



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE

2018-2020

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

Consiglio di Amministrazione del 7 marzo 2018

INDICE

INTRODUZIONE	3
1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ATENEOR INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI <i>STAKEHOLDER</i>	6
1.1. Mandato istituzionale	6
1.2. Sistema di Assicurazione della Qualità	7
1.3. Strutture didattiche e di ricerca	10
1.4. Strutture dell'Amministrazione	15
1.5. Dati dimensionali e di bilancio	18
2. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEOR	25
2.1. Linee strategiche di indirizzo	25
2.2. Obiettivi strategici e performance organizzativa	29
2.3. Mappa della performance organizzativa di Ateneo	30
2.4. Programmazione economica 2018/20 e il budget 2018	43
3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AMMINISTRAZIONE	54
3.1. Processo di assegnazione degli obiettivi alle strutture amministrative	54
3.2. Mappa degli obiettivi operativi delle strutture	56
4. OBIETTIVI DEL SISTEMA ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	66
4.1. Visione strategica	66
4.2. Obiettivi operativi di prevenzione della corruzione	69
4.3. Azioni per la Trasparenza	71
5. PERFORMANCE INDIVIDUALE	73
5.1. Composizione degli obiettivi di performance individuale della dirigenza	73
5.2. Performance individuale del Direttore Generale	74
5.3. Performance individuale dei dirigenti	78
5.4. Performance individuale del personale di cat. EP	81

Allegato 1 - Performance organizzativa delle strutture dell'Amministrazione Centrale

INTRODUZIONE

Il Piano Integrato della Performance 2018-2020 elaborato ai sensi del D.lgs. 150/2009 (art. 10) e successive modificazioni è un documento programmatico di prospettiva triennale che individua gli obiettivi e gli indicatori per la misurazione dei risultati della Performance Organizzativa e della Performance individuale, con riferimento alle funzioni gestionali e alle attività di servizio proprie dell'amministrazione e poste sotto la responsabilità del Direttore Generale e dei Dirigenti.

Il presente Piano - redatto tenendo conto delle *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali* (ANVUR, delibera n. 103 del 20 luglio 2015) - costituisce l'aggiornamento annuale per l'anno 2018 e biennio successivo, in continuità con la programmazione del Piano Integrato della Performance 2017-19¹. Ai fini di assicurare coerenza e integrazione con la programmazione strategica e con quella economico-finanziaria di Ateneo il Piano fa esplicito riferimento ai seguenti documenti:

- Il Piano Strategico di Ateneo 2017-19²
- Programmazione triennale di Ateneo 2016-18, redatta in coerenza con le linee di indirizzo ministeriali contenute nel DM 635/2016, approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 20 dicembre 2016
- La Relazione illustrativa al Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2018 e triennale 2018-20³
- Il Piano Triennale per la prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018/20, in fase di approvazione al momento della stesura del Piano integrato della Performance 2018-20.⁴

Il Piano illustra gli obiettivi di **performance organizzativa** e **performance individuale** dell'Amministrazione, esplicitando per ciascuno di essi il collegamento con gli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Nello specifico, la performance organizzativa riguarda nel complesso la programmazione triennale degli obiettivi delle strutture di primo livello dell'Amministrazione Centrale: Direzioni, Divisioni, Uffici di Staff di direzione, Centri funzionali di servizio. Tali strutture sono dirette da posizioni dirigenziali (Direzioni o Divisioni) o da posizioni di EP responsabili di strutture complesse che rispondono direttamente al Direttore Generale.

Tramite i rispettivi responsabili, gli obiettivi operativi delle strutture vengono attribuiti ai responsabili delle unità operative interne, unitamente ai compiti di gestione ordinaria, secondo una logica a cascata che viene ad interessare tutte le strutture dell'amministrazione centrale ed in particolare, le figure EP responsabili di Settore o di Ufficio all'interno di Direzioni o Divisioni. Queste posizioni di responsabilità sono soggette ad una procedura di valutazione di risultato sugli obiettivi assegnati dal dirigente della struttura.

