



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

PIANO DELLA PERFORMANCE

Aggiornamento anno 2016

Approvato dal CdA 19 LUGLIO 2016

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

(D.lgs. N.° 150, 27 OTTOBRE 2009 - ART. 10)

2016-2018

INDICE

PREMESSA	5
1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO	7
1.1 - PRESENTAZIONE DELL'ATENEO	7
1.2 - L'ATENEO IN CIFRE	17
1.3 - OBIETTIVI STRATEGICI DELLE AREE CORE DELL'ATENEO	23
1.3.1 - AREA DELLA FORMAZIONE SUPERIORE	23
1.3.2 - AREA DELLA RICERCA E TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE	27
2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	29
2.1 - OBIETTIVI DEL SISTEMA TECNICO FUNZIONALE	29
2.2 - OBIETTIVI OPERATIVI E MACRO PROCESSI	30
2.2.1 - ORGANIZZAZIONE	31
2.2.2 - GESTIONE DELLE RISORSE	33
2.2.3 - SERVIZI PER GLI STUDENTI, LA DIDATTICA E LA RICERCA	37
3. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO	43
3.1. Il Piano triennale di prevenzione della corruzione	43
3.2. Obiettivi per il triennio 2016-2018	46
4. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	49

ALLEGATO - PERFORMANCE INDIVIDUALE 2016

Obiettivi posizioni dirigenziali

Obiettivi responsabili di struttura EP

PREMESSA

In attuazione dell'art.10 del decreto legislativo 150/2009 l'Università degli Studi di Milano redige ogni anno il Piano triennale della Performance che, a partire dagli obiettivi strategici dell'Ateneo nelle sue aree di azione primarie, individua gli obiettivi di **Performance Organizzativa dell'Amministrazione**, definita come sottosistema tecnico funzionale che **garantisce i processi di governo del sistema** a supporto degli organi di indirizzo politico amministrativo, assicurando la programmazione, organizzazione gestione e controllo delle risorse, delle attività e dei servizi in attuazione degli indirizzi e delle scelte strategiche di vertice.

In considerazione delle nuove linee di indirizzo emanate dall'ANVUR per la redazione di un Piano integrato, questa edizione del Piano della Performance 2016 rappresenta una **prima applicazione dell'approccio integrato** proposto con una modalità semplificata. Nel documento abbiamo dedicato uno spazio prevalente alla declinazione degli obiettivi di Performance organizzativa, integrandoli con quelli previsti dal Piano triennale di prevenzione della corruzione e riportando nella Programmazione della Performance individuale gli obiettivi assegnati alle posizioni dirigenziali in tema di anticorruzione e trasparenza.

Nel porre in essere questa prima applicazione si è scelto di utilizzare lo schema dei contenuti suggerito da ANVUR, senza inserire integralmente il Piano triennale della Prevenzione della Corruzione nel documento, ma limitandoci a riferirne i contenuti salienti nel capitolo 3 e a richiamare nel capitolo 4 lo stadio di maturazione del sistema di trasparenza degli atti e dei procedimenti sia verso i pubblici interni che verso l'ambiente sociale e gli stakeholder esterni.

Il **Piano della Performance 2016-18** è finalizzato ad un **aggiornamento degli obiettivi** della performance organizzativa e individuale dell'anno 2016 e presenta un parziale aggiornamento degli obiettivi strategici già contenuti nel piano triennale 2015-17, basato su documenti di natura programmatica e su piani di intervento settoriale sostenuti da deliberazioni degli organi di governo per la destinazione di risorse finanziarie ad azioni specifiche in essi previste per l'anno 2016.

Questo **approccio "di transizione"** è motivato anche dalla scelta assunta dal Rettore di avviare l'elaborazione di un **nuovo Piano Strategico di Ateneo** che sarà **disponibile entro la fine dell'anno**. Questo nuovo strumento di riorientamento dello sviluppo dell'Ateneo in una prospettiva di medio lungo termine, consentirà di reimpostare su un quadro di riferimento strategico sistematico e organico sia l'integrazione della programmazione degli interventi anticorruzione e di assicurazione della trasparenza degli atti e dei procedimenti, sia una più evidente associazione tra obiettivi di performance organizzativa, strategie e risorse finanziarie, come richiesto dalle linee di indirizzo prospettate dall'ANVUR.

La predisposizione del Piano della Performance è stata ulteriormente procrastinata rispetto alle scadenze previste dalle linee guida anche per il cambiamento della posizione del Direttore Generale avvenuto il primo maggio del 2016. Il 2016 rappresenta pertanto un anno di transizione ad una nuova gestione e ad una nuova prospettiva strategica che troveranno espressione nell'avvio del nuovo ciclo integrato della performance 2017-2019.

Il presente documento pertanto si pone in un'ottica di **implementazione degli obiettivi di discontinuità** già contenuti nella programmazione triennale 2015-17 soprattutto in relazione alla realizzazione del **processo di razionalizzazione organizzativa dell'amministrazione**, e all'avvio del nuovo **sistema di contabilità economico patrimoniale** e del relativo modello gestionale.

Il consolidamento degli **obiettivi di continuità** è orientato al miglioramento dei **servizi agli studenti, al personale e alle strutture**, per una riqualificazione complessiva del sistema dei servizi centrata sulla soddisfazione dell'utenza, sulla semplificazione dei processi e sulla tempestività nella presa in carico delle richieste.

In Allegato al Piano sono riportati gli **obiettivi di Performance individuale** assegnati dal Direttore Generale ai Dirigenti e ai Responsabili delle strutture di primo livello dell'Amministrazione (vedi Allegato - Performance individuale dirigenti e responsabili di struttura).

1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

1.1 - PRESENTAZIONE DELL'ATENEO

L'Ateneo ha completato il processo di riassetto istituzionale ed organizzativo introdotto dalla Legge 240/2010 di riforma del sistema universitario, adottando nel 2012 il nuovo Statuto. Nel corso del 2016 lo Statuto sarà riesaminato e parzialmente rivisto in alcune parti da un'apposita Commissione del Senato Accademico incaricata di proporre un adeguamento dell'impianto statutario alla luce dell'esperienza concreta di funzionamento dell'organizzazione dell'Ateneo scaturita dall'attuazione della riforma.

Nello Statuto l'Ateneo definisce la sua visione identitaria di istituzione di alta cultura, sede primaria di attività di ricerca e di formazione, le cui attività sono ispirate a principi di indipendenza, autonomia e responsabilità. Nelle finalità primarie di formazione e ricerca l'Ateneo persegue finalità di elaborazione critica e di diffusione delle conoscenze, di interazione tra le culture, di sviluppo delle competenze, di educazione e formazione della persona, di arricchimento culturale della società, garantendo la libera e motivata espressione delle opinioni e avvalendosi del contributo, nelle rispettive responsabilità, di tutte le sue componenti.

L'Università considera sinergiche e strettamente correlate le attività di ricerca e di insegnamento e ne garantisce una costante connessione, assicurando l'inscindibilità delle funzioni sanitarie assistenziali, ove assunte, da quelle di ricerca e di insegnamento.

L'Ateneo si impegna a dare piena attuazione all'articolo 34 della Costituzione che assicura il diritto dei capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, a raggiungere i gradi più alti degli studi. A questo fine, favorisce e sostiene la piena applicazione della normativa in vigore sul diritto allo studio, anche assumendo iniziative autonome di intervento, compatibili con le risorse a disposizione.

Nei confronti degli studenti l'Università organizza i propri servizi didattici, di sostegno e di orientamento nelle scelte di percorso e nell'inserimento nel mercato del lavoro in modo da rendere il più possibile efficace e proficuo lo studio universitario.

L'Università riconosce la propria appartenenza allo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e della Ricerca ed è impegnata a raccordare le sue funzioni istituzionali e i rapporti di collaborazione che ne derivano al quadro di riferimento internazionale, incrementando le proprie capacità di richiamo dall'estero di studenti, ricercatori e professori e incentivando relazioni e forme di cooperazione, anche con i paesi in via di sviluppo, volte a sostenere la mobilità, le partecipazioni a reti scientifiche e l'integrazione a livello internazionale delle attività formative. L'Università degli Studi di Milano è l'unico ateneo italiano membro della prestigiosa *League of European Research Universities* (LERU), della quale fanno parte 21 università.

L'Università è aperta al territorio quale soggetto impegnato e attivo per il progresso scientifico, culturale, sociale, civile, economico della Repubblica, degli ambiti territoriali e delle comunità collegate alle sedi didattiche e di ricerca.

L'Università degli Studi di Milano assume come valori fondanti i principi di trasparenza, legalità e parità di genere e si è dotata degli strumenti normativi e dei regolamenti interni per sancire le linee di comportamento e le azioni di garanzia e tutela di tali valori. (<http://www.unimi.it/ateneo/normativa/2130.htm>)

Regolamento d'Ateneo di attuazione della L.241/1990

Conformemente ai principi dettati dalla legge 7 agosto 1990 n. 241, recante norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto d'accesso ai documenti amministrativi, il Regolamento contiene le disposizioni volte a garantire l'economicità, l'efficienza, l'imparzialità e la trasparenza del procedimento amministrativo, garantendo la pubblicità degli atti e il diritto di accesso ai documenti amministrativi, ai sensi delle vigenti disposizioni. Il Regolamento è annualmente aggiornato con il concorso di tutte le strutture organizzative.

Regolamento del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), è adottato ai sensi dell'art. 57 del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165; dell'art. 21, L. 4 novembre 2010, n. 83; nonché di quanto disposto dagli articoli 8 e 34 dello Statuto. Il CUG, nei confronti di tutti coloro che operano a diverso titolo nell'Ateneo, si prefigge di assicurare e verificare l'attuazione della parità e pari opportunità di genere nell'ambito delle attività di lavoro, studio e ricerca, rafforzando la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione, alla lingua, alla condizione sociale e culturale (<http://www.unimi.it/ateneo/normativa/74721.htm>).

Il **Codice Etico** (<http://www.unimi.it/ateneo/normativa/50486.htm>), emanato con decreto rettorale 19 luglio 2011, determina i valori fondamentali della comunità universitaria, promuove il riconoscimento e il rispetto dei diritti individuali, nonché l'accettazione di doveri e responsabilità nei confronti dell'Istituzione e detta le regole di condotta nell'ambito della comunità. Le norme sono volte ad evitare ogni forma di discriminazione e di abuso, nonché a regolare i casi di conflitto di interessi o di proprietà intellettuale.

Anticorruzione e Trasparenza

L'Ateneo ha nominato il Dirigente responsabile della Prevenzione della corruzione e dell'illegalità e il dirigente Responsabile della Trasparenza; inoltre il Rettore ha individuato una delega specifica in materia nominando un docente Delegato per la trasparenza e per le iniziative di promozione della legalità.

Il **Piano triennale di prevenzione della corruzione** aggiornato annualmente ai sensi della legge 190/2012 - art. 1 comma 5, oltre a consentire all'Università di ottemperare agli obblighi di legge, è uno strumento per rispondere più concretamente agli obiettivi primari di correttezza, trasparenza, lealtà, integrità, onestà nello svolgimento delle attività, nel rispetto dell'ordinamento vigente e in modo responsabile nei confronti degli utenti e dei cittadini tutti.

La sua funzione è quella di fornire, con riferimento ai vari processi delle unità organizzative, una valutazione del diverso livello di esposizione al rischio corruttivo e definire contestualmente le azioni trasversali e gli interventi preventivi sui processi “a rischio”, diretti a prevenirlo, concordati con i Responsabili delle strutture.

All’attuazione degli obiettivi del Piano anticorruzione è dedicata una linea di azione del Sistema Tecnico funzionale di questo Piano della Performance. Nel capitolo 3 sono richiamati i contenuti e gli obiettivi triennali del Piano.

Codice di comportamento e Regolamento per la gestione della segnalazione di illeciti

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione, avvalendosi di una *task force* appositamente costituita, ha elaborato il Codice di comportamento approvato dagli organi nel 2015 il quale rappresenta una delle misure di attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione a livello decentrato (delibera A.N.A.C n. 72/2013). Inoltre, ai sensi dell’art. 1, comma 51, della legge 6 novembre 2012, n. 190, il sistema di prevenzione della corruzione di Ateneo si è dotato del Regolamento per la gestione delle segnalazioni di illeciti da parte dei dipendenti pubblici e della relativa tutela.

Il **Programma triennale per la trasparenza** in prospettiva triennale riporta il programma di attuazione e aggiornamento degli obblighi di pubblicizzazione dei dati e delle informazioni in ottemperanza all’art. 11 del D.lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e al D.lgs. 14 Marzo 2013, n.33. La pubblicizzazione delle informazioni nella apposita sezione “**Amministrazione trasparente**” del sito web UniMi è periodicamente aggiornata, al fine di rendere accessibili alla collettività le informazioni previste dalle norme (<http://www.unimi.it/personale/40206.htm>) ed è sottoposta al **monitoraggio del Nucleo di Valutazione**.

Sistema di assicurazione della qualità

L’Università degli Studi di Milano ha scelto di costituire due organismi distinti per presidiare il sistema di AQ della Didattica e della Ricerca: il **Presidio di Qualità della Didattica di Ateneo** e l’**Osservatorio della Ricerca**.

Presidio di Qualità della Didattica (PQD) di Ateneo

Il Presidio della qualità della didattica di Ateneo (PQD), costituito con decreto rettorale nel 2013 ai sensi della Legge 240/2010 e del Decreto Ministeriale n. 47/2013 svolge le seguenti funzioni:

- contribuisce all’affermazione nell’Ateneo della cultura della qualità;
- stabilisce le modalità procedurali per l’attuazione della politica della qualità nella formazione, definita dagli Organi di governo dell’Ateneo, garantendone l’adozione da parte dei singoli corsi di studio;
- propone strumenti comuni per l’Assicurazione della Qualità e attività formative per la loro applicazione;

- sovrintende al regolare svolgimento delle procedure di Assicurazione della Qualità delle attività didattiche, verificandone la coerenza con quanto programmato e dichiarato;
- fornisce supporto ai corsi di studio, ai Presidenti dei Collegi didattici e ai Direttori dei Dipartimenti per gli adempimenti richiesti, e ai Presidenti dei Comitati di direzione delle Facoltà e Scuole per le eventuali attività comuni;
- organizza e verifica l'aggiornamento delle informazioni contenute nelle Schede Uniche Annuali dei Corsi di Studio (SUA-CdS);
- organizza e monitora le rilevazioni dell'opinione di studenti, laureandi e laureati;
- definisce le linee guida per le attività periodiche di Riesame dei corsi di studio;
- valuta l'efficacia degli interventi per il miglioramento dei corsi di studio, individuati dai competenti organi, e le loro effettive conseguenze;
- assicura il corretto flusso informativo da e verso il Nucleo di Valutazione e le Commissioni paritetiche docenti-studenti.

Attualmente il PQD è costituito da 10 **docenti** che rappresentano tutte le aree dell'Ateneo, una **dirigente** dell'Amministrazione responsabile dell'Area Affari Istituzionali, Formazione e Accordi Internazionali, e da uno **studente** indicato dalla Conferenza degli studenti, conformemente al requisito di qualità indicato dai documenti ANVUR e EUA di prevedere nei diversi organi e strutture universitari un maggiore coinvolgimento e una maggiore responsabilizzazione degli studenti nelle attività di AQ.

Nell'espletamento delle sue funzioni, il PQD si riunisce periodicamente (con cadenza mensile) e interagisce con tutti gli interlocutori coinvolti nei processi di Assicurazione della Qualità (Collegi didattici, Gruppi di riesame, Commissioni paritetiche, Nucleo di Valutazione), e con la Commissione Didattica del Senato Accademico, anche nell'ambito di gruppi di lavoro a composizione mista (Commissione-PQD). Partecipano stabilmente alle sedute e ai lavori del Presidio il Rettore alla Didattica e le responsabili degli uffici primariamente deputati alle attività di supporto ai processi di assicurazione della qualità (Ufficio Corsi di Laurea e Ufficio Pianificazione Organizzativa e Valutazione). Il PQD, quale organismo centrale dell'AQ della didattica, si rapporta a cascata con una rete di referenti AQ individuati a livello di area e di collegio didattico/corso di studio.

Il Presidio della Qualità ha predisposto una pagina dedicata nel portale di Ateneo per il deposito dei documenti e la consultazione dei materiali di interesse per gli interlocutori interni del sistema AQ didattica di Ateneo.
<http://www.unimi.it/didattica/62106.htm> - *"Qualità della didattica"*

Osservatorio della ricerca

In applicazione dei principi enunciati negli articoli 1 e 2 dello Statuto, nel 2014 l'Università degli Studi di Milano ha costituito l'Osservatorio della ricerca (OR) e in

data 10-01-2016 ne ha approvato il Regolamento (http://www.unimi.it/cataloghi/comitato_etico/Oss-Ric_REGOLAMENTO_02.2016.pdf).

L'Osservatorio, assolve alle funzioni di presidio della qualità per le attività di ricerca sovrintendendo al regolare svolgimento delle relative procedure di Assicurazione della Qualità in attuazione della normativa di riferimento. L'attribuzione del compito di Presidio della Qualità all'OR è stata determinata dalla complessità del sistema ricerca in un ateneo multidisciplinare e dal livello di specializzazione necessario per garantire i processi di AQ.

All'Osservatorio della Ricerca spetta il compito di affiancare gli Organi di governo dell'Ateneo nella rilevazione e nel monitoraggio sistematico della consistenza e rilevanza delle attività di ricerca dell'Università e dei relativi risultati, nell'ottica del mantenimento e miglioramento continuo di riconosciuti livelli di qualità. Nell'ambito delle proprie funzioni, l'OR:

- raccoglie e analizza i dati e le informazioni relative ai risultati ottenuti dall'Università degli Studi di Milano nei diversi ambiti di ricerca in cui essa è attiva;
- propone criteri e modelli di monitoraggio dell'attività di ricerca svolta in Ateneo;
- si fa promotore, presso gli Organi di governo, di interventi volti a migliorare la qualità della ricerca, la capacità di attrazione di risorse e la visibilità sul piano nazionale e internazionale dell'Università degli Studi di Milano;
- elabora, su mandato degli Organi di governo dell'Ateneo, documenti di sintesi funzionali alla rappresentazione delle performance scientifiche dell'Università degli Studi di Milano.

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

L'Osservatorio attinge informazioni dal sistema informativo per la ricerca di ateneo (IRIS) e dall'Archivio Istituzionale della ricerca (AIR) oltre che da database esterni per proporre e aggiornare metodologie di misurazione della qualità dei prodotti della ricerca secondo i più elevati standard internazionali.

Nell'espletamento della funzione di presidio della qualità della ricerca l'Osservatorio si coordina con il Presidio della qualità della didattica, col Nucleo di Valutazione si rapporta altresì alle strutture decentrate coi referenti della AQ ricerca di dipartimento e coi Direttori stessi.

Il Nucleo di Valutazione

Il Nucleo di Valutazione è chiamato a svolgere le funzioni di valutazione interna attribuite dalla Legge 240/2010 in relazione alla verifica della qualità e

dell'efficacia dell'offerta didattica, alla verifica dell'attività di ricerca svolta dai dipartimenti, nonché alle verifiche delle procedure di valutazione delle strutture e del personale previste dall'art. 14 della L150/2010, e alla valutazione del sistema di AQ dell'Ateneo in raccordo con l'ANVUR.

Nell'ambito delle sue attività istituzionali il Nucleo di Valutazione svolge diversi adempimenti ordinari e periodici previsti e regolati da specifiche norme nazionali che danno luogo alla produzione di relazioni tecniche sui seguenti temi:

- Accreditamento dei corsi di studio e sistema AVA
- Accreditamento dei corsi di dottorato
- Ciclo della Performance
- Trasparenza e Anticorruzione
- Relazione al Conto Consuntivo
- Parere sui curricula dei docenti a contratto e sullo scambio di ricercatori tra Atenei (ex L.240/2010, art. 2, c.1 e art. 3)

Nel quadro di questo ruolo istituzionale il Nucleo assume, verso l'Ateneo, il mandato di svolgere nell'ambito delle prerogative e responsabilità, che gli sono attribuite dallo Statuto in vigore dal 12 aprile 2012 e dai Regolamenti d'Ateneo, programmi annuali o pluriennali di valutazione interna della didattica, della ricerca e delle attività amministrative.

Il Nucleo si avvale di un ufficio di supporto che provvede alla raccolta della documentazione istruttoria e delle informazioni ed elaborazione dei dati necessari, sulla base dei parametri stabiliti dalle norme o dagli organi nazionali di riferimento o dal Nucleo stesso, e all'istruttoria e redazione delle bozze di pareri o relazioni da sottoporre a deliberazione del Nucleo.

Il Nucleo di Valutazione ha una composizione internazionale portatrice di stimoli ed elementi conoscitivi di apertura verso lo scenario europeo della assicurazione di qualità e prassi di *benchmarking* con realtà europee nei processi di valutazione.

Il Nucleo è composto da tre membri interni tra i quali è stato individuato il Presidente, un membro esterno proveniente da un altro ateneo italiano e 4 professori/scientist provenienti da università/istituzioni di ricerca europee: Parigi, Brighton, Londra, CERN. Per i processi di valutazione riguardanti la didattica prende parte al Nucleo, come previsto dalla L. 240/2010, un rappresentante degli studenti nominato dalla conferenza degli studenti UniMi.

Una relazione annuale sull'attività del Nucleo è resa pubblica sul sito web dell'Ateneo <http://www.unimi.it/ateneo/1081.htm>

Organizzazione dell'Ateneo

La costituzione dell'Università degli Studi di Milano risale al 1924. Oggi, con più di 63.000 studenti iscritti ai corsi di laurea e post laurea, si presenta come un Ateneo multidisciplinare di grandi dimensioni - il 5° per numerosità della popolazione studentesca rispetto ai 67 atenei statali nazionali - con un peso pari al 4% sul sistema di finanziamento nazionale.

L'Ateneo si articola in trentadue **Dipartimenti**, costituiti dopo l'approvazione del Nuovo Statuto nel maggio 2012 a seguito di una profonda riorganizzazione dei 69 dipartimenti preesistenti alla L. 240/2010 (cfr. elenco dei Dipartimenti UNIMI: <http://www.unimi.it/ateneo/55873.htm>).

Ai Dipartimenti fanno capo le attività di ricerca scientifica e le attività formative. I docenti in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale svolgono le attività assistenziali presso le Aziende Ospedaliere coordinandole con le altre primarie attività di formazione e ricerca.

Il 30 giugno 2015 è stato costituito il 32 esimo dipartimento dell'ateneo, denominato "Dipartimento di Oncologia ed Emato-Oncologia" (DIPO) che riunisce le diverse strutture di ricerca e cura in ambito oncologico presenti sul territorio milanese e convenzionate con l'Ateneo: Istituto Nazionale dei Tumori, Istituto Europeo di Oncologia, Istituto FIRC di Oncologia Molecolare, Ospedale Maggiore Policlinico, Ospedale San Paolo e Ospedale Niguarda Ca' Granda.

I Dipartimenti sono raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare e funzionale in otto **Facoltà** e due **Scuole**, definite dallo Statuto come strutture di raccordo con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche e formative erogate dai Dipartimenti:

Facoltà

1. Giurisprudenza
2. Medicina e chirurgia
3. Medicina veterinaria
4. Scienze Agrarie e Alimentari
5. Scienze del Farmaco
6. Scienze e tecnologie
7. Scienze Politiche, Economiche e Sociali
8. Studi Umanistici

Scuole

1. Scienze della mediazione linguistica e culturale
2. Scienze motorie

L'Amministrazione Centrale è preposta all'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi definiti dagli Organi di governo; cura l'erogazione dei servizi, i procedimenti amministrativi e la gestione delle risorse finanziarie, umane, tecnico-

patrimoniali dell'Ateneo; collabora con gli organi di governo nella predisposizione degli atti programmatici e deliberativi e dei regolamenti di Ateneo. Nell'anno 2014 il Direttore Generale ha definito un progetto di riorganizzazione dell'amministrazione centrale che ha avuto una positiva condivisione da parte del CdA e del SA. Ai fini dell'implementazione del nuovo assetto organizzativo nel mese di ottobre 2015 è stata avviata una fase di contrattazione con le rappresentanze sindacali, che proseguirà nel corso del 2016, per dare vita a un nuovo accordo decentrato che assicuri gli strumenti per l'implementazione del modello organizzativo (orari, posizioni di responsabilità, indennità di posizione, progressioni retributive).

La finalità e la novità del Modello organizzativo proposto consistono nel passaggio da un'organizzazione che presidia le funzioni, che assolve prevalentemente a un adempimento normativo, ad un'organizzazione che presidia i processi, garantendo la qualità e la soddisfazione dell'utente come risultato dei processi medesimi.

La nuova configurazione organizzativa sarà improntata alla massima coerenza con la realizzazione di una centralità dell'utente nella logica di governance e di funzionamento dell'Ateneo e con la finalità di garantire elevati standard di qualità nell'erogazione dei servizi e di adeguare le procedure e gli accessi alle informazioni alle nuove esigenze di immediatezza, affidabilità, sicurezza e accessibilità.

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo ha intrapreso negli ultimi anni un percorso organizzativo di razionalizzazione e accorpamento delle biblioteche territoriali presenti in Ateneo (da 107 biblioteche esistenti nel 2006 alle 34 attuali). Il coordinamento del sistema Bibliotecario è affidato alla Divisione coordinamento delle Biblioteche, struttura dell'Amministrazione Centrale, le funzioni di indirizzo e programmazione del Sistema sono assolti dalla Commissione d'Ateneo per le Biblioteche. Ogni Biblioteca autonoma ha un proprio Comitato e Direttore Scientifico e un Direttore Bibliotecario.

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

Le sedi dell'Ateneo sul territorio

La maggior parte delle sedi amministrative, didattiche e di ricerca sono in gran parte concentrate nelle aree del centro cittadino e di Città Studi. Diverse sono le sedi limitrofe ai confini cittadini: il Polo di Sesto S. Giovanni sede della Scuola di Mediazione Linguistica e Culturale e il Dipartimento di Scienze della mediazione linguistica e di studi interculturali, il Polo di via Noto sede del Dipartimento di Beni culturali e ambientali e dei corsi di studio associati al Dipartimento, il Polo scientifico e didattico LITA di Segrate.

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

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

È significativa la distribuzione dei Poli Didattici e delle sedi dipartimentali della Facoltà di Medicina e Chirurgia presso le Aziende Ospedaliere, in convenzione con il Sistema Sanitario Regionale:

Polo Centrale: Fondazione IRCCS Ca' Granda Ospedale Maggiore Policlinico, Istituto Ortopedico Gaetano Pini, IRCCS Centro Cardiologico Monzino, Ospedale San Giuseppe, IRCCS Policlinico San Donato.

Polo San Paolo: Azienda Ospedaliera San Paolo, CAMPUS IFOM-IEO (Istituto Europeo di Oncologia)

Polo Vialba: Azienda Ospedaliera Luigi Sacco, IRCCS Istituto Ortopedico Galeazzi.

La distribuzione delle strutture universitarie nelle sue 60 sedi, alcune delle quali di alto valore storico e architettonico, è strettamente legata alla storia dello sviluppo dell'ateneo. L'ingente patrimonio esistente comporta un notevole impegno di risorse per la manutenzione e per investimenti nella ristrutturazione, acquisto o costruzione di nuovi edifici. In una realtà universitaria in continua evoluzione gli organi di governo sono impegnati in una profonda riflessione sulle prospettive strategiche di sviluppo e di razionalizzazione della dislocazione delle sedi, in relazione alle nuove opportunità presenti nel territorio metropolitano in relazione alle potenzialità rappresentate dalla destinazione dell'Area Expo.

1.2 - L'ATENEO IN CIFRE

OFFERTA FORMATIVA	2012/13	2013/14	2014/15	2015/2016
Lauree Triennali	70	69	65	65
Lauree Specialistiche Magistrali	57	56	53	56
Lauree a Ciclo Unico	9	9	9	9
Scuole di Specializzazione	59	66	64	57
Corsi di Dottorato	69	31	31	33
Master	22	24	27	16
Corsi di Perfezionamento	93	91	80	85
STUDENTI	2012/13	2013/14	2014/15	
Iscritti totali	63.455	63.577	63.582	
Lauree Triennali e Sanitarie	36.438	37.228	37.426	
Lauree Magistrali Specialistiche e a Ciclo Unico	21.583	21.542	21.867	
Scuole di Specializzazione	2.347	2.114	1.558	
Corsi di Dottorato	1.363	1.275	1.193	
Master e corsi di perfezionamento	1.714	1.418	1.538	
Di cui Studenti iscritti stranieri	2012/13	2013/14	2014/15	
Lauree Triennali e Sanitarie	1.843	1.960	2.107	
Lauree Magistrali Specialistiche e a Ciclo Unico	888	1.003	1.046	
Scuole di Specializzazione	46	28	16	
Corsi di Dottorato	166	160	152	
Master e corsi di perfezionamento	42	25	41	
Totale iscritti stranieri	2.985	3.176	3.362	

Studenti in programmi di mobilità	2012/13	2013/14	2014/15
Studenti outgoing	755	857	955
di cui programma Studio e Placement	721	788	922
di cui altri Programmi di mobilità	34	69	33
Studenti incoming	430	610	636
di cui programma Studio e Placement	381	429	490
di cui altri Programmi di mobilità	49	181	146

RICERCA E TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE			
7° PQ aggiornamento al 31.12.2015		H2020 aggiornamento al 31 dicembre 2015	
N. progetti finanziati	149	N. progetti finanziati (n. 10 progetti in fase di negoziazione)	21
Finanziamento UNIMI	50,4 ML€	Finanziamento UNIMI	7,9 ML€

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

Trasferimento delle conoscenze	2015
Portafoglio brevetti (dal 1992)	223
Fatturato 2015 Prestazioni a tariffario	4,4 ML€
Fatturato 2015 Consulenza e formazione	2,9 ML€

The University of Milan in the major international rankings 2015	Italy	Europe	World
Taiwan Ranking - NTU (2015) formerly HEEACT	2	37	102
Leiden - CWTS (2015) ¹	4	32	169
Shanghai - ARWU - Jiao Tong University (2015)	1 - 5	n.d.	151-200
Times Higher Education -THE (2015-16)	7	n.d.	301-350
QS World University Ranking (2015-16)	4	137	306

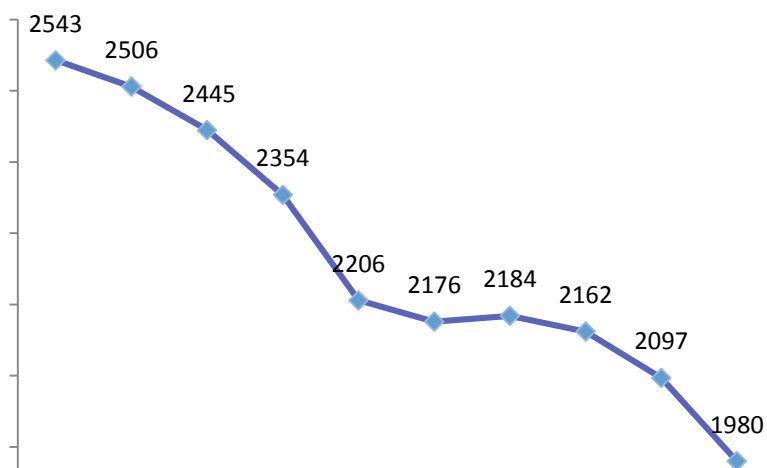
PERSONALE	2013	2014	2015
Professori e Ricercatori	2.162	2.097	1.980
Personale tecnico e amministrativo	1.910	1.907	1.892

Presso l'Ateneo operano circa 3.800 unità di personale di ruolo e a tempo determinato, tra professori, ricercatori e ricercatori di ruolo e a tempo determinato, personale e tecnico amministrativo. Oltre 4.000 giovani ricercatori in

¹ Parametri: all sciences, size dependent indicators, P (top 10%)

formazione (assegnisti di ricerca, dottorandi e specializzandi) sono impegnati nella ricerca e nei contratti di formazione post laurea di area medica.

Andamento del numero del personale docente (2006-2015)



	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ% 2015/ 2014
I^ fascia	804	796	753	705	608	587	574	537	492	501	0,01829
II^ fascia	742	714	686	660	660	667	637	613	596	717	0,20302
Ricercatori	975	976	988	975	930	914	886	861	848	650	-0,2335
Assistenti	22	20	18	14	8	6	3	2			
Ricercatori a t.d.	0	0	0	0	0	2	84	149	161	112	-0,3043
Totale Personale docente	2543	2506	2445	2354	2206	2176	2184	2162	2097	1980	-0,0558

PATRIMONIO EDILIZIO

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

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

FFO anni 2010-2015

Le cifre relative ai risultati sulla quota premiale di FFO ottenuta negli ultimi anni mostrano un Ateneo con forti potenzialità di crescita.

	FFO nazionale (ML €)	Quota premiale nazionale (ML €)	% quota premiale su FFO nazionale	Quota premiale UNIMI (ML €)	% quota premiale assegnata ad UNIMI	FFO totale UNIMI (ML €)
2010	7.206	720	10%	33,7	4,7%	287
2011	6.935	832	12%	39,3	4,7%	277
2012	7.082	910	13%	43,1	4,7%	281
2013	6.698	819	13%	37,7	4,6%	269
2014	7.011	1.215	17%	52,8	4,3%	268
2015	6.923	1.385	20%	61,2	4,4%	269

Ripartizione della quota premiale a UNIMI nei vari indicatori (2013-2015)

Indicatori quota premiale UNIMI	Didattica (% quota premiale)		Ricerca (% quota premiale)		% Quota premiale UNIMI su FFO nazionale
2009	4,3%		5,1%		4,8%
2010	Domanda didattica (17%)	Risultati didattica (17%)	5,0%		4,7%
	3,9%	4,4%			
2011	3,8%	4,4%	5,0%		4,7%
2012	4,0%	4,4%	5,0%		4,7%
2013	4,1%	4,6%	VQR - IRFS1 (59,4%)	VQR - IRAS3 (6,6%)	4,6%
			4,6%	6,4%	
2014	Internazionalizzazione della didattica (10%)		VQR - IRFS1 (70%)	VQR - IRAS3 (20%)	4,3%
	2,4%		4,5%	4,6%	
2015	Studenti attivi (8%) *	Internaz. didattica (7%) *	VQR - IRFS1 (65%)	VQR - IRAS3 (20%)	4,4%
	4,4%	3,3%	4,5%	4,6%	

- ❖ **L'indicatore di Internazionalizzazione della didattica** utilizzato è pari al valore medio del peso sul sistema dei seguenti indicatori:
 - *Numero studenti in mobilità ERASMUS in ingresso, a.a. 2013/14;*
 - *Numero di studenti iscritti per la prima volta ai corsi di studio nell'a.a. 2013/2014, in possesso di titolo di studio conseguito all'estero;*
 - *Numero studenti in mobilità ERASMUS in uscita, a.a. 2013/14;*
 - *CFU conseguiti all'estero nell'anno solare 2014 dagli studenti iscritti regolari nell'a.a. 2013/2014*
 - *Numero di laureati dell'anno solare 2014 entro la durata normale del corso di studi che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero.*
- ❖ **Per Studenti attivi si intendono** studenti iscritti regolari nell'a.a. 2013/2014 che abbiano conseguito almeno 20 crediti nell'anno solare 2014.

1.3 - OBIETTIVI STRATEGICI DELLE AREE CORE DELL'ATENEO

Le Aree strategiche delle missioni “core” dell’Ateneo sono **Formazione Superiore** e **Ricerca e Trasferimento delle conoscenze**. In questi due ambiti di intervento primari le responsabilità sulle azioni e sui risultati finali coinvolgono tutte le componenti del Sistema Ateneo, e in modo diretto le strutture dipartimentali dotate di autonomia e responsabilità sulle attività formative e di ricerca.

Di seguito sono elencati gli **obiettivi strategici** individuati nelle **due aree “core” dell’Ateneo**, “Formazione Superiore” e “Ricerca e trasferimento delle conoscenze”.

1.3.1 - AREA DELLA FORMAZIONE SUPERIORE

- ❖ **Proseguire nel processo di razionalizzazione dell’offerta formativa commisurandola alla domanda di formazione, alla sostenibilità e agli sbocchi professionali dei laureati**

Obiettivi operativi

- **Proseguire nel processo di revisione dell’offerta formativa con riguardo al contenimento della differenziazione dei corsi di Laurea, all’efficienza allocativa e all’investimento nelle lauree di secondo livello**

Indicatori di risultato

- Misura di efficienza allocativa: N.° iscritti/risorse docenza
 - Misura di opportunità sul mercato del lavoro e occupabilità
 - Valutazione di opportunità dei singoli interventi di chiusura, accorpamento, istituzione di corsi di Studio
 - Distribuzione delle risorse di docenza nei settori disciplinari in relazione al fabbisogno

- ❖ **Migliorare il percorso formativo degli studenti in termini di regolarità della durata degli studi e di riduzione degli abbandoni**
- **Estendere i meccanismi di selezione o autovalutazione delle competenze in ingresso per raggiungere gli studenti più motivati**
 - N.° Corsi di studio a n° programmato per tipologia
 - N° corsi di studio con Test di autovalutazione delle competenze
 - N.° interventi di riorientamento e/o piani di recupero
 - Anticipazione dei test al 4° anno di studi superiori

- Monitorare l'acquisizione dei CFU da parte degli studenti e intervenire con interventi di sostegno *tutoring* e riorientamento, studi di fattibilità per la ridefinizione dei piani di studio
- Adottare iniziative per innalzare il livello qualitativo degli immatricolati (attrazione dei migliori e più motivati studenti) con azioni mirate di comunicazione verso le Scuole secondarie

Standard di risultato

- Incremento del numero di immatricolati (% sul totale immatricolati) che conseguono almeno 12* - 39 CFU nel primo anno di corso (**indicatore considerato nella valutazione ANVUR*)
 - Incremento % studenti regolari attivi (con almeno 20 CFU acquisiti nell'anno solare) su iscritti regolari
 - Innalzamento progressivo del voto medio di diploma e della distribuzione degli immatricolati nelle fasce di voto elevate
 - N.° di iscritti in corso (indicatore considerato nella determinazione del costo dello studente FFO quota base)
- ❖ **Sviluppare l'internazionalizzazione dell'offerta formativa e l'attrattività di studenti stranieri vs. i nostri corsi di studio, con priorità sui percorsi magistrali e post-laurea destinati alle professionalità più elevate**

Obiettivi operativi

- Incrementare l'offerta di corsi interamente erogati in lingua inglese
- Incrementare gli accordi con università estere per l'istituzione di titoli congiunti o doppi titoli per lauree magistrali e formazione dottorale
- Mettere a disposizione nuovi servizi di sostegno alla carriera: borse di merito per studenti stranieri, giovani talenti

Standard di risultato

- Incremento dell'offerta di corsi di LM, CU erogati interamente in lingua inglese: 2 LM (a.a. 2013/14), 6 LM + 1 LT (a.a. 2014/15), 9 LM (a.a. 2015/16); 11 LM (a.a. 2016/17) prospettiva 13/14 LM nel prossimo triennio
- Incremento N.° di accordi internazionali bilaterali attivi (joint / doppi titoli) 2015/16: 127 prospettiva di incremento
- Incremento degli Iscritti al primo anno delle Lauree triennali in possesso di titolo di studio conseguito all'estero
- Incremento degli Iscritti al primo anno delle Lauree Magistrali in possesso di titolo di studio conseguito all'estero

- Incremento degli iscritti al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di laurea all'estero

❖ **Potenziare la disponibilità e l'efficacia dei programmi di mobilità internazionale per gli studenti iscritti ai corsi di laurea, laurea magistrale e dottorati e scuole di specializzazione**

Obiettivi operativi

- Consolidare e sviluppare gli accordi internazionali per lo svolgimento del programma LLP-Erasmus e di altre iniziative per la mobilità degli studenti all'estero e attività di ricerca (*Visiting students*)
- Adottare adeguate modalità di comunicazione per dare visibilità agli accordi e alle opportunità di svolgimento di periodi di studio o di tesi all'estero anche nella definizione del manifesto degli studi
- Consolidare il processo di riconoscimento dei CFU nell'impostazione dei Learning Agreement e le procedure di scelta per ridurre le rinunce
- Incardinare gli accordi Erasmus nei corsi di studio e dare visibilità nel Manifesto
- Sostenere con borse ad hoc i periodi di tesi all'estero
- Erasmus Placement: potenziare iniziative di sostegno per tirocini

Standard di risultato

- Misura di produttività degli accordi per mobilità internazionale in atto: n° studenti interessati
- Riduzione delle rinunce al programma

Alcuni indicatori legati alla realizzazione di questi obiettivi riguardano direttamente la formazione delle quote premiali del Fondo di Finanziamento Ordinario:

- % CFU acquisiti all'estero da studenti regolari sul totale dei CFU acquisiti da studenti iscritti regolari
- Incremento N° studenti Erasmus in uscita 788 (2013/14); 908 (2014/15) Δ 120
- N° studenti Erasmus in entrata 650 (2013/14), 563 (2014/15) Δ -87
- % laureati regolari che acquisiscono almeno 15 CFU in Ateneo estero nell'anno di laurea
- N.° borse per tesi all'estero su N. borse bandite: 2014/15: 13 assegnate - 2015/16: 33 assegnate

- ❖ **Aumentare il potenziale e le opportunità di occupabilità dei laureati, in relazione alle esigenze del mercato del lavoro, alla realtà formativa complessa e diversificata dell'Ateneo, alle opportunità di lavoro all'estero**

Obiettivi operativi

- **Offrire a tutti gli studenti dell'Ateneo fino al conseguimento della laurea un percorso di formazione delle competenze linguistiche (inglese) con conseguimento di certificazione europea, ai fini sia degli sbocchi professionali sia del proseguimento degli studi all'estero**

Standard di risultato

- N. laureandi con certificazione europea sul totale dei laureandi a.a.
 - N. laureandi con borsa di studio per tesi tirocinio estero
 - N. laureati con occupazione in paese estero ad un anno dalla laurea
 - N. test di valutazione delle competenze linguistiche (inglese)
 - N. corsi di lingua italiana per iscritti ai corsi di L, LM, LMCU, dottorandi, studenti Erasmus
-
- **Potenziare l'efficacia e la diffusione dei Servizi di orientamento professionale e *Placement*, rafforzare la rete di collaborazione e la consultazione con aziende e istituzioni in un nuovo approccio al *Placement***
 - Progettazione di un nuovo programma di *Job Fair* 2015/16
 - N. ° studenti coinvolti
 - N. ° aziende coinvolte 130
-
- **Sviluppare le opportunità e la qualità dei servizi di supporto per lo svolgimento di Stage curriculari e stage per laureati**

Standard di risultato

- % di laureati che concludono uno stage all'estero - in Italia
- Andamento in positivo del valore % dei laureati che lavora in ambito coerente con il titolo di studio (indagine Alma Laurea a uno - tre anni)

1.3.2 - AREA DELLA RICERCA E TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE

- ❖ **Migliorare la capacità di progettazione e incrementare il numero di proposte presentate per aumentare le potenzialità di successo nei finanziamenti internazionali**

Obiettivi operativi

- **Destinare fondi dal bilancio di Ateneo per sostenere lo sviluppo dell'attività di ricerca di UniMi in termini di presentazione di progetti europei**
- **Consolidare i servizi di supporto al personale di ricerca per presentare progetti di ricerca competitivi partecipando a programmi di finanziamento Horizon 2020 e/o ad altri programmi a livello internazionale**

Standard di risultato

- Implementare l'annualità 2016 del Piano triennale di sostegno alla ricerca e monitorare i risultati del piano 2015
 - N. progetti presentati/ricercatori UniMi
 - N. progetti finanziati / N. progetti presentati (tasso di successo)
 - N. docenti responsabili in progetti internazionali / N. totale docenti
 - Entrate di ricerca derivanti da bandi competitivi internazionali e nazionali
-
- ❖ **Rafforzare i Dipartimenti come luogo di programmazione, coordinamento e gestione delle attività di ricerca anche a livello interdipartimentale mediante l'erogazione di fondi legati a "piani strategici di struttura"**

Standard di risultato

- N. progetti presentati entro due anni dall'assegnazione della dotazione di Ateneo
- N. progetti interdisciplinari
- N. progetti interdipartimentali
- N. eventi divulgativi e pubblicazioni digitali o multimediali per la disseminazione dei risultati della ricerca

❖ **Rafforzare le infrastrutture per la ricerca dell'Ateneo mediante la creazione di Piattaforme Tecnologiche**

Standard di risultato

- Creazione Piattaforme Tecnologiche di Ateneo - UNITECH entro luglio 2016 - Rapporto tra investimenti e ricavi nel medio periodo

- ❖ **Migliorare l'esito delle valutazioni esterne dell'attività di ricerca e terza missione e dei prodotti di ricerca di UniMi condotti dall'ANVUR ottimizzando i risultati e i relativi indicatori anche ai fini di incrementare il peso dell'Ateneo nelle quote premiali del FFO.**
 - Ottimizzare il peso dell'Ateneo relativo all'indicatore IRFS 1 peso > 4,3%
 - Ottimizzare l'indicatore di qualità della produzione scientifica dei soggetti reclutati IRAS3 peso > 4,3%

- ❖ **Avviare la riorganizzazione complessiva delle attività dell'Ateneo correlate al trasferimento tecnologico e promuovere un'azione per sensibilizzare le componenti universitarie sulla rilevanza delle predette attività**
 - Ridefinire il ruolo della Fondazione Filarete - centro di eccellenza per il trasferimento di conoscenza e tecnologia e per la creazione di start up tecnologiche ed innovative - ai fini della valorizzazione delle attività correlate al trasferimento tecnologico di Unimi

2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1 - OBIETTIVI DEL SISTEMA TECNICO FUNZIONALE

La terza Area Strategica è riferita al **Sistema Tecnico Funzionale** che comprende gli ambiti di responsabilità specifica della Direzione Generale e dell'Amministrazione come sotto-sistema di supporto al funzionamento dell'Ateneo e alla performance complessiva delle due aree strategiche primarie. In particolare, gli ambiti di responsabilità attribuiti dalla L. 240/2010 al Direttore Generale riguardano la complessiva **organizzazione** delle funzioni e dei processi dell'Amministrazione, la **gestione delle risorse** finanziarie, umane, strumentali e patrimoniali dell'Ateneo in attuazione delle scelte degli organi di governo e l'erogazione dei **servizi** tecnico-amministrativi rivolti alle utenze interne ed esterne dell'Ateneo, primariamente gli studenti, ma anche il personale tutto.

Il Direttore Generale, in coerenza con gli obiettivi delle aree strategiche “core” dell'Ateneo richiamati nelle pagine precedenti, ha identificato i seguenti **obiettivi di programmazione triennale per il Sistema Tecnico Funzionale** focalizzati a garantire il funzionamento del sistema Ateneo in tutti i suoi aspetti:

- ❖ **Perseguire il riordino organizzativo dell'amministrazione per adeguarla alle nuove esigenze funzionali, e migliorarne il funzionamento e i livelli di efficienza ed efficacia dei processi.**
- ❖ **Migliorare lo svolgimento del lavoro e la soddisfazione del Personale Tecnico Amministrativo, attraverso lo sviluppo delle competenze professionali, la mobilità interna, adeguati strumenti di valutazione e premialità delle performance individuali.**
- ❖ **Elevare il livello di qualità dei servizi rivolti agli studenti, al personale e alle strutture, dando priorità alla semplificazione per l'utente interno o esterno, alla fruibilità e alla tempestività di risposta, proseguendo nel processo di dematerializzazione delle procedure avviato nel 2015.**
- ❖ **Implementare gli strumenti di programmazione delle risorse umane, finanziarie, economiche, patrimoniali, in coerenza con gli obiettivi strategici degli organi di governo e nel rispetto delle regole e dei principi del sistema pubblico di economicità, legittimità e trasparenza.**
- ❖ **Innovare e potenziare le tecnologie e i servizi ICT a supporto della gestione delle risorse, dei servizi, dei flussi di lavoro e del governo dell'Ateneo.**
- ❖ **Proseguire nel processo di implementazione del sistema di analisi e gestione del rischio e di prevenzione della corruzione coordinato con le iniziative di comunicazione sulla trasparenza.**
- ❖ **Portare a realizzazione la pianificazione edilizia e gli interventi programmati in attuazione delle strategie di sviluppo dell'Ateneo sul territorio e di valorizzazione e manutenzione del patrimonio esistente.**

- ❖ **Garantire sicurezza e adeguatezza alle strutture edilizie ove si svolge attività lavorativa, di ricerca e di didattica rispetto agli obiettivi e alle ambizioni dell'Ateneo.**
- ❖ **Implementare il sistema di comunicazione e di cura dell'immagine di Ateneo nei confronti di tutte le componenti interne ed esterne.**

2.2 -MACRO PROCESSI E OBIETTIVI OPERATIVI

Dal quadro degli obiettivi d'indirizzo del sistema Tecnico funzionale derivano gli **Obiettivi Operativi** della struttura amministrativa che presentiamo di seguito suddivisi nei macro processi **Organizzazione, Gestione delle Risorse e Servizi**.

Per ciascun processo vengono individuati gli obiettivi di continuità (orientati al miglioramento) e discontinuità (orientati all'implementazione di nuovi progetti o strumenti)

I macro processi si articolano in linee di azione come sotto indicato:

Organizzazione

Linee di azione

- Sistema organizzativo dell'Amministrazione
- Sistema ICT
- Sistema normativo e di tutela giuridico-legale
- Anticorruzione e Trasparenza

Gestione delle risorse

Linee di azione

- Programmazione, gestione e sviluppo delle risorse umane
- Programmazione, gestione e controllo delle risorse finanziarie
- Programmazione, gestione e controllo approvvigionamenti di beni e servizi
- Razionalizzazione, adeguamento e valorizzazione del patrimonio immobiliare

Servizi

Linee di azione

- Servizi agli Studenti
- Servizi per la Didattica
- Servizi per la Ricerca e la Terza Missione
- Servizi Bibliotecari di Ateneo

2.2.1 -ORGANIZZAZIONE

Sistema organizzativo dell'Amministrazione

- ❖ **2016-2017: attuare il processo di riordino organizzativo dell'amministrazione sulla base del modello organizzativo condiviso con gli organi di governo dell'Ateneo**

Obiettivi di discontinuità

- **Dicembre 2016: Definire l'organizzazione interna delle strutture amministrative: Direzione Legale, Appalti e Contratti, Direzione Segreterie Studenti, Direzione Risorse Umane**
- **2016: Porre in essere le azioni giuridico-legali, contrattuali, organizzative per realizzare il trasferimento all'Ateneo delle funzioni, delle strutture e del personale del CIDIS, a seguito dello scioglimento dello stesso.**

Standard di risultato

- Realizzare un'organica integrazione dei servizi agli studenti nelle strutture competenti dell'Ateneo garantendone la continuità - luglio 2016
- **2016: Implementare il protocollo informatico unico ed estendere il sistema di gestione documentale a tutte le strutture dell'Amministrazione centrale. Dematerializzare alcuni flussi di trasmissione di documenti interni all'amministrazione**

Standard di risultato

- Riduzione dei tempi di trasmissione dei documenti tra amministrazione centrale e strutture decentrate
- Applicazione progressiva di regole tecniche per la produzione, la firma e la trasmissione digitale di documenti con valore giuridico probatorio da parte delle strutture dell'amministrazione centrale
- Definizione di regole di dematerializzazione dei processi documentali
- Progressiva applicazione della funzione Albo on line per la pubblicazione degli atti e dei documenti sul portale
- Maggior facilità di reperimento dei documenti e di accesso regolato per livelli di autorizzazione
- **2017 - Estendere il sistema di protocollo e gestione documentale ai dipartimenti e alle strutture didattiche**

Standard di risultato

- Riduzione dei tempi di trasmissione dei documenti
- Progressiva autonomia delle strutture dipartimentali nella protocollazione in entrata e in uscita

Sistema ICT

❖ Introdurre innovazioni dal punto di vista tecnologico, architettuale, infrastrutturale

Obiettivi di continuità

- **2016-17:** attivare il sistema di *Identity Management* di Ateneo per il personale e per gli studenti, definire una policy di Ateneo per gestire il ciclo di vita delle credenziali

Standard di risultato

- Attivazione del sistema di gestione unificata di autenticazione per tutti i servizi per il personale, gli studenti, personale non strutturato e utenti delle biblioteche e adozione della policy del ciclo di vita di tutti gli utenti di UniMi
- % copertura utenti

Obiettivi di discontinuità

- **1 gennaio 2017:** avviare il sistema informatizzato di contabilità economico-patrimoniale e di gestione del personale nel sistema gestionale U-GOV Cineca.
- **2016-17:** ridefinire l'architettura e l'infrastruttura tecnologica del Portale di Ateneo e l'impostazione del progetto per sviluppare il nuovo portale in relazione alle strategie di comunicazione e dei servizi web di Ateneo

Standard di risultato

- Dicembre 2016: Documento di *Vision* e primi livelli di alberatura del portale per gli studenti

Obiettivi di continuità

- **2016-17:** proseguire nell'evoluzione funzionale e adeguamento tecnologico della rete di Ateneo
- **2016:** attivare le nuove funzionalità per il servizio Wi-Fi: gestione automatica incidenti, attivazione meccanismi di protezione fisica da attacchi radio, studio fattibilità meccanismi di autenticazione fruibili dagli utenti ospiti di convegni in Festa del Perdono

- 2016: potenziare la sicurezza del servizio voce di Ateneo, definire i piani correttivi per risolvere le vulnerabilità e coordinare il gestore del *global service* per la relativa implementazione

Sistema normativo e di tutela giuridico-legale

- ❖ 2016-2017: Fornire supporto giuridico-amministrativo agli organi di governo nell'adeguamento o nella adozione di nuovi regolamenti, nella riscrittura del Regolamento di finanza e contabilità e nell'introduzione di modifiche allo Statuto di Ateneo
 - Rispetto delle scadenze concordate con gli Organi di Governo

Anticorruzione e Trasparenza

- ❖ 2016-2017: Implementare il Piano di prevenzione della corruzione, dare attuazione ai previsti processi di mappatura dei processi e valutazione dei rischi, nonché alle attività di monitoraggio, di prevenzione e sensibilizzazione del personale
 - Rispetto delle scadenze e degli adempimenti
 - Completa mappatura dei processi e dei rischi corruttivi entro il 2017
 - Valorizzazione e rendicontazione dei risultati dell'attività di monitoraggio annuale
 - Pianificazione e realizzazione delle attività formative anticorruzione a livello specialistico (procedimenti aree di rischio)

2.2.2 - GESTIONE DELLE RISORSE

Programmazione, gestione e sviluppo delle risorse umane

- ❖ Sostenere il processo di sviluppo organizzativo con l'implementazione di strumenti di qualificazione del personale, di programmazione del fabbisogno di personale.

Obiettivi di continuità

- 2016-2017: Proseguire e completare le attività formative previste nel Piano formativo individuale finalizzate allo sviluppo della professionalità e delle competenze del personale

Standard di risultato

- Entro 2017: 100% di copertura della dote formativa individuale obbligatoria prevista: 90 ore di formazione in tre anni, di cui 30 ore obbligatorie
-
- **2016-17: Gestire il sistema dei servizi Welfare rivolti al personale dell'Ateneo e incrementare il numero di convenzioni e di servizi**

Standard di risultato

- Entro dicembre 2016: + 30% convenzioni asili nido
- Entro dicembre 2016: stipulare convenzioni con centri estivi
- Entro settembre 2016: attivare il sistema di Assicurazione Sanitaria
- Effettiva fruibilità dei nuovi servizi erogati da parte di tutto il personale avente diritto
-

Obiettivo di discontinuità

- **2016: impostare e gestire il processo di contrattazione decentrata con le rappresentanze sindacali su aspetti di forte impatto sul processo di riordino organizzativo, sul sistema premiale e su quello retributivo.**

Standard di risultato

- Conclusione dell'accordo con le rappresentanze sindacali
- Implementazione delle procedure nelle scadenze previste nell'accordo.
- **Dicembre 2016: Implementare il sistema gestionale per le anagrafiche del personale, carriere e retribuzioni in U-GOV Cineca**

Standard di risultato

- 1 gennaio 2017: avvio del nuovo sistema gestionale

Programmazione, gestione e controllo delle risorse finanziarie

❖ **Implementare il nuovo modello gestionale e il sistema contabile economico patrimoniale:**

- Entro dicembre 2016 - Implementare le procedure informatiche e operative per l'avvio del nuovo impianto contabile con sistema U-GOV Cineca
- Entro dicembre 2016 - Formare il personale in prossimità dell'avvio del nuovo sistema contabile
- 1 gennaio 2017 - Passaggio a regime del nuovo modello gestionale

Programmazione, gestione e controllo dei processi di approvvigionamento di beni e servizi

- ❖ **2016-2017: implementare la razionalizzazione dei processi di acquisto di beni e servizi comuni per tutte le strutture di Ateneo e *work flow* per la gestione delle relative procedure, adeguando le procedure e i capitolati di gara al nuovo Codice degli appalti**

Standard di risultato

- Applicazione totale procedure Public Procurement per maggior tutela norme anticorruzione
- Riduzione dei tempi di approvvigionamento
- Dicembre 2016: definizione delle procedure e del nuovo format legale per le gare di appalto
- Organizzazione di un efficace sistema di programmazione dei fabbisogni

Programmazione, Sviluppo e Gestione del Patrimonio immobiliare

- ❖ **2016: supportare il CdA nella predisposizione del nuovo programma triennale edilizio 2017/19, in coerenza con le linee strategiche e con le disponibilità economiche**
- ❖ **2016-19: Portare a realizzazione gli interventi per ristrutturazioni e nuove costruzioni in attuazione del Piano Edilizio, previa decisione strategica dell'Ateneo sulla redistribuzione delle sue attività in base alle opportunità offerte dall'Area EXPO**

Obiettivi di continuità

- **2016-2018: completamento del Polo di Lodi**
 - 2017: lotto 1 - lotto 2
 - 2018: lotto 3
- **2016-2017: realizzazione e consegna del nuovo edificio via Celoria 18: sede Dipartimento Informatica con dismissione di via Comelico sede Biblioteca multidisciplinare e Segreterie Studenti**
- **2016-2019: realizzazione della nuova sede del Dipartimento di Scienze della Terra e della Biblioteca autonoma Via Botticelli 23/Via Mangiagalli 23:**

integrazione progettuale con interventi finalizzati alla prevenzione incendi, idoneità statica, riqualificazione energetica, funzionale e restauro facciate. Dismissione dell'edificio di Via Cicognara:

- 2016 aggiudicazione appalto
 - Progettazione esecutiva
- 2016-2017: progettazione affidamento lavori e avvio cantiere edificio di Via Mercalli da destinare a nuova sede per strutture universitarie (consegna 2019)

Standard di risultato

- Rispetto del cronoprogramma e dei tempi di consegna

❖ **Garantire efficienza ed economicità della manutenzione delle sedi universitarie e il controllo dei servizi affidati**

Obiettivi di discontinuità

- 2016-17: implementare il nuovo sistema di gestione e di controllo della manutenzione edilizia e impiantistica

Standard di risultato

- 100% di copertura del controllo sugli interventi programmati
- Contenimento della spesa per interventi di manutenzione a richiesta (valutabile a partire dal 31 dicembre 2016)

❖ **Fornire supporto tecnico al Datore di Lavoro nel pianificare e portare a realizzazione gli interventi per la prevenzione dei rischi e la tutela della sicurezza dei luoghi di lavoro e di studio**

Obiettivi di continuità

- Entro dicembre 2016: aggiornamento del documento di Valutazione dei Rischi; definizione dei Piani di emergenza e realizzazione delle prove di esodo per le strutture dell'Ateneo

Standard di risultato

- Aggiornamento del documento di valutazione dei rischi di tutto il territorio nel triennio
- Aggiornamento piani di emergenza esistenti
- Completamento delle prove di evacuazione

- **Entro dicembre 2016: elaborazione di un Piano di formazione generale sulla sicurezza rivolto al personale e agli studenti ai fini dell'acquisizione di competenze per lo svolgimento dei rispettivi compiti e dell'identificazione, riduzione e gestione dei rischi**

Standard di risultato

- % di copertura della formazione obbligatoria per categoria di soggetti
- Piano Formazione personale
- Piano Formazione studenti

Obiettivi di discontinuità

- **2016 - 2017: estendere in maniera capillare il controllo del ritiro, trasporto e smaltimento dei rifiuti speciali da attività didattica e di ricerca a tutte le unità locali esistenti**

Standard di risultato

- Entro dicembre 2016: verifica delle unità produttive dislocate nel comprensorio di città studi
- Entro dicembre 2017: completamento della disamina presso le altre strutture
- 2016 - 2017: Avvio e completamento formazione specifica delegati unità produttive
- 2016 - 2017: Avvio e completamento verifica potenziamento raccolta differenziata settori didattici

2.2.3 - SERVIZI PER GLI STUDENTI, LA DIDATTICA E LA RICERCA

Servizi agli Studenti

Obiettivi di continuità

- ❖ **2016-2017-2018: sviluppare i servizi per gli studenti per migliorare il livello di attrattività di studenti stranieri**
 - Iniziative di Promozione all'estero
 - Programma di borse di studio a sostegno degli studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale
 - Istituzione corsi di laurea magistrale in lingua inglese
 - Organizzazione servizi di tutorato per gli studenti internazionali

Standard di risultato

- Incremento dell'offerta CdS in lingua inglese
- N. studenti iscritti al 1^ anno CdL e LM che hanno conseguito il titolo all'estero
- N. studenti iscritti al dottorato che hanno conseguito il titolo all'estero
- N° studenti ERASMUS in ingresso e in uscita
- N° CFU conseguiti all'estero da studenti regolari/totale CFU conseguiti da studenti regolari
- N° laureati con almeno 15 CFU conseguiti all'estero
- Inserimento degli accordi ERASMUS nei corsi di studio
- Borse di studio per giovani talenti, per studenti stranieri e per tesi all'estero

- ❖ **Realizzare un nuovo centro linguistico di ateneo per l'apprendimento delle lingue straniere con priorità alle competenze di lingua inglese per tutti gli studenti dei Corsi di Laurea, lingua italiana per gli studenti stranieri**

Standard di risultato

- 2016-17: assicurare a tutti gli studenti iscritti livelli di conoscenza linguistica utili per ottenere certificazioni riconosciute a livello internazionale per gli scambi di studio, di stage e di lavoro
- ❖ **2016-2017: implementare i servizi di orientamento in ingresso e in itinere per gli studenti a sostegno della regolarità negli studi e della riduzione della dispersione:**
 - Organizzazione di test di auto valutazione delle competenze iniziali
 - Erogazione di colloqui individuali di orientamento alla scelta
 - Erogazione di colloqui di sostegno individuale o di gruppo per il metodo di studio e il controllo dell'ansia da esame
 - Incontri di gruppo con genitori e docenti delle scuole superiori

Standard di risultato

- Miglioramento nel triennio degli indicatori di regolarità degli studi e riduzione degli abbandoni (cfr. Area Strategica Formazione Superiore)
- ❖ **2016-2017-2018: potenziare l'utenza raggiunta e l'efficacia dei servizi di orientamento al lavoro e *Placement*, rafforzando la rete di collaborazione con**

aziende e istituzioni, e con particolare anche ai bandi sull'apprendistato di terzo livello promossi da Regione Lombardia e alle attività del Progetto Garanzia Giovani

- 2016: progettazione e realizzazione di "Job Fair" di Ateneo
- Colloqui di selezione per i candidati a stage
- Monitoraggio dell'esperienza di stage e valutazione finale
- Gestione del portafoglio "Aziende"

Standard di risultato

Miglioramento nel triennio dei seguenti indicatori per coorte:

- N° stage in azienda per laureati - contratti /domande
- N° contatti con aziende
- Incremento indicatori di occupabilità dei laureati
- N. contratti di apprendistato di terzo livello realizzati

- ❖ **Semplificare i processi amministrativi al servizio degli studenti per lo svolgimento di procedure di carriera, per la gestione informatizzata integrata degli orari delle lezioni, per la gestione on line dei questionari di valutazione della didattica**

Obiettivi di continuità

- 2016: iscrizioni ai corsi singoli, convalida degli esami di stato, approvazione dei piani di studio, servizio on line di rilascio certificati

Obiettivi di discontinuità

- 2016: adozione di un nuovo sistema di gestione iscrizioni appelli e verbalizzazione esami integrato con la banca dati di gestione delle carriere

Servizi per la Didattica

Obiettivi di continuità

- ❖ **2016-2017-2018: fornire ai diversi organismi del sistema di AQ assistenza tecnico amministrativa e i servizi informativi e di reporting statistico a supporto degli adempimenti del processo di accreditamento annuale e periodico e alla implementazione del modello di AQ di Ateneo**

Standard di risultato

- 2018: Superamento del processo di valutazione esterna con pieno punteggio di accreditamento

- Gestione corrente dei processi di assicurazione della qualità secondo le scadenze annuali previste e con miglioramento dei requisiti qualitativi
- ❖ **2016-2016-2018: assicurare la fruibilità, la funzionalità e l'utilizzo razionale delle aule, dei laboratori e delle attrezzature didattiche gestite all'amministrazione**
- Standard di risultato
- Tasso di occupazione delle aule + 10% annuo valore di partenza = 78%
 - Orario di utilizzo pieno: dalle 8 alle 19
- ❖ **2016-2017-2018: fornire supporto tecnico alla elaborazione di un piano di innovazione del sistema di *digital-learning* di Ateneo in prospettiva di progettazione strategica della riqualificazione dei processi di apprendimento**

Servizi per la Ricerca e il Trasferimento Tecnologico

Obiettivi di continuità

- ❖ **2016-2017: rafforzare i servizi di supporto alla ricerca per migliorare il livello di attrattività di finanziamenti per bandi competitivi internazionali e nazionali, supportare i ricercatori UniMi nelle fasi di *pre-* e *post-award* (i.e. formalizzazione, gestione e rendicontazione)**

Standard di risultato

- Miglioramento della performance di ateneo nell'attrazione di finanziamenti per bandi competitivi nazionali e internazionali
- ❖ **2016: supportare gli organi nella definizione e attuazione di piani di sviluppo della ricerca e degli strumenti atti a sostenere l'attività dei dipartimenti**

Standard di risultato

- Settembre 2016: approvazione Piano di sviluppo ricerca
 - Monitoraggio e rendicontazione:
 - N. progetti/proposte esaminati
 - % di progetti approvati
 - N. progetti rendicontati
- ❖ **2016-2017: revisione degli accordi e convenzioni di collaborazione con enti di ricerca, in particolare con quelli che hanno un rapporto organico con l'Ateneo e utilizzano gli spazi (CNR, INFN, INFN)**

Standard di risultato

- Dicembre 2016: N. convenzioni in scadenza con CNR aggiornate
- Dicembre 2017: approvazione CdA spazi assegnati CNR

Obiettivi di discontinuità

- ❖ **2016-2017: implementare e gestire il Piano per l'attivazione di piattaforme tecnologiche di Ateneo per lo svolgimento di attività di ricerca nei dipartimenti (UNITECH)**

Standard di risultato

- 2016: Raccolta e valutazione proposte di Piattaforme
 - 2016: Costituzione della struttura operativa e dell'organico necessario
 - 2017: Acquisizione delle infrastrutture e implementazione degli spazi necessari
- ❖ **2016-17: Progettare e implementare un nuovo servizio di gestione centralizzata dei finanziamenti di progetti di ricerca di particolare rilevanza**

Standard di risultato

- Maggio 2017 Attivazione del Servizio UNIGEST
- ❖ **2016 - 2017 - 2018: sviluppare modelli, strumenti informativi e servizi di supporto agli esercizi di valutazione interna della ricerca e fornire assistenza tecnica e informativa alle strutture dipartimentali per la partecipazione a esercizi di valutazione nazionale indetti dall'ANVUR e a processi di valutazione interna dei dottorati**

Servizi del Sistema Bibliotecario di Ateneo

Obiettivi di continuità

- ❖ **2016-2017-2018 - Razionalizzare il sistema Bibliotecario in un'ottica di miglioramento e potenziamento dei servizi, riorganizzazione degli spazi e risparmio di risorse attraverso l'accorpamento funzionale o fisico delle strutture bibliotecarie**

Standard di risultato

- 2016-2017-2018: Biblioteca del Polo di Lingue: unificazione degli spazi e dei servizi. 2018 consegna dell'edificio e apertura del servizio.
- 2016-2017-2018: Creazione della Biblioteca biomedica di Città studi composta da:
 - Biblioteca di Farmacologia e Medicina sperimentale (2016)
 - Biblioteca di Scienze del farmaco (2017)
 - 5 biblioteche dipartimentali in Città Studi(2018)
- 2016-2017-2018: Progetto BICF che prevede l'unificazione delle Biblioteche autonome di Biologia, Informatica, Chimica e Fisica. 2018 apertura del servizio

❖ **2017-2018-2019 - Valorizzare le collezioni UniMi attraverso la creazione di una piattaforma web per la pubblicazione delle opere rare e di pregio digitalizzate**

Standard di risultato

- Aprile 2018: implementazione della piattaforma
- Aprile 2019: avvio del servizio
-

❖ **2016 - Potenziare le collezioni e i servizi dell'Ateneo attraverso la gestione dei servizi bibliotecari dismessi dal CIDIS**

❖ **2016-2017 - Migliorare la fruibilità e la conservazione dell'Archivio storico delle tesi di laurea in formato cartaceo trasferendolo al Polo di Sesto S. Giovanni**

Standard di risultato

- Disinfezione, pulitura e trasferimento di 115.000 tesi (dal 1924 al 1983) dai locali inadeguati di via Grasselli (oggi inaccessibili)

3. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO

In ottemperanza alle previsioni dell'art. 1, comma 7, della L. 190/2012 l'Ateneo ha nominato il dirigente **Responsabile della Prevenzione della Corruzione e dell'illegalità** e il dirigente **Responsabile della Trasparenza**. Inoltre, il Rettore ha nominato un docente **Delegato per la trasparenza e per le iniziative di promozione della legalità**.

Il contesto normativo interno preesistente al Piano di prevenzione della corruzione garantisce il rispetto dei principi etici e di legalità. Nello specifico tutto il personale che a vario titolo opera all'interno dell'Ateneo, inclusi gli studenti, è tenuto a rispettare e far rispettare lo **Statuto** di Ateneo, Il **Codice Etico** che mira alla promozione di standard di correttezza più elevati di quelli sanciti dalla normativa, il **Regolamento generale di Ateneo**, il **Codice di comportamento contro le molestie sessuali** che ha la finalità di prevenire il verificarsi di molestie a sfondo sessuale e di garantire la protezione della dignità e della libertà personale di ognuno nell'ambiente di studio e di lavoro, il **Codice di Condotta per la prevenzione del Mobbing** che afferma l'impegno dell'Università a prevenire e sanzionare ogni forma di *mobbing* sul luogo di lavoro e a favorire un clima di rispetto e collaborazione a tutela del benessere psicofisico delle lavoratrici e dei lavoratori. Entrambe tali normative interne saranno unificate in un unico codice contro le discriminazioni esteso a tutti i livelli.

3.1. IL PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Il primo **Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione** è stato adottato il 30 gennaio 2014. Negli anni successivi sono stati approvati gli aggiornamenti 2015-2017 e 2016-2018 (delibera del CdA 11 febbraio 2016), disponibili sul sito di Ateneo nella sezione **Amministrazione Trasparente**². Nel Piano il concetto di corruzione è inteso in senso esteso, prendendo in esame le molteplici situazioni che si possono presentare nel corso dell'attività amministrativa nelle quali si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere affidatogli, allo scopo di ottenere vantaggi privati. Il concetto di corruzione, quindi, va al di là dell'accezione legata alla fattispecie penalistica in quanto si riferisce anche comportamenti che violano i principi etici del servizio pubblico.

I primi due Piani adottati presentavano alcune criticità che si è cercato di affrontare nella programmazione 2016-2018:

- la carenza di un'analisi del contesto esterno è stata integrata nell'aggiornamento del 2016 mediante l'analisi delle variabili, sociali economiche e criminologiche presenti sul territorio lombardo;
- la mappatura dei processi è stata effettuata limitatamente alle aree considerate obbligatorie individuate dal PNA 2013; pertanto solo alcuni processi riferiti alle

² [http://www.unimi.it/cataloghi/divisione_stipendi/AGGIORNAMENTO_2016_PTPC - TRIENNIO 2016-2018_\(2\).pdf](http://www.unimi.it/cataloghi/divisione_stipendi/AGGIORNAMENTO_2016_PTPC_-_TRIENNIO_2016-2018_(2).pdf)

strutture dirigenziali competenti sono stati individuati con i relativi interventi da adottare, indicatori e tempi di realizzazione: Reclutamento e progressione del personale, Affidamento di lavori, servizi e forniture e Processi di gestione delle carriere degli studenti, bandi per borse, assegni di ricerca e dottorati e diritto allo studio (provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario con e senza effetti economici);

- la complessiva mappatura dei processi in capo a tutte le strutture dell'Ateneo e le fasi di individuazione dei rischi di corruzione, di analisi quali-quantitativa e di trattamento degli stessi rischi saranno sviluppate nel corso del 2016-2017, con il coinvolgimento diretto di tutti i responsabili di struttura dell'Amministrazione.

L'aggiornamento delle linee guida A.N.A.C (ottobre 2015) ha previsto infatti per le amministrazioni con elevato grado di complessità organizzativa e dimensionale la possibilità di realizzare la mappatura completa in due annualità (2016-2017).

Lo stesso aggiornamento ha costituito uno strumento fondamentale per il responsabile della Prevenzione della Corruzione per riesaminare criticamente l'intero processo di pianificazione e il percorso d'implementazione condotto nei primi tre anni di attività.

Anche la partecipazione del funzionario individuato per la struttura di supporto, al corso specialistico per Responsabili e Referenti della prevenzione della corruzione (nel mese di novembre 2015), ha costituito un'opportunità utile per la comprensione e l'apprendimento di strumenti per il processo di gestione del rischio. Un'ulteriore opportunità per meglio comprendere il processo di gestione del rischio è stata la partecipazione del dirigente responsabile e dello stesso funzionario dell'ufficio di supporto al corso specialistico svolto a cura del COINFO (Roma, marzo 2016).

Misure generali di prevenzione della corruzione

Nel corso del 2015³ si è provveduto ad adottare il Codice di comportamento dei dipendenti dell'Università degli Studi di Milano⁴ e il Regolamento per la gestione delle segnalazioni di illeciti da parte dei dipendenti⁵ e a prevedere adeguate misure organizzative per far fronte agli adempimenti ad essi connessi.

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

Il Codice è stato redatto in conformità con il codice di comportamento Nazionale dei dipendenti pubblici che definisce i doveri minimi di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta che i pubblici dipendenti sono tenuti ad osservare e con le linee guida fornite dal CODAU per l'applicazione dei contenuti. Il processo di consultazione pubblica del Codice, conformemente a quanto previsto dal D.lgs.

³ http://www.unimi.it/cataloghi/divisione_stipendi/PTPC_Aggiornamento2015.pdf

⁴ http://www.unimi.it/cataloghi/divisione_stipendi/CodiceComportamento.pdf

⁵ http://www.unimi.it/cataloghi/divisione_stipendi/Regolamento_segnalazioni_illeciti.pdf

165/2001, è stato adeguatamente sostenuto dalle opportune azioni di pubblicizzazione e di trasparenza sul portale di Ateneo. Gli *stakeholders* invitati con avviso sul portale o per e-mail a fornire commenti e proposte in merito ai contenuti dei singoli articoli comprendono tutti i soggetti interni ed esterni che intrattengono in forma singola o aggregata (CUG, OOSS, Ordini professionali) rapporti con l'Ateneo. Durante la consultazione sono pervenute alcune osservazioni con una partecipazione nettamente prevalente delle categorie: dipendenti strutturati, professori e ricercatori, studenti. I suggerimenti e le osservazioni pervenuti così come l'esito del loro accoglimento o le ragioni del non accoglimento, sono state rese consultabili alla pagina <http://www.unimi.it/personale/769.htm>.

Ai fini del monitoraggio con cadenza semestrale dell'applicazione del Codice i Responsabili di Struttura e i Direttori di Dipartimento sono tenuti a compilare la "Scheda di rilevazione dell'applicazione del Codice di Comportamento" e a inviarla al Responsabile della Prevenzione della Corruzione.

Whistleblowing

Con apposite circolari è stato diffuso a tutto il personale il contenuto del "Regolamento per la gestione delle segnalazioni di illeciti da parte dei dipendenti pubblici e della relativa tutela" su cui il Senato accademico ha espresso parere favorevole nella seduta del 21 aprile 2015 e che il Consiglio di amministrazione ha approvato nella seduta del 28 aprile 2015. Per la gestione delle segnalazioni viene utilizzata una casella di posta elettronica dedicata anticorruzione.segnalazioni@unimi.it.

Formazione

Come previsto dalla L. 190/2012 per i dipendenti che direttamente o indirettamente svolgono attività a rischio corruzione l'Ufficio Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane ha pianificato un **piano di azioni informative e formative**⁶. In particolare, si è tenuto conto della componente normativa e della componente valoriale da includere nei percorsi formativi, si è considerato il coinvolgimento dell'intera comunità dell'Ateneo sui temi dell'etica e della legalità e infine si è focalizzata l'attenzione sulla formazione del personale tecnico amministrativo che lavora su processi individuati come "a rischio" nel primo Piano triennale 2014-2016.

Nel corso del 2014 e del 2015 si sono svolti incontri informativi in edizioni separate su "Principi etici e Normativa di riferimento in tema di anticorruzione" ai quali hanno partecipato Direttori di Dipartimento, Responsabili strutture centrali dell'Ateneo, Direttori di Biblioteca, Capi Ufficio delle Divisioni e personale EP senza funzioni di responsabilità, per un totale di n. 150 partecipanti. In particolare sono state affrontate le disposizioni previste dalla legge n. 190/2012 in tema di corruzione e illegalità e quelle contenute nel Decreto Legislativo n. 33/2013 in tema di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle PA.

⁶ Pag. 20 e segg. "PTPC Aggiornamento 2015" disponibile alla pagina http://www.unimi.it/cataloghi/divisione_stipendi/PTPC_Aggiornamento2015.pdf

Nel 2015 si sono tenuti due moduli destinati ai Referenti e al Personale Tecnico Amministrativo operante su processi a rischio su “Trasparenza e anticorruzione in università: principi etici e normativa di riferimento e *Risk Management*” per un totale di 61 partecipanti.

3.2. OBIETTIVI PER IL TRIENNIO 2016-2018

Gli obiettivi individuati dal Piano 2016-2018 sono così distribuiti sul triennio:

Obiettivi 2016

- Mappatura totale dei processi e identificazione dei rischi di corruzione inerenti alle varie fasi dei processi che investono tutta l'attività istituzionale dell'Ateneo.
- Progettazione d'interventi formativi funzionali alla realizzazione degli obiettivi contenuti nel Piano Anticorruzione aggiornato.
- Revisione del Codice di Comportamento sulla base delle Linee Guida che l'A.N.A.C ha in programma di emanare nel corso del 2016.
- Introduzione dei patti di integrità quale misura di rafforzamento della trasparenza nella contrattazione pubblica.
- Acquisizione delle dichiarazioni di assenza di cause di inconferibilità con riferimento agli eventuali nuovi incarichi dirigenziali e agli eventuali nuovi incarichi di Direttore di Dipartimento.
- Acquisizione delle dichiarazioni di assenza di cause di incompatibilità con riferimento agli incarichi del Direttore generale, dei Dirigenti e dei Direttori di Dipartimento.
- Verifica che tutte le Divisioni dell'Amministrazione centrale abbiano instaurato prassi in linea con le misure di controllo previste dalla L. 190/2012 relative all'attività successiva alla cessione del rapporto di lavoro, alla formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento di incarichi e al monitoraggio dei rapporti amministrazione/soggetti esterni.

Obiettivi 2017

- Analisi qualitativa e quantitativa dei rischi di corruzione, individuazione e progettazione delle misure connesse, monitoraggio.

Obiettivi 2018

- Riesame del processo di gestione del rischio implementato nei due anni precedenti

Obiettivi relativi ai Dipartimenti:

- 2016/17: mappatura dei processi in capo a un Dipartimento dell'area di scienze mediche, a un Dipartimento dell'area delle scienze farmaceutiche,

agrarie e veterinarie, a un Dipartimento delle scienze e tecnologie e a un Dipartimento dell'area delle scienze giuridiche, umanistiche e sociali;

- 2017: realizzazione delle altre fasi del processo di gestione del rischio: valutazione, trattamento del rischio e monitoraggio con riferimento a tutti i processi mappati. Contemporaneamente il processo di gestione del rischio verrà esteso a tutte le restanti strutture dipartimentali;
- 2018: riesame del processo di gestione del rischio implementato in un'ottica di miglioramento continuo.

4. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

Lo Statuto dell'Università degli Studi di Milano riconosce alla trasparenza un ruolo centrale: "L'Università si organizza secondo principi di autonomia e responsabilità, di semplificazione delle procedure, di efficienza, efficacia e trasparenza dell'attività amministrativa, essa assicura il diritto di accesso ai documenti amministrativi ai sensi di legge e l'accessibilità alle informazioni" (...) e provvede con adeguate forme di comunicazione a far conoscere gli aspetti più rilevanti della propria attività valorizzandone la qualità e i risultati" (art. 7).

Conformemente alle disposizioni normative in materia e alle delibere dell'A.N.A.C., l'Università di Milano ha provveduto ad adottare il **Piano triennale per la trasparenza e l'integrità** per i trienni 2012-14 e 2015-17 e a nominare il dirigente **Responsabile della Trasparenza**. Sono stati inoltre individuati i referenti delle strutture centrali con il compito di garantire, a scadenze prestabilite e in accordo con il responsabile apicale della struttura, il flusso di dati relativi alle agli adempimenti per la trasparenza. Nella definizione della Performance individuale del presente Piano sono previsti per ciascun Dirigente gli obiettivi relativi all'assicurazione dei flussi informativi necessari agli adempimenti di loro competenza.

Per il 2016 sono confermate le azioni previste dal Piano triennale 2015-17, con una particolare attenzione all'applicazione delle misure già concepite per garantire la massima trasparenza al processo di reclutamento dei professori e dei ricercatori.

Con l'intento di garantire equità e trasparenza nel reclutamento del personale docente e sostenere politiche di reclutamento meritocratiche, si continua a dare la massima trasparenza a tutte le fasi delle procedure selettive indette per la chiamata di professori di prima e seconda fascia e di ricercatori a tempo determinato, disponendo che siano pubblicati sul sito istituzionale all'indirizzo <http://www.unimi.it/valcomp> oltre al bando di concorso, l'elenco dei candidati, i curricula di ciascun candidato, la composizione della commissione giudicatrice e i curricula dei commissari, i verbali e l'esito di ciascuna procedura valutativa.

La Direzione generale, inoltre, con la collaborazione del Dirigente dell'Area Affari istituzionali, internazionali e formazione, intende realizzare nel 2016 un sistema grazie al quale l'intera Comunità accademica possa accedere, in uno spazio informativo all'uopo predisposto sul sito dell'Ateneo, al contenuto delle determinazioni assunte dagli Organi accademici nelle giornate successive a quelle in cui si sono tenute le riunioni del Senato accademico e del Consiglio di amministrazione.

Scopo della misura è quello di informare in maniera dettagliata la Comunità accademica sulle politiche e sulle azioni deliberate dagli Organi accademici, consentendo una totale accessibilità delle informazioni, ad eccezione di quelle determinazioni per le quali via sia un'esclusione esplicita da parte della legge. Scopo ulteriore è quello di avviare anche in Ateneo una prassi di "controllo sociale"

sull'azione amministrativa di tipo *bottom up*, cioè dal “basso” verso gli Organi di vertice.

Trasparenza delle procedure e dei dati

La pagina ‘Amministrazione trasparente’ sul portale di Ateneo è periodicamente aggiornata secondo le cadenze richieste determinate dalla legge, i contenuti informativi sono sottoposti al monitoraggio del Nucleo di Valutazione, come previsto dal D.lgs. 150/2009 e dalle delibere periodicamente emanate dall’A.N.A.C. I dati presenti sono organizzati in sezioni secondo lo schema definito dal D.lgs. 33/2013.

Nel rispetto di quanto previsto dall’art 4 c, 3, del D.lgs. n. 33/2013, la sezione del sito istituzionale “Amministrazione trasparente” riporta i seguenti dati ulteriori: informazioni sulle Scuole di Specializzazione, l’elenco delle scuole e il rimando alla sezione dedicata ai bandi di concorso. La sezione è stata integrata con il link “Dati statistici”, dove sono riportati i dati relativi agli iscritti, immatricolati e laureati raggruppati secondo le diverse tipologie.

Le sezioni previste dalla normativa sono implementate, esistono tuttavia margini di miglioramento in alcune di queste, come raccomandato dal Nucleo di Valutazione nei monitoraggi periodici. È inoltre migliorabile l’interazione tra adempimenti normativi di trasparenza e gestione documentale attraverso appositi *work flow*. Il Nucleo, dopo la verifica svolta relativamente agli adempimenti specifici degli obblighi di trasparenza (31 gennaio 2016) ha raccomandato di dare una più adeguata visibilità del banner di accesso alla pagina “Amministrazione Trasparente” e di intraprendere le azioni opportune per migliorare l’assolvimento di alcuni obblighi di pubblicazione, in accordo con i soggetti e le strutture responsabili dei dati.

Peraltro la recente modifica del DLgs 33/2013 richiederà una rivalutazione della sezione e dei suoi contenuti.

Per una visione complessiva delle iniziative dell’Ateneo legate alla Comunicazione e Trasparenza si rimanda al portale all’indirizzo: <http://www.unimi.it/personale/40206.htm>

Formazione

Le iniziative di **informazione e formazione** in tema di trasparenza sono state integrate con le iniziative concernenti il tema dell’anticorruzione (cfr. capitolo 3).

Per quanto riguarda la comunicazione e la trasparenza si segnalano i corsi “**Curatori**” e “**Redattori Portale UniMi**” rivolti al personale che opera sul sito web, allo scopo di fornire nozioni tecniche sul caricamento dei documenti sul sito web e sensibilizzare il personale sui temi dell’accessibilità e trasparenza delle informazioni.

Obiettivi

Nel Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018 sono indicati alcuni obiettivi che evidenziano il forte legame delle pratiche di Trasparenza con il sistema

complessivo degli strumenti e dei processi di tutela della legalità. Sono obiettivi per il 2016-17:

- Controllo scrupoloso e regolare degli obblighi previsti dall'art. 22 del D.lgs. 33/2013 in tema di pubblicazione dei dati relativi agli enti pubblici vigilati e agli enti di diritto privato in controllo pubblico, nonché alle partecipazioni in società di diritto privato.
- Seminari sui temi dell'etica, della legalità e della trasparenza nel contesto universitario, rivolti a tutto il personale universitario (docenti, ricercatori, personale tecnico amministrativo) a dottorandi, assegnisti, studenti, collaboratori, e aperti anche al pubblico esterno. I seminari comprenderanno argomenti relativi all'Anticorruzione e alla Trasparenza, tenendo conto del Piano Nazionale Anticorruzione e rappresenteranno anche un momento di comunicazione pubblica di quanto l'Ateneo sta predisponendo in materia di prevenzione della corruzione e di rispetto degli obblighi di trasparenza. Tali seminari potranno essere registrati al fine di costituire un patrimonio informativo a cui il personale potrà attingere in qualsiasi momento.
- Implementazione e accesso da parte di tutto l'Ateneo di uno spazio ad hoc sul sito contenente le determinazioni assunte dagli Organi accademici.