi gestiti dal CIDIS fino al 2016 (residenze, mense, ristorazione) al fine di migliorarne la qualità e contenere/ridurre i costi Sui servizi esternalizzati viene monitorato costantemente il rispetto degli standard di servizio contrattuali</p> <p>b) La procedura di assegnazione delle residenze studentesche è stata anticipata e conclusa entro il mese di ottobre 2017. È stato aumentato il numero di posti a disposizione del diritto allo studio da 409 nel 2016 a 513 nel 2017. Sono state coperte al 100% le domande degli aventi diritto; altri 40 posti sono stati assegnati a tariffa agevolata (350€).</p>	<p>a) 100% dei servizi per il diritto allo studio e l'accoglienza degli studenti gestiti dall'Ateneo a costi inferiori con adeguato livello qualitativo accertato con verifiche settimanali certificate nel corso dell'anno</p> <p>b)100% copertura della domanda di residenze per diritto allo studio</p>	<p>Direzione attività legali-centrali committenza(OBD5) Direzione Patrimonio Immobiliare (OBD3) Divisione Segreterie studenti (OBD5)</p>
<p>SERV-STD1.3-Progettare nuovi servizi per gli studenti per la valorizzazione e sostegno al merito</p>	<p>La revisione del sistema di tassazione e riduzione tasse per studenti meritevoli ha assorbito per il 2017 l'obiettivo SERV-STD 1.3</p>		

Mappa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

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

OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
<p>SERV-STD2.1-</p> <p>a) Implementare il Piano di edilizia universitaria 2017/19: Gestione dei cantieri per le grandi opere già avviate</p> <p>b) Rivedere la distribuzione degli spazi per la didattica nel quadro del Progetto Campus</p> <p>c) Programmare l'adeguamento delle aule, degli spazi studio e dei laboratori per far fronte alle esigenze didattiche</p>	<p>a) Cantieri grandi opere</p> <p>a1) Polo di Lodi - Medicina Veterinaria</p> <p>a2) via Celoria 18 - Polo Informatico e Centro Servizi</p> <p>a3) Avvio opere di adeguamento n. 6 Stabulari (ob. triennale)</p> <p>b) Progetto Campus</p> <p>b1) Avvio studio di fattibilità e istruttoria per predisposizione Progetto preliminare</p> <p>b2) Stima fabbisogno di posti aula e dei flussi di presenza: elaborazione documento</p> <p>c) Progettazione ed esecuzione lavori per adeguamento spazi, aule, laboratori e servizi studenti di 3 sedi didattiche in area Milano Centro</p> <p>c1) Predisposizione calendario accademico 30 gg prima dell'inizio attività didattica per garantire assegnazione ottimale degli spazi; riduzione tempi di risposta all'occupazione delle aule (2 gg); aggiornamento in tempo reale orari lezioni</p> <p>c2) Avvio del progetto di centralizzazione della gestione dei laboratori didattici di Città Studi (fase di mappatura)</p>	<p>a1) Avanzamento lavori 50%</p> <p>a2) Avanzamento lavori 50%</p> <p>a3) Autorizzazione gara appalto per adeguamento stabulari (CdA 31 gen 2017)</p> <p>Avvio cantieri (avanzamento lavori 40%)</p> <p>b1) 100%</p> <p>b2) mar 2017</p> <p>c) Avvio progettazione lavori (Delibera CdA 28 mar 2017)</p> <p>N. 2 sedi 100% adeguamento</p> <p>n. 1 sede 80% adeguamento</p> <p>c1) parametri di servizio disponibilità aule rispettati al 100%</p> <p>Tasso di occupazione aule: 90%</p> <p>c2) N. 34 laboratori censiti</p>	<p>Direttore Generale</p> <p>Direzione Patrimonio Immobiliare (OBC1-OB1-OB2)</p> <p>CASLOD (-3)</p>

Mappa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

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

OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
SERV-STD2.1- Assicurare la sicurezza degli spazi e degli edifici	Redazione dei documenti di valutazione dei rischi	d) stato di avanzamento del piano triennale di valutazione dei rischi = 17,5%	Ufficio Servizi prevenzione e sicurezza (OBC1-OBC2-BC3-OB4-OB5)
	Erogazione corsi sulla sicurezza rivolti a personale strutturato e studenti	Personale TA: n. 270 (27% dell'ob. Triennale) Studenti: n. 1340 (22% dell'ob triennale)	
	Nomina coordinatori della sicurezza presso le strutture	n. 46 coordinatori n. 160 prove evacuazione in 95 edifici	
	Creazione sistema di coordinamento dei referenti per la sicurezza	n. 491 Responsabili nominati - costituita una rete Rete attiva sul territorio	
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 idonee per il nuovo insediamento universitario nell'area Expo	a) Piano di lavoro per lo sviluppo delle dotazioni tecnologiche delle aule già esistenti (Progetto <i>Lecture Recording e Room Combining</i>) - ob. biennale b) Avvio attività di benchmark di atenei nazionali e internazionali sulle diverse tipologie di allestimento tecnologico delle aule e successiva analisi delle soluzioni proposte da diversi brand	a)- n. 6 interventi CTU di revisione aule - n. 3 interventi di supporto alla gestione del servizio tecnico di <i>room combining</i> b) n. 2 documenti con linee guida per allestimento impianti A/V in aule, laboratori, sale riunioni e aule polifunzionali dei Poli didattici di Lodi e Celoria 18	CTU (OBD3)

Mapa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

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

OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
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.	Realizzazione studio di fattibilità per incrementare l'offerta di libri di testo in prestito agli studenti (potenziando il servizio acquisito dall'ex consorzio Cidis)	n. 21 biblioteche partecipanti al progetto	Divisione coordinamento delle Biblioteche e biblioteche di Area (OBD7)
SERV-STD2.4- Accorpamento fisico, patrimoniale e dei servizi di biblioteche dipartimentali e autonome 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	<p>a) Biblioteca Biomedica di Città Studi: avviate le attività per la Biblioteca di Scienze del Farmaco: revisione e deduplicazione collezioni 12.000 volumi</p> <p>b) Polo Lingue e Lett. Straniere: revisione completa collezioni monografie e periodici</p> <p>c) Unificazione biblioteca di Biologia, Informatica, chimica e fisica presso la nuova sede di Via Celoria: avvio attività preliminari per unificazione n. 4 biblioteche autonome</p>	<p>a) completamento dell'accorpamento previsto per l'anno 2020 a regime 7 biblioteche accorpate</p> <p>b) completamento dell'accorpamento previsto per il 2019</p> <p>c) n. 79.713 monografie -avvio progettazione/definizione servizi (50%) -allestimento e trasloco (60%)</p>	Divisione coordinamento delle Biblioteche e biblioteche di Area (OBC1-2-3)

Mappa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

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			
OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
SERV-STD3.1 Portare a regime l'operatività del Centro linguistico di Ateneo in termini di spazi, risorse professionali e organizzazione dei servizi	<p>a) Organizzazione ed erogazione dei corsi di lingua inglese</p> <p>b) Organizzazione ed erogazione dei corsi di altre lingue</p>	<p>a) n. 8172 test ingresso; n. 1500 partecipanti ai corsi lingua inglese</p> <p>b) n. 1920 test di ingresso; n. 296 partecipanti a n. 10 corsi</p> <p>n. 555 test lingua italiana per studenti internazionali; n. 18 corsi</p>	Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBD5)
<p>SERV-STD3.2</p> <p>a) Incrementare le opportunità e promuovere le attività STAGE curriculari come momenti qualificanti della carriera dello studente</p> <p>b) Creare un servizio di orientamento degli studenti verso le attività di VOLONTARIATO intese come opportunità di apprendimento e di pratica di COMPETENZE TRAVERSALI utili alla formazione del laureato</p> <p>c) Migliorare e incrementare le iniziative e i progetti di Alternanza Scuola-Lavoro</p> <p>d) Realizzare incontri di orientamento al lavoro e recruiting days, eventi di Job Fair</p>	<p>a) Attivazione di stage curriculari e avvio implementazione procedura di registrazione CFU stage</p> <p>b) Attivazione contratto per la realizzazione di uno "Sportello volontariato" in via sperimentale per un anno</p> <p>b1) Accredimento Ateneo per il Servizio Civile Nazionale</p> <p>b2) Realizzazione incontri con Associazioni studentesche</p> <p>c) Attivazione percorsi alternanza scuola-lavoro</p> <p>d) Incontri di orientamento al lavoro e con aziende</p>	<p>a) N. 3900 stage (+22%) N. 6050 annunci (+21%) Avvio procedura di implementazione registrazione</p> <p>b) Approvazione progetto seduta CdA 28 marzo 2017</p> <p>b1) Accredimento realizzato</p> <p>b2) N. 40 Associazioni coinvolte</p> <p>c) N. 3 aree disciplinari coinvolte (+200%) N. 30 aziende coinvolte (+200%) N. 2500 posizioni attivate (+400%)</p> <p>d) N. 52 incontri orientamento (+30%) n. 3200 studenti partecipanti (+52%) n. 1800 studenti/laureati partecipanti Job Fair (+6%) N. 5200 aziende accreditate al Sistema Placement UniMi</p>	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	Attivazione di tutti i corsi attivati su piattaforma 3CFU-Moodle e degli esami 3CFU gestiti su piattaforma Mirro Esami	Attivazione: 100% n. 16 corsi attivi n. 7811 studenti iscritti	CTU (OBD4) (dotazione tecnologie)

Mapa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

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.

OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
<p>SERV-STD-4 .1-Completamento della dematerializzazione dei processi di gestione degli eventi di carriera, a favore degli studenti e delle commissioni didattiche.</p> <p>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</p>	<p>Implementazione nuovo sistema integrato gestione esami e verbalizzazione</p> <p>Gestione integrata e servizio web orari e assegnazione aule per lezioni</p>	<p>- Copertura firma digitale docenti 98%; 100% esami (dicembre 2017)</p> <p>'-Indice di copertura sistema di gestione orari e aule: 80%</p> <p>'N. 7809 download da parte di studenti attivi</p>	<p>Divisione Segreterie Studenti (OBC1-OBC2)</p> <p>Divisione Servizi informativi (OBC1)</p> <p>Divisione Personale (OBD3)</p>
<p>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</p>	<p>Progetto di riorganizzazione non adeguato</p> <p>Riattivazione del Servizio di Contact Center con fornitore esterno</p>	<p>Autorizzazione espletamento gara (CdA del 28 febbraio 2017)</p> <p>Riorganizzazione prevista per il 2018</p>	<p>Divisione Segreterie Studenti (OBD4)</p>

FOR - 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

OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
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)	<p>a) Attivazione nuovo "Servizio di counseling e metodo di studio" e completa internazionalizzazione del Servizio</p> <p>b) Monitoraggio carriere studenti con performance negative: Progetto non uno di meno</p>	<p>a) Delibera CdA del 28 feb 2017: autorizzazione al Servizio e all'espletamento procedura selettiva per individuazione psicologo</p> <p>b) n. 220 contatti (+300% rispetto al 2016)</p>	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 (fornendo supporto agli organi, alle strutture deputate alla didattica e ai singoli docenti per iniziative e progetti.	<ul style="list-style-type: none"> - sono stati istituiti due nuovi corsi di studio in lingua inglese - sono stati acquisiti spazi di comunicazione in collaborazione con QS per evidenziare l'offerta formativa a livello internazionale - sono stati mantenute le borse per talenti destinate a incentivare l'iscrizione di studenti stranieri - è stato avviato un progetto sistematico di traduzione e adeguamento delle informazioni e dei servizi sul portale di Ateneo in inglese e in altre lingue 	<ul style="list-style-type: none"> - CDS in inglese: 2016/17 n. ° 9 2017/18 n. ° 11 (+ 2) - Mantenimento target di immatricolati LT-LM-LMCU con titolo di studio conseguito all'estero (+4,2%) rispetto al 2016/17 (4,1%) - nuovi servizi e informazioni sul portale in lingua inglese 	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€)	<ul style="list-style-type: none"> -E' stato ridefinito il processo di selezione degli studenti outgoing per programmi di studio all'estero con l'introduzione regole uniformi per tutti i CdS, di requisiti di merito per la presentazione della candidatura e di specifici criteri di valutazione dei candidati -Sono stati formalizzati 12 progetti finanziati per attività formative in ambito internazionale - Il programma di reclutamento di visiting professor è stato rimandato al 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento studenti Erasmus incoming (+13%). Riduzione lieve degli studenti outgoing (1143) a causa della riduzione di finanziamenti - N. 47 rinnovi/stipule di accordi internazionali (di cui 5 doppio titolo) - N. 12 progetti internazionali finanziati 	Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBC6)

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

OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
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	a) Rilascio della nuova release del Portale della didattica online di Ateneo (Ariel)	a) Efficacia miglioramento: accessibilità da mobile +16,76%, freq. di rimbalzo da mobile -2,83% N. pagine visitate da mobile +21,72% N. sessioni attivate su Ariel +25,95%	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'accredimento 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'accredimento periodico e per lo svolgimento della visita CEV	<p>a) Predisposizione linee guida del PQA per gli Organi di AQ:</p> <ul style="list-style-type: none"> -relazione Commissioni Paritetiche; -consultazione stakeholders; - manuale SUA-CdS; - guida al monitoraggio degli indicatori sulle carriere degli studenti <p>b) Istruttoria dei pareri e delle relazioni tecniche del NdV</p> <p>c) Coordinamento processi per la valutazione dei CdS e dei dipartimenti</p> <p>d) Avvio esercizi di autovalutazione e valutazione con audizione corsi di dottorato</p> <p>e) progettazione e gestione indagine sulla soddisfazione dei dottorandi (cicli 29, 30, 31)</p>	<p>a) 100% delle attività realizzate</p> <p>b) Rispetto scadenze normative</p> <p>c) Valutazione di n. 14 CdS</p> <p>d) n. 10 Corsi di dottorato con audizione</p> <p>e) 56% rispondenti</p>	Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBC7) Ufficio Pianificazione organizzativa e valutazione (OBD1-OBD3)
---	---	--	---

Mappa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

FOR8 - Contribuire Investimento dell'ateneo nella qualità dei percorsi dottorali in termini di competitività, attrattività ed efficacia nell'inserimento lavorativo anche a livello internazionale

<p>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.</p>	<p>Implementazione indagine sugli sbocchi occupazionali dei dottori di ricerca a 1-3-5 anni dal conseguimento del titolo</p>	<p>% copertura= 46% 26° ciclo: popolazione 427; questionari compilati 151 (36%) 27° ciclo: popolazione 357; questionari compilati 97 (27%) 28° ciclo: popolazione 344 questionari compilati 89 (26%)</p>	<p>Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBD8)</p>
--	--	--	--

Mappa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

RIC - 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			
OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
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.	Realizzazione e coordinamento evento "MeetMeTonight" 29-30 settembre	n. 55.000 visitatori n. 500 ricercatori coinvolti mq. 4000 di laboratori n. 248 pagine di rassegna stampa	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	a) Supporto alla Commissione di Ateneo per OS formata da delegati dei dipartimenti e presieduta dal Delegato del Rettore per l'OA b) Golden OA: indicizzazione in Scopus e WoS delle riviste presenti nella piattaforma di Ateneo c) Messa a regime dell'obbligo di deposito dei full-text in AIR e monitoraggio periodico Commissione di Ateneo per l'Accesso Aperto) d) Promozione convegni, eventi formativi, guide e tutorials per la diffusione di una cultura dell'Open scienze	a) Relazione annuale 2017 "Open Science@unimi" a cura della Commissione di Ateneo per OA b) Indicatori di performance: - n. 39 riviste OA gestite dall'Ateneo - € 142.671 investimento in pubblicazioni OA Gold presso editori commerciali (+35%) c) 24% delle pubblicazioni presenti in AIR con accesso aperto - N. 2.174 pubblicazioni OA (incremento +8%- Relazione Annuale 2017	Ufficio POV - Pianificazione Organizzativa e valutazione
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 <i>Transition Grant</i> 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 rispetto ai risultati attesi	a)Assegnazione dei finanziamenti ai dipartimenti su presentazione di progetti e previa verifica dei requisiti b) monitoraggio <i>Transition Grant</i> 2015 e 2016 (a seguito del finanziamento nei due anni successivi il Dipartimento deve presentare un progetto a Bando internazionale)	a) n. 33 progetti; €480.000 assegnati b) n. 18 progetti internazionali presentati; n. 1 proroga richiesta (2017)	Divisione servizi per la Ricerca (OBC2)

Mappa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

SERVIZI PER LA RICERCA: MIGLIORARE I SERVIZI PER CHI FA RICERCA

SERVIRIC -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)

OBIETTIVI OPERATIVI TRIENNALI (2017-19)	AZIONI REALIZZATE NEL 2017	INDICATORI / EVIDENZE DOCUMENTALI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
SERVIRIC-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	a) Avvio del progetto di riorganizzazione e adeguamento del sistema degli stabulari di Ateneo in ottica di centralizzazione e ottimizzazione del servizio	a) Delibera di aggiudicazione gara d'appalto per la realizzazione delle opere di adeguamento degli stabulari (CdA del 31 gen 2017) b) Assegnazione CdA di n. 1 punto organico c) Reclutamento n. 3 tecnici specializzati	Divisione servizi per la Ricerca (OBD3)
SERVIRIC-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.	Apertura del servizio centralizzato di gestione delle seguenti Piattaforme: - Cospect - Indaco - No limits - Omics	100% delle Piattaforme attive	Divisione servizi per la Ricerca (OBD4)
SERVIRIC-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.	Revisione degli accordi e convenzioni	Esito parziale: formale conferma del regime di proroga di INFN	Divisione servizi per la Ricerca (OBC1)

Mappa della Performance organizzativa dell'Amministrazione

III MIS - 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

<p>GOV2.1- a) Riorganizzare i servizi di supporto alla Terza Missione Riordinare la struttura organizzativa dell'amministrazione centrale deputata alla gestione del TT</p> <p>b) Fornire supporto agli organi di Ateneo nella valutazione della opportunità di trasformare la Fondazione Filarete in fondazione universitaria</p> <p>c) 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.</p>	<p>c) Costituzione del coordinamento del "Sistema Museale di Ateneo dell'Università di Milano" (MUSTAT)</p>	<p>c) Costituzione coordinamento (D.R. 2261/2017 del 14 giu 2017) Assegnazione al Coordinamento di un finanziamento di €27.500 per la realizzazione del progetto "Il patrimonio culturale della Statale: un bene da salvaguardare e valorizzare. Un primo intervento"</p>	<p>Direttore Generale Divisione Servizi per la Ricerca</p>
---	---	---	--

3. IL SISTEMA ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Visione strategica

La politica dell'Università di Milano in materia di anticorruzione e trasparenza si fonda sulla consapevolezza che costruire e consolidare la cultura della prevenzione richiede, oltre all'adesione a principi etici, anche un sistema di regolazione, controllo e indirizzo in grado di identificare e gestire i rischi corruttivi.

L'impegno per l'individuazione del rischio e delle misure atte a prevenirlo è iniziato nel 2016 con l'avvio della mappatura dei processi e l'identificazione dei rischi per alcune delle strutture dell'Amministrazione. A seguito della conclusione della mappatura e dell'analisi dei rischi dell'Amministrazione Centrale prevista entro il 2018, il processo di analisi verrà esteso alle strutture dipartimentali.

Obiettivo strategico dell'Ateneo in materia di Anticorruzione e Trasparenza è il perseguimento della qualità quale condizione atta a prevenire fenomeni di cattiva amministrazione, potenzialmente causa di condotte improprie. Il concetto esteso di "qualità" fa riferimento, in particolare, al miglioramento dei servizi per gli studenti e ricercatori, alla qualità della formazione e della ricerca, e all'impatto della ricerca e dell'azione culturale dell'Ateneo all'interno della società della conoscenza.

Metodi e strumenti per garantire la realizzazione di questi obiettivi in un contesto di buona amministrazione sono la valorizzazione del merito e l'assunzione di responsabilità (*accountability*) nell'impiego delle risorse pubbliche.

Relazione dei risultati 2017

Nel corso del 2017 il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione ha operato principalmente per mettere a punto una **sovrastuttura di responsabilità diffuse** in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, assicurando il coordinamento tra gli obiettivi contenuti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (Aggiornamento 2017) e gli obiettivi individuali dei Dirigenti contenuti nel Piano Integrato 2017-19. Il Piano, infatti, elenca per ciascun Dirigente gli obiettivi specifici da perseguire con riferimento ai processi di competenza e sulla base del livello di avanzamento del processo di gestione del rischio. Allo scopo di favorire una maggiore assunzione di responsabilità verso i temi della corruzione e della promozione della trasparenza, nel giugno 2017 il RPC ha trasmesso una nota al Direttore generale e ai Dirigenti raccomandando che l'attuazione delle azioni e delle misure generali e specifiche contenute nel Piano divenga uno degli elementi di valutazione anche del personale non dirigenziale, titolare di posizione organizzativa di cat. EP. L'invito rivolto ai Dirigenti è stato quindi quello di declinare, in una logica *top down*, gli obiettivi di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza assegnati loro nell'ambito del Piano della Performance, alle posizioni organizzative di cat. EP che afferiscono alle diverse strutture.

Infine, nel corso del 2017 sono stati organizzati numerosi incontri tra il Responsabile della Prevenzione della Corruzione con i Dirigenti/Responsabili apicali delle varie strutture dell'Ateneo - con il contributo dei responsabili dei singoli uffici - sui temi connessi all'individuazione dei rischi e delle misure di prevenzione specifiche.

Di seguito una rappresentazione dello stato di avanzamento del **processo di gestione del rischio corruzione**.

STRUTTURE	1. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	2. VALUTAZIONE DEL RISCHIO	3. TRATTAMENTO DEL RISCHIO	4. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEL PROCESSO
	Ricognizione e mappatura dei processi di competenza	Individuazione, analisi qualitativa e quantitativa del rischio	Progettazione di misure specifiche di prevenzione e relativa attuazione	Frequenza semestrale/annuale
AAIIF - Divisione Formazione Universitaria e Formazione	conclusa 2016	conclusa 2017	-progettazione conclusa dic. 2017 -attuazione da feb. 2018	primo monitoraggio ott. 2018
AAIIF - Divisione Organi Accademici e attività istituzionali	conclusa 2016	avviata fine 2017	2018	2019/2020
AAIIF - Settore Gestione Documentale	conclusa 2016	2018	2018	2019/2020
AAIIF - Ufficio Relazioni Internazionali	conclusa 2016	2018	2018	2019/2020
Direzione Attività Legali e Centrale Acquisti	conclusa 2016	conclusa giu. 2017	-progettazione conclusa giu. 2017 -attuazione da lug. 2017 per 2018 - 2019 - 2020	primo monitoraggio feb 2018
Direzione Patrimonio Immobiliare	conclusa 2017	2018	2018	2019/2020
Direzione Contabilità Bilancio e Programmazione Finanziaria	conclusa 2017 (eccetto alcuni processi di nuova implementazione da concludere nel 2018)	2018	2018	2019/2020
Direzione Servizi per la Ricerca	conclusa 2016	avviata fine 2017, con richiesta di preventiva revisione mappatura per intervenuta riorganizzazione	2018	2019/2020
Direzione Servizio Bibliotecario di Ateneo	2016	da avviare 2018, previa revisione mappatura per intervenuta riorganizzazione	2018	2019/2020
Divisione Segreterie Studenti	in fase di ultimazione	2018	2018	2019/2020
Divisione Personale	conclusa 2016	conclusa ago. 2017	-progettazione misure conclusa ago. 2017 -attuazione misure da set. 2017 per triennio 2018-20	primo monitoraggio apr. 2018
Divisione Stipendi e Carriere del Personale	2018	2018	2019	2019/2020
Divisione Sistemi Informativi	conclusa 2017	2018	2018	2019/2020
Divisione Telecomunicazioni	conclusa 2017	2018	2018	2019/2020
Ufficio Pianificazione Organizzativa e Valutazione	2018	2018	2018	2019/2020
COSP	conclusa 2016	2018	2018	2019/2020
CTU	conclusa 2016	2018	2018	2019/2020
Ufficio Prevenzione e Sicurezza sul lavoro	conclusa 2016	2018	2018	2019/2020
Dipartimenti pilota (sperimentazione)	2018			

Il numero totale di processi mappati è pari a 314.

Con riferimento alle fasi successive del processo di gestione del rischio, il RPC, in collaborazione con i Responsabili di struttura della Direzione Legale e Centrale Acquisti e della Divisione Personale, ha completato le fasi dell'individuazione del rischio, dell'analisi qualitativa e quantitativa del rischio, dell'individuazione delle misure di prevenzione specifiche con riferimento a un totale di 102 processi.

Al termine dei lavori, che si sono protratti per alcuni mesi nella prima parte dell'anno, il RPC ha comunicato formalmente le misure specifiche individuate prevedendo un primo **monitoraggio** trascorsi 6 mesi dall'invio delle comunicazioni (Note di trasmissione delle misure: del 28/6/2017 per Direzione legale e Centrale Acquisti e del 7/9/2017 per Divisione Personale). Le schede per il monitoraggio sono state già predisposte e inviate alla Direzione legale e Centrale acquisti (Nota del RPC del 27/11/2017) e ed erano in corso di elaborazione per la Divisione Personale.

Nel mese di novembre 2017 è stata avviata analoga attività per la Divisione Formazione universitaria e Formazione permanente (Area Affari istituzionali, internazionali e formazione) con l'individuazione di misure specifiche con riferimento a 8 processi e, a partire da gennaio 2018, oltre al completamento dei processi dell'Area sopra menzionata, sono stati analizzati i processi della Direzione Servizi della ricerca alla luce delle indicazioni contenute nella delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017.

Relativamente ad altri obiettivi contenuti nel Piano, il RPC ha:

- avviato, in ottemperanza alle nuove linee guida ANAC n. 1134/2017, una prima ricognizione degli enti e delle società partecipati dall'Ateneo, curando anche gli aspetti connessi alla trasparenza ai sensi dell'art. 22 del D.lgs. 33/2013
- emanato direttive operative alla competente struttura in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali e di vertice in ottemperanza al D.lgs. 39/2013 e alle linee guida ANAC n. 833/2016, curando dal 2017 anche gli aspetti connessi alla trasparenza ai sensi dell'art. 14 del D.lgs. 33/2013
- promosso, come ogni anno, un'azione di sensibilizzazione in ordine al ricorso allo strumento del *Whistleblowing*, laddove siano individuati presunti comportamenti di *mal-administration* e ha gestito le segnalazioni pervenute nel corso del 2017;
- svolto un ruolo di propulsione per la realizzazione della formazione in materia di prevenzione della corruzione in Ateneo che sarà svolta anche nel corso del 2018 anche in modalità e-learning per consentire un'ampia partecipazione e una significativa diffusione di contenuti in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione.

L'Ateneo ha organizzato, infatti, con la supervisione della Responsabile della Prevenzione della Corruzione e con la collaborazione dell'Ufficio Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane e della Divisione Sistemi Informativi, un corso di **formazione** in modalità e-learning sul tema della **Prevenzione della Corruzione e Promozione della Trasparenza**, in ottemperanza agli obblighi di formazione previsti dalla Legge 190/2012 "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*", recepiti nel Piano d'Ateneo per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza – triennio 2017/2019 e, conseguentemente, nel Piano di Formazione triennale 2017/2019.

La formazione, obbligatoria, è destinata a tutto il personale dipendente Tecnico e Amministrativo e consiste in un corso di livello generale su "Etica e Legalità", "Aggiornamenti sul Piano Nazionale Anticorruzione" e "Principali novità in materia di Trasparenza".

4. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

4.1. Valutazione della performance individuale della dirigenza

Il sistema di valutazione della Performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'Amministrazione è stato ridefinito all'interno del Piano Integrato della Performance 2017-19 (cap. 5), modificando gli oggetti di valutazione precedentemente individuati nelle delibere del 29 settembre 2015⁷ e del 24 novembre 2015, nelle quali si definivano le tipologie di obiettivi, il processo, i criteri e i punteggi per la valutazione della performance rispettivamente del Direttore Generale e dei Dirigenti. Il cambiamento di impostazione più rilevante è rappresentato dalla maggiore rilevanza attribuita al collegamento tra Obiettivi strategici, Performance Organizzativa e Performance individuale come suggerito dall'ANVUR nelle Linee Guida. Nel nuovo approccio, a partire dai risultati di Performance dell'anno 2017, si intende applicare una maggiore partecipazione delle posizioni dirigenziali ai livelli di performance di Ateneo, riferiti agli obiettivi strategici, e risultati di semplificazione e di efficienza dei processi che concorrono alla Performance organizzativa del sistema tecnico funzionale nel suo complesso. 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.

Si intende inoltre rispondere all'esigenza di definire obiettivi misurabili e indicatori che consentano una valutazione oggettiva della performance individuale dei dirigenti, tale da garantire maggiore trasparenza e condivisione delle valutazioni stesse.

Sulla base di questa premessa 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.

⁷ 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 in base alle quali sono state valutate le performance individuali del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'Amministrazione riferite all'anno 2017.

4.2. 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, temperando 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%.

La valutazione della Performance organizzativa individuale viene svolta dal Nucleo di Valutazione sulla base di una relazione presentata dal Direttore Generale che riporta il resoconto dell'attività svolta e dei risultati raggiunti sugli obiettivi assegnati per l'anno 2017 e degli altri indicatori di risultato riferiti agli obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza e agli obiettivi strategici di Ateneo indicati di seguito.

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:

c) Obiettivi strategici di Ateneo: peso 20%

Tali obiettivi sono coerenti con gli obiettivi strategici delle aree Formazione, Ricerca, Valorizzazione del merito, Governo responsabile delle risorse e sono misurabili con indicatori contenuti nel secondo capitolo della presente relazione sulla Performance scelti in fase di programmazione 2017-19 (cfr. Cap. 5 del Piano integrato della Performance), tra quelli utilizzati 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.

A questi obiettivi è attribuito un peso del 20% nella valutazione complessiva del Direttore Generale.

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI 2017 - INDICATORI STRATEGICI DI ATENEO						
AREA E OB STRATEGICO DI ATENEO	DESCRIZIONE INDICATORE	ANNO DI RIFERIMENTO	VALORE INDICATORE	FONTE	TARGET 2017	VALUTAZIONE
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 al target di 60CFU per anno di Ateneo	Percentuale di studenti regolari che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare <u>Sistema nazionale PRO3: Autonomia responsabile OB D, Azione 2 indicatore 1 (D.2.1)</u>	Anno solare 2017	47,8%	Indicatori PRO 3 forniti dal Miur cod. 23_MILANO_2016/17 (anno solare 2017)_ indicatore 0,4780 verificato il 15/05/2018 nella Procedura PRO3 Cineca	=>48%	IN LINEA CON IL TARGET
Formazione FOR5 - Potenziare l'internazionalizzazione dell'offerta formativa, l'attrattività e la mobilità internazionale degli studenti e del personale	Percentuale di studenti iscritti al primo anno di corso di L e LM - LCU che hanno conseguito il titolo di studio all'estero <u>Programmazione Triennale 2016/18: Indicatore A B 3 - Proporzioni di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero</u>	a.a 2017/18	4,20%	PRO3 2016-18 ultimo dato disponibile a.a. iscritti primo anno 2017/18 (disponibile al 5 maggio 2018) 1 Univ. MILANO numeratore: 749 denominatore 17.741 rapporto: 0,042	>4%	SOPRA SOGLIA TARGET
Ricerca RIC 3 - 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 con finanziamenti di ateneo	Valore dei contratti di ricerca acquisiti nell'anno solare (Finanziamenti ministeriali, contributi per contratti con UE e internazionali, Ricerca finanziata, ricerca commissionata escluso tariffario) Incremento del valore 2017 rispetto alla media dei valori degli ultimi tre anni	ANNO SOLARE 2014 ANNO SOLARE 2015 ANNO SOLARE 2016 <u>VALORE MEDIO TRIENNIO PRECEDENTE</u> ANNO SOLARE 2017	30.380.445 28.758.318 27.705.589 <u>28.948.117</u> <u>46.414.637</u> <u>incremento media triennio -2017= + 60%</u>	Indicatore di Ateneo Fonte IRIS Direzione Servizi per la ricerca	2017 = o > del dato medio 2014-2016	SOPRA SOGLIA TARGET
Valorizzazione del merito - VAL 2: Implementare le politiche di reclutamento del personale docente secondo criteri di valorizzazione del merito, di apertura internazionale e di arricchimento delle competenze con risorse esterne all'Ateneo, in equilibrio con il riconoscimento delle professionalità interne.	% di professori di 2° fascia reclutati all'esterno dell'Ateneo (Programmazione triennale 2016-18) sul totale dei reclutati nella fascia dall'1/1 al 31/12/2017 <u>Fonte: PRO 3 2016-18.: Indicatore C B 2 - "Proporzioni di Professori II fascia reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo"</u>	ANNO SOLARE 2017	37,3%	Obiettivo di Programmazione triennale 2016-18 Fonte: PRO 3 2016-18.: Indicatore C_B_2 - "Proporzioni di Professori II fascia reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo"	target=25%	SOPRA SOGLIA TARGET
Governo Responsabile risorse OB- Porre in essere le azioni per la realizzazione degli obiettivi strategici assicurando e mantenendo la sostenibilità economico finanziaria.	Indicatori conto consuntivo: spesa personale IP. 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).	MIUR- VALORE AGGIORNATO AL 2016	IP 62%		Standard IP normativa < 80% Standard di Ateneo =< 65%	SOPRA SOGLIA TARGET

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE - INDICATORI DI SEMPLIFICAZIONE ECONOMICITA' ED EFFICIENZA			
OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INDICATORE 2017	TARGET
Miglioramento processi di programmazione, valutazione e controllo della gestione - rispetto delle scadenze di presentazione proposte di delibera	% delle delibere presentate nel rispetto della calendarizzazione stabilita dal direttore generale	70%	Presentazione del 60% delle delibere 15 gg. prima della seduta deliberativa di CdA
Rispetto delle scadenze normative per adempimenti del ciclo della performance (Piano della Performance 31 gennaio - Relazione sulla Performance 30 giugno)	Scostamento in mesi dalle scadenze degli adempimenti	Scostamento dal target: 3 mesi.	Target massimo 3 mesi (per il 2017) in considerazione dei tempi di elaborazione del Piano Strategico di Ateneo vincolante per la predisposizione del Piano della Performance 2017/19
Mantenimento di equilibri di bilancio: Rispetto dello standard dell'indicatore di spese di indebitamento IDEB (art. 6, d.lgs. 29 mar 2012)	<p>IDEB: Indicatore di indebitamento Fonte: https://ba.miur.it/index.php?action=indicatori</p> <p>Rapporto % tra: numeratore: Oneri annui ammortamento mutui (capitale + interesse) - contributi statali per investimenti in edilizia denominatore: (FFO+ fondo programmazione triennale + entrate contributive al netto dei rimborsi) - fitti passivi - spese complessive di personale a carico dell'Ateneo.</p>	IDEB 2017= 3,36 indicatore calcolato internamente (Direzione Bilancio e contabilità) con formula applicata dal Ministero delle Finanze	(Soglia max. di legge 15%) Target di ateneo tra 4% e 10% 2016= 3,32 2015= 3,14 2014= 3,35
Miglioramento del margine di esercizio riferito al funzionamento generale dell'Ateneo		DATO NON DISPONIBILE PRIMA DELL'APPROVAZIONE DEL CONTO CONSUNTIVO	

4.3. 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 sono assegnati dal Direttore Generale nel corso di un colloquio con il Dirigente in fase di programmazione della Performance e sono valutati dal Direttore Generale sulla base di una scheda di rendicontazione nella quale il dirigente formula anche la propria autovalutazione in termini di peso e di grado di raggiungimento dell'obiettivo accompagnata da eventuali note di chiarimento.

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

a. Valutazione della 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

Il raggiungimento del risultato è misurato con punteggio decimale 0-1 sulla base del confronto tra il risultato atteso e il relativo target quantitativo di output o di stato di avanzamento stabilito in fase di assegnazione dell'obiettivo e il target realizzato, accompagnato da una descrizione del risultato (cfr. le schede in Allegato: Performance Organizzativa delle strutture).

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.

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.

Di seguito sono riportate le tavole con gli obiettivi specifici e i criteri di misurazione riferiti i punti b) e c).

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI 2017		INDICATORI DI SEMPLIFICAZIONE ECONOMICITA' EFFICIENZA		
OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	VALORE INDICATORE 2017	NOTE
Programmare le ferie del personale in modo da ridurre l'accumulo di ferie residue degli anni precedenti entro i termini contrattualmente previsti	N. gg di ferie residue al 1/1/2017 e al 31 dicembre dell'anno 2017 Indicatore: scostamento tra valore finale e valore di partenza	Saldo negativo tra residui iniziali e residui finali	Saldo ferie residue in % sul residuo iniziale valorizzato in base alle seguenti fasce di punteggio	SCALA PUNTEGGI: saldo negativo= 1 aumento <5% = 0,8 aumento >5%<10%=0,5 aumento>10%<15%=0,2 aumento >15%=0
Programmare e monitorare lo sviluppo delle competenze del personale attraverso il piano triennale di formazione che prevede un monte ore minimo pro capite di 30 ore	a) rapporto % tra: n. persone con almeno un corso nell'anno 2017 e n.° persone in organico struttura anno 2017 Rapporto tra: n. h formazione per addetto (su tutto il personale della struttura) e ore standard annue per addetto (10H)	a) =1 (valore massimo) b) =>1	Il punteggio finale è determinato dal valore medio tra i due risultati (compreso tra 0 e 1) rivalutato in base alle seguenti fasce di punteggi	SCALA PUNTEGGI: Valore medio: =>0,8 PUNTI 1 >5<8=PUNTI 0,7 <5=PUNTI 0,3
Rispettare scadenze di presentazione proposte di delibera per il Consiglio di Amministrazione 15 gg. prima della seduta	% di Delibere presentate entro 15 gg. dalla seduta ordinaria di CdA per gli adempimenti calendarizzati dal Direttore Generale	Presentazione del 60% delle delibere di competenza in seduta di Pre-CdA (15 gg. prima della seduta deliberativa di CdA)	Conteggio degli atti	punteggio a scalare a partire dal target = punti 1
Rispettare le scadenze degli adempimenti del ciclo della performance	Rispetto dei tempi di consegna delle schede di programmazione di struttura e di rendicontazione di risultati misurato in n. di giorni eccedenti la scadenza comunicata dalla direzione	a) Consegna obiettivi performance organizzativa (anno t)= 28/2/ 2017 b) Consegna rendicontazione risultati (anno t-1) = 5/6/2017	Somma giorni intercorsi tra la prima scadenza di consegna e la consegna e assegnazione di un punteggio da 0 a 1 secondo la seguente scala	Scala punteggi: da 0 a 7 gg= 1 da 7 a 15 gg=0,8 da 16 a 20 gg=0,6 da 21 a 30 gg=0,4 da 30 gg in su = 0
Attuazione responsabile della normativa anticorruzione e trasparenza	Rispetto degli adempimenti del processo di gestione dei rischi e adempimenti trasparenza	100% adempimenti rispettati secondo scadenze indicate nella Scheda Obiettivi di struttura	Punti da 0 a 1 in base allo stato di avanzamento al 31/12/2017 valutato dal responsabile Anticorruzione in base al programma e alle consegne	mappatura e analisi concluse = punti 1 analisi avviata= punti 0,8 solo mappatura= punti 0,6 mappatura non conclusa=punti 0,4 mappatura non avviata=punti 0

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI 2017 - INDICATORI STRATEGICI DI ATENEO						
AREA E OB STRATEGICO DI ATENEO	DESCRIZIONE INDICATORE	ANNO DI RIFERIMENTO	VALORE INDICATORE	FONTE	TARGET 2017	VALUTAZIONE RISPETTO AL TARGET: SOTTO SOGLIA = 0 - 0,7 IN LINEA = 0,8 SOPRA SOGLIA =1
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 al target di 60CFU per anno di Ateneo	Percentuale di studenti regolari che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare <u>Sistema naz.le PRO3: Autonomia responsabile QB D. Azione 2 indicatore 1 (D 2 1)</u>	Anno solare 2017	47,8%	Indicatori PRO 3 forniti dal Miur cod. 23_MILANO_2016/17 (anno solare 2017)_ indicatore 0,4780 verificato il 15/05/2018 nella Procedura PRO3 Cineca	=>48%	IN LINEA CON IL TARGET
Formazione FOR5 - Potenziare l'internazionalizzazione dell'offerta formativa, l'attrattività e la mobilità internazionale degli studenti e del personale	Percentuale di studenti iscritti al primo anno di corso di L e LM - LCU che hanno conseguito il titolo di studio all'estero <u>Programmazione Triennale 2016/18: Indicatore A_B_3 - Proporzione di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero</u>	a.a 2017/18	4,20%	PRO3 2016-18 ultimo dato disponibile a.a. iscritti primo anno 2017/18 (disponibile al 5 maggio 2018) 1 Univ. MILANO numeratore: 749 denominatore 17.741 rapporto: 0,042	>4%	SOPRA SOGLIA TARGET
Ricerca RIC 3 - 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 con finanziamenti di ateneo	Valore dei contratti di ricerca acquisiti nell'anno solare (Finanziamenti ministeriali, contributi per contratti con UE e internazionali, Ricerca finanziata, ricerca commissionata escluso tariffario) Incremento del valore 2017 rispetto alla media dei valori degli ultimi tre anni	valore medio contratti 2014-'15-'16 valore contratti 2017	Valore medio 2014-'15-'16: <u>28.948.117</u> Valore 2016: <u>46.414.637</u> incremento <u>+ 60%</u>	Indicatore di Ateneo Fonte IRIS Direzione Servizi per la ricerca	2017 valore > del dato medio 2014-'15-'16	SOPRA SOGLIA TARGET
Valorizzazione del merito - VAL 2: Implementare le politiche di reclutamento del personale docente secondo criteri di valorizzazione del merito, di apertura internazionale e di arricchimento delle competenze con risorse esterne all'Ateneo, in equilibrio con il riconoscimento delle professionalità interne.	% di professori di 2° fascia reclutati all'esterno dell'Ateneo (Programmazione triennale 2016-18) sul totale dei reclutati nella fascia dall'1/1 al 31/12/2017 Fonte: PRO 3 2016-18.: Indicatore C_B_2 - "Proporzione di Professori II fascia reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo"	anno solare 2017	37,3%	Obiettivo di Programmazione triennale 2016-18 Fonte: PRO 3 2016-18.: Indicatore C_B_2 - "Proporzione di Professori II fascia reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo"	target=25%	SOPRA SOGLIA TARGET
Governo Responsabile risorse OB- Porre in essere le azioni per la realizzazione degli obiettivi strategici assicurando e mantenendo la sostenibilità economico finanziaria.	Indicatori conto consuntivo: spesa personale IP. 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).	MIUR- VALORE AGGIORNATO AL 2017 calcolato dall'Amministrazione	IP 62%	dati consuntivo 2017	Standard IP normativa < 80% Standard di Ateneo =< 65%	SOPRA SOGLIA TARGET

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 la fine di ottobre dell'anno in cui l'obiettivo deve essere realizzato.

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 sulle evidenze relative agli indicatori di Economicità, semplificazione, efficienza (punto b) e agli indicatori strategici (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.

Il processo di valutazione della performance individuale dei dirigenti, applicando il modello descritto e tenendo conto dei tre oggetti di valutazione considerati e dei rispettivi pesi ha dato i risultati riportati nella tabella di seguito riportata. Le posizioni dirigenziali sono state distribuite nelle diverse fasce di punteggio attribuito e accanto ad ogni fascia è indicata la corrispondente quota di retribuzione di risultato spettante. Tale distribuzione delle fasce di retribuzione è stata approvata nella seduta del CdA del 26 ottobre 2017.

Risultati della Valutazione delle performance individuali della dirigenza.

Distribuzione aggregata delle fasce di punteggio e di retribuzione		
n. ° posizioni dirigenti	valutazione	quota retribuzione
0	da 0,95 a 1	100%
2	da 0,90 a 0,94	95%
5	da 0,85 a 0,89	95%
1	da 0,75 a 0,84	85%
1	da 0,60 a 0,74	70%
0	da 0,50 a 0,59	30%
0	<0,49	0%

4.4. 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%

Di seguito riportiamo la distribuzione dei punteggi attribuiti agli EP responsabili delle strutture complesse dipendenti direttamente dal direttore generale. Le schede di dettaglio con gli obiettivi e la descrizione dei risultati attesi e realizzati nel 2017 sono contenute nell'Allegato Schede di Risultato della Performance Organizzativa delle Strutture.

Valutazione delle performance individuali dei responsabili EP (strutture della direzione) distribuzione

N.° POSIZIONI	Punteggio valutazione DG	% su punteggio massimo (=8)	Quota retribuzione risultato
1	6,25	75%	100%
4	7,50	100%	100%
1	8,00	100%	100%
2	7,00	88%	100%

Il Personale di cat. D-C e B non è soggetto attualmente ad un sistema di valutazione delle performance individuali la cui definizione sarà oggetto di contrattazione integrativa, nel rispetto della nuova normativa in tema di riorganizzazione delle amministrazioni Pubbliche, nel corso del 2018. Nell'ambito delle progressioni orizzontali 2017-2018 è stata applicata a tutto il personale B-C-D ed EP una scheda di valutazione del livello di prestazione di ciascun dipendente avente diritto alla progressione, ai fini della formazione del punteggio finale che teneva conto anche di altre variabili (anzianità, corsi di formazione) su cui sono state formate le graduatorie per ottenere la progressione.

La scheda prevedeva tre livelli di prestazione: eccellente, buono o scarso ed era assegnato al responsabile di struttura il compito di valutare il proprio personale in base alle variabili indicate, producendo le evidenze necessarie a supporto di un eventuale giudizio negativo.