L'implementazione di un sistema di valutazione del personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario estesa a tutte le categorie di inquadramento e quindi anche al personale dei dipartimenti è uno degli obiettivi dell'Amministrazione, come ricordato anche nel Piano Integrato

¹ <http://www.unimi.it/ateneo/trasparenza/68811.htm>

² <http://www.unimi.it/ateneo/107137.htm>

³ http://www.unimi.it/cataloghi/dati_ecofin/relazione-illustrativa-budget2018-rev3.pdf

⁴ Dopo l'approvazione del CdA (27 febbraio 2018) il documento sarà pubblicato al seguente link:
<http://www.unimi.it/ateneo/trasparenza/63447.htm#c89976>

della Performance 2017/19, al momento ancora non realizzato in attesa della concertazione e della stipula di un nuovo accordo decentrato con le rappresentanze sindacali su diverse materie di rilevante importanza per la riorganizzazione.

In una prospettiva di estensione a tutto il personale Tecnico amministrativo delle strutture decentrate, in ragione della natura trasversale dei processi amministrativi, gli obiettivi di performance organizzativa potranno coinvolgere anche i dipartimenti, in particolare sui seguenti processi: Contabilità Economico Patrimoniale, processi centralizzati di acquisto e gestione centralizzata dei procedimenti contrattuali in applicazione del nuovo Codice degli Appalti, estensione del sistema di protocollo informatico e della gestione dematerializzata dei flussi documentali (tramite la piattaforma *Archiflow*), processi di AQ che interessano i servizi di supporto a didattica e ricerca a livello di corso di studio e di dipartimento.

Il Piano Integrato della Performance 2018-20 si articola in cinque parti secondo lo schema di indirizzo fornito dalle Linee guida ANVUR:

1 - Nella prima parte viene sinteticamente descritta la **struttura organizzativa dell'Ateneo** con riferimento al Sistema di Assicurazione della Qualità, al Nucleo di Valutazione e alle Strutture didattiche e di ricerca. Completano la descrizione l'**organigramma** dell'Ateneo e alcuni **dati di interesse per i cittadini** che danno conto della dimensione delle risorse e delle attività dell'Ateneo.

2 - Nella seconda parte sono illustrati gli **obiettivi strategici** mutuati dal Piano Strategico e la destinazione delle risorse nella **programmazione economica** del triennio 2018-2020 che ha visto la Direzione Generale e i Centri di Responsabilità dell'amministrazione e dipartimentali definire il budget 2018 secondo criteri di coerenza tra obiettivi strategici e programmazione di bilancio.

Gli **obiettivi strategici delle aree "core" Formazione, Ricerca e Terza Missione e i relativi indicatori di performance** sono illustrati e rappresentati in una **Mappa della Performance Organizzativa dell'Ateneo**. Gli indicatori riportati sono in gran parte **indicatori di outcome** assunti dal sistema di accreditamento periodico e di valutazione nazionale (MIUR e ANVUR) e integrati da 'indicatori di Ateneo'. I dati sono stati aggiornati all'a.a. 2016/2017 e, ove disponibili, al 2017/18.

3 - Nella terza parte sono illustrati il processo di assegnazione degli obiettivi operativi alle strutture amministrative e gli obiettivi di **Performance Organizzativa dell'amministrazione**. Nel capitolo è rappresentata la **Mappa degli obiettivi di Performance organizzativa dell'amministrazione** nella quale ogni obiettivo operativo è collegato ad un obiettivo strategico, ed è associato alla struttura o alle strutture a cui è assegnato. La documentazione della Performance organizzativa è integrata inoltre, per una lettura più puntuale degli obiettivi "per struttura", nell'**Allegato 1: "Performance Organizzativa dell'Amministrazione per struttura 2018-20"**.

4 - La quarta parte è dedicata all'**integrazione tra Piano strategico, Piano della Performance e Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018-2020**, integrati con gli obiettivi della Performance organizzativa e della Performance individuale con riferimento alla gestione del rischio, all'implementazione del codice di comportamento e agli adempimenti di pubblicizzazione dei dati per la trasparenza, di responsabilità dei singoli dirigenti e responsabili di struttura.

5 - La **Performance individuale** è trattata nella quinta parte del Piano. In questo capitolo viene esplicitata l'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale. Viene inoltre illustrata la composizione della Performance individuale secondo il modello di valutazione dei dirigenti e degli EP adottato nel Piano integrato della Performance 2017/19.

Recepimento delle osservazioni dell'ANVUR

Nella redazione del Piano, pur non apportando modifiche sostanziali e agendo in continuità con l'impostazione del Piano precedente, si è tenuto conto delle osservazioni fornite dal feedback dell'ANVUR, inviato nell'ottobre del 2017. In particolare si è proceduto ad alcuni interventi migliorativi:

- Recupero dei ritardi ripetuti (fino a 4-5 mesi) sulla scadenza di approvazione del Piano Integrato della Performance, prevista per legge entro il 31 gennaio di ogni anno. Per il presente Piano si è potuto procedere alla presentazione al CdA del mese di febbraio 2018, con un solo mese di ritardo dovuto all'intensità degli impegni della dirigenza su interventi altrettanto prioritari. In questo rientro negli standard di consegna si è potuto recepire anche una delle raccomandazioni più volte sollevate dal Nucleo di Valutazione nella sua relazione annuale.
- Maggiore esplicitazione nell'impostazione del quadro strategico di riferimento (cap. 2) della rielaborazione del sistema di obiettivi contenuti nel Piano strategico, finalizzata a semplificarne la complessità ai fini di definire un "albero della Performance", chiarendo la relazione apparentemente dicotomica tra le 5 Linee strategiche generali e le 5 "macro aree di Obiettivi" in cui è articolato il Piano strategico.
- Uniformità ed esplicitazione della numerazione e delle codifiche degli obiettivi strategici al fine di rendere più chiaro per il lettore il collegamento tra Obiettivi strategici e Obiettivi Operativi. A tale scopo è stato inserito nel cap. 2 un paragrafo *ad hoc* che illustra il collegamento tra Obiettivi strategici e Performance Organizzativa (2.2) e una legenda dei codici di classificazione utilizzati nella Mappa della Performance Organizzativa di Ateneo.
- Nello stesso cap. 2 si chiarisce che gli Obiettivi strategici dell'area Governo, declinati nel Piano strategico, sostanzialmente corrispondenti alla sfera di responsabilità della Direzione Generale, sono declinati e collegati agli obiettivi operativi della Performance Organizzativa dell'Amministrazione contenuta nel cap. 3.
- Con riferimento al rilievo della mancanza di indicatori e target degli obiettivi operativi dell'Amministrazione, si sottolinea che nell'allegato 1, sono riportati gli obiettivi di tutte le strutture di primo livello dell'amministrazione, con gli indicatori e i target individuati per ciascun obiettivo (in alcuni casi identificato con un valore quantitativo, in altri con la scadenza).

Per quanto riguarda il rilievo sul numero eccessivo di obiettivi operativi contenuti nell'allegato 1, si farà il possibile per arrivare ad una maggiore sintesi, tuttavia il livello di analisi seppur elevato, consente di misurare in modo più diretto la realizzazione dei risultati.

Sono comunque in continua evoluzione le modalità per redigere il documento e certamente si potrà avanzare con ulteriori miglioramenti nel prossimo ciclo di Gestione della Performance e nel prossimo documento SMVP in fase di aggiornamento, utilizzando con la massima apertura i numerosi suggerimenti offerti dall'ANVUR.

1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO E INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER

1.1. Mandato istituzionale

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

In coerenza con questa vocazione l'Ateneo ha declinato nel proprio Statuto i valori portanti che riportiamo di seguito, e che ispirano l'impianto del Piano Strategico 2017-2019:

- contribuisce all'**elaborazione critica** e alla **diffusione delle conoscenze** e all'interazione tra diverse culture, allo **sviluppo delle competenze** educative e formative della persona, all'**arricchimento culturale della società**, garantendo la libera e motivata espressione delle opinioni e avvalendosi del contributo di tutte le sue componenti;
- si impegna a dare piena attuazione all'articolo 34 della Costituzione che assicura il diritto dei capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, a raggiungere i gradi più alti degli studi. A questo fine favorisce e sostiene la **piena applicazione della normativa in vigore sul diritto allo studio** e, **compatibilmente con le risorse a disposizione, finanzia ulteriori interventi di sostegno economico**;
- organizza e **offre agli studenti servizi di accoglienza, di sostegno e orientamento** alla scelta del percorso di studi, nonché finalizzati all'inserimento nel mercato del lavoro;
- riconosce la propria **appartenenza allo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e della Ricerca**, promuove l'attrattività internazionale di studenti, ricercatori e professori e incentiva relazioni e forme di cooperazione per sostenere la mobilità, la partecipazione a *network* scientifici e l'integrazione delle attività formative;
- aderisce e supporta i principi e le azioni della **Scienza aperta**¹, movimento globale nato per rendere **disponibili e trasparenti** i processi di **produzione, validazione, disseminazione e valutazione della scienza**, attraverso la verifica e la riproducibilità delle ricerche. L'Ateneo - la cui policy è in linea con le migliori esperienze nazionali e internazionali nel campo dell'**Open Access** e dell'**Open Research Data** - ha implementato una piattaforma di *e-publishing*² costruita secondo gli standard internazionali per la pubblicazione di riviste *open access* (DOAJ);
- assume come **valori fondanti i principi di trasparenza, legalità e parità di genere** e si è dotata di strumenti normativi e di regolamenti interni³ per sancire le linee di comportamento e le azioni di garanzia e tutela di tali valori, valori che sono alla base del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e trasparenza⁴.

¹ <http://www.unimi.it/ricerca/115777.htm>

² <http://riviste.unimi.it>

³ <http://www.unimi.it/ateneo/normativa/2130.htm>

⁴ <http://www.unimi.it/ateneo/trasparenza/63447.htm>

1.2. Sistema di Assicurazione della Qualità

L'Ateneo ha implementato, a partire dal 2013, il sistema organizzativo, previsto dal DM n. 47, 30.01.2013 e successivi Decreti, che realizza l'insieme dei processi interni relativi alla progettazione, gestione e autovalutazione delle attività formative e scientifiche, con forme di verifica interna ed esterna, che mirano al miglioramento della qualità dell'istruzione superiore e della ricerca, come responsabilità primarie degli Atenei verso la società.

Il sistema AQ (Assicurazione della Qualità) è il sistema attraverso il quale gli Organi di Governo realizzano le proprie politiche per la qualità. Attori principali a livello centrale del sistema di AQ dell'Ateneo sono il **Presidio della Qualità (PQA)** e il **Nucleo di Valutazione (NdV)** che concorrono, in modo complementare e con competenze distinte, ad assicurare:

- **PQA**: il corretto svolgimento dei processi di assicurazione della qualità di tutto l'Ateneo e il monitoraggio degli adempimenti relativi alla AQ a livello di Ateneo e di corsi di studio e dipartimenti per le attività didattiche, di ricerca e di terza missione;
- **NdV**: i processi di valutazione dei risultati delle politiche di qualità e la valutazione interna del sistema di AQ e dei risultati dei corsi di Studio e dei Dipartimenti.

Presidio della Qualità (PQA)

In prima applicazione, nel marzo del 2013 è stato istituito il Presidio della Qualità al quale, anche in considerazione della complessità e della molteplicità degli interlocutori (131 CdS e 33 Dipartimenti), l'Ateneo ha affidato competenze sull'AQ circoscritte all'ambito della didattica. In questa prima fase è stata affidata la funzione di sovrintendere al regolare svolgimento delle procedure di AQ relative alla ricerca (presentazione annuale della SUA-RD) all'Osservatorio della ricerca.

Sulla base delle innovazioni contenute nel nuovo sistema AVA 2.0, nel 2017 il sistema AQ di Ateneo è stato rivisto e ridisegnato, integrando gli ambiti di responsabilità e le funzioni del Presidio della Qualità della Didattica già esistente (PQD) con la responsabilità dei processi di assicurazione della qualità relativi alla Ricerca e della Terza Missione. Il 4 aprile 2017 è stato costituito con decreto rettorale il nuovo Presidio di Qualità di Ateneo (PQA).

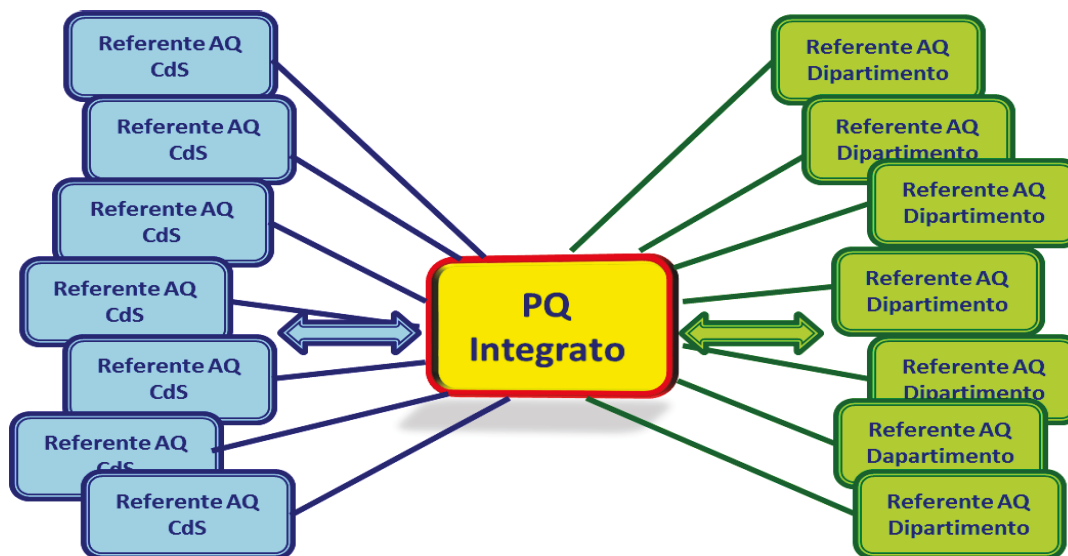
La riorganizzazione delle funzioni del PQA ha comportato anche una integrazione della sua composizione. La componente accademica è stata incrementata da due docenti con esperienza nel campo della valutazione della didattica e della ricerca. La componente tecnico amministrativa, precedentemente costituita da un solo dirigente, è stata integrata con un ulteriore dirigente e tre funzionari responsabili delle strutture operative chiamate a collaborare strettamente con le attività del PQ, in particolare per il monitoraggio e la gestione dei processi di AQ della Didattica e Ricerca e Terza Missione. Attualmente il Presidio è composto da 11 docenti, 5 posizioni amministrative e uno studente.

A seguito della costituzione del PQA centrale è **stata ridefinita l'organizzazione del sistema** di AQ nelle sue articolazioni **a livello decentrato**.

Sul piano locale è stato introdotto un nuovo assetto organizzativo ed è stata costituita la **rete dei referenti locali** distinti per l'AQ delle attività di **Didattica** e l'AQ di **Ricerca e Terza Missione**, tenendo conto della specificità dei processi, degli adempimenti e dei modelli di valutazione della qualità in queste due aree di attività.

Sulla base di questi obiettivi è stato adottato un nuovo organigramma nel quale il **PQA** si rapporta direttamente e bilateralmente con il "sistema periferico", e cioè con i referenti di AQ di dipartimento.

Nuovo organigramma (rete referenti AQ di CdS e di Dipartimento)



Il PQA - organo centrale del sistema di AQ integrato - svolge un ruolo di guida e supervisione ex-ante e in itinere dei processi riguardanti gli adempimenti AVA: predispone e diffonde linee guida per il corretto svolgimento delle procedure e buone pratiche che favoriscano il miglioramento della qualità della didattica e della ricerca a livello dei CdS e dei dipartimenti, ne verifica l'applicazione.

I referenti di AQ locali sono chiamati, in quanto responsabili dei processi, a garantire il corretto svolgimento delle procedure di AQ della didattica da parte dei CdS e della ricerca e Terza Missione da parte dei Dipartimenti, secondo le linee di indirizzo del PQA di cui sono il "braccio operativo".

A seguito di queste scelte organizzative il PQA ha organizzato incontri per informare i Direttori di dipartimento, i Presidenti di Collegio Didattico e i Presidenti di Comitati di Direzione e ha organizzato con i nuovi referenti AQ locali due incontri formativi sulle finalità e sul funzionamento del sistema AVA, sugli adempimenti di assicurazione qualità, sulle linee politiche di Ateneo e l'organizzazione del sistema di AQ.

Oltre alle attività correlate all'adeguamento organizzativo e funzionale del sistema AQ, a supporto degli attori che operano a livello locale il Presidio ha predisposto e aggiornato le Linee guida per le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, le Linee guida per la consultazione delle parti sociali e le Linee guida per la redazione della SUA-CdS.

Il nuovo Presidio ha costituito un **sottogruppo dedicato alle procedure e agli adempimenti previsti da ANVUR relativamente all'Assicurazione della Qualità delle attività di ricerca**. In attesa del completamento delle linee guida a supporto della SUA-RD il Presidio ha fornito ai referenti AQ di ciascun dipartimento indicazioni su come effettuare l'analisi complessiva dei risultati della VQR, ha predisposto uno spazio di lavoro comune e una griglia di analisi, e i dati a supporto per poterla effettuare.

Nucleo di Valutazione

Il Nucleo attualmente in carica è composto da quattro professori provenienti da atenei internazionali, tre componenti interni (tra i quali il Presidente), un componente con specifiche competenze sul Ciclo della performance. Il curriculum dei componenti il Nucleo è reso pubblico nel sito web dell'Università. Fa inoltre parte del Nucleo, con riferimento alle attività di valutazione relative alla didattica, una rappresentanza degli studenti eletta dalla Conferenza degli studenti, in conformità a quanto disposto dall'art. 2, comma 2 lettera h), della legge 240/2010.

In base alla normativa vigente (Legge n. 370/1999 e Legge n. 240/2010) e allo Statuto di Ateneo (art. 28) in qualità di **organo di controllo interno** il Nucleo di Valutazione ha il compito di verificare la qualità e l'efficacia dell'offerta didattica, l'attività di ricerca svolta dai dipartimenti, l'efficienza e l'efficacia dei servizi amministrativi.

Il Nucleo verifica il **corretto funzionamento del sistema di Assicurazione della Qualità** ed esprime parere vincolante relativamente al possesso dei requisiti per l'Accreditamento iniziale di nuovi Corsi di Studio (D.M. 987/2016). Relativamente al Sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento opera in stretta collaborazione con il Presidio della Qualità. Nel corso del 2017 il Nucleo ha sottoposto in via sperimentale 14 corsi di laurea triennali a un programma di audizioni. Le raccomandazioni emerse in merito agli obiettivi formativi, alla qualità della didattica, all'adeguatezza delle risorse e all'attività di riesame saranno utilizzate per apportare interventi migliorativi. I restanti corsi di studio sono stati monitorati mediante gli indicatori ANVUR e analizzati con il metodo di *clustering 'affinity propagation'* che ha consentito di individuare i gruppi maggiormente critici da sottoporre a uno studio qualitativo e alle prossime audizioni.

Con analogo approccio nello stesso anno il Nucleo ha realizzato uno specifico programma di valutazione dei **dottorati**, nell'ottica del miglioramento della qualità complessiva della formazione per la ricerca. Attualmente sono in corso le procedure di valutazione di 10 dottorati. Per il prossimo biennio obiettivo centrale dell'azione del Nucleo sarà l'analisi approfondita delle relazioni annuali delle **Commissioni paritetiche docenti-studenti** al fine di individuare gli ambiti di maggiore criticità.

Il Nucleo assolve le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) previste dall'art. 14 del D.lgs. 150/2009 relativamente alla **valutazione della performance delle strutture e del personale** al fine di promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Nell'ambito delle sue attività istituzionali, inoltre, il Nucleo di Valutazione svolge diversi adempimenti ordinari e periodici previsti e regolati da specifiche norme nazionali che danno luogo alla produzione di relazioni tecniche (Relazione al Conto Consuntivo, Parere sui curricula dei docenti a contratto e sullo scambio di ricercatori tra Atenei ex L.240/2010, art. 2, c.1 e art. 3).

La relazione annuale AVA e la documentazione sulle attività svolte dal Nucleo è resa pubblica sul sito web dell'Ateneo⁵.

⁵ <http://www.unimi.it/ateneo/112176.htm>

1.3. Strutture didattiche e di ricerca

L'Università degli Studi di Milano è uno dei più grandi atenei italiani, il quinto per dimensione della popolazione studentesca (c.a. 60.000 studenti) dopo Bologna, Napoli, La Sapienza e Torino. Il corpo accademico è caratterizzato da multidisciplinarietà e comprende tutte le aree scientifiche, ad eccezione di architettura e ingegneria.

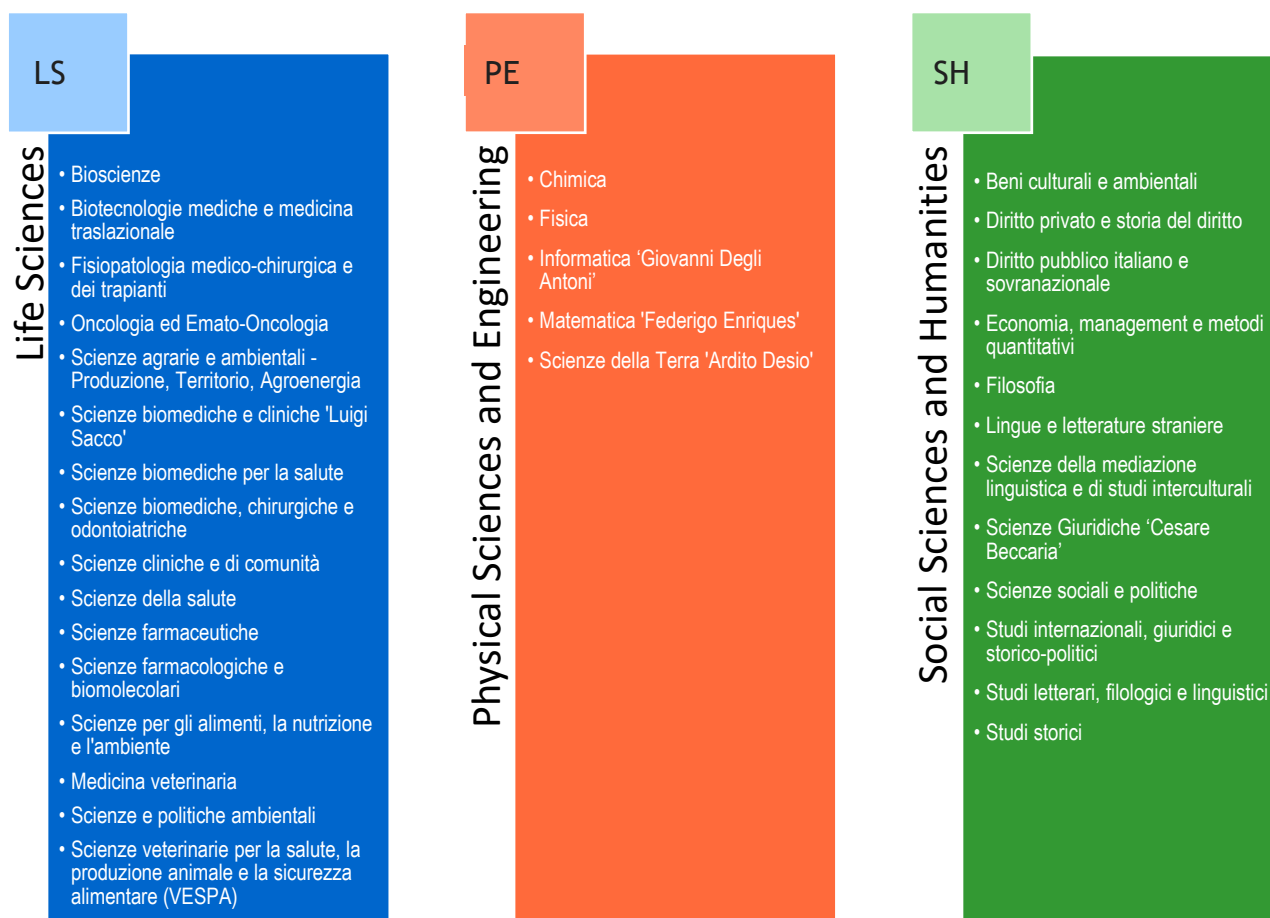
La ricchezza e l'ampiezza delle competenze presenti in Ateneo si riflette nella multidisciplinarietà della ricerca e dell'offerta formativa di primo, secondo e terzo livello. Nell'anno accademico 2017/18 l'offerta di corsi di laurea comprende 65 Corsi di Studio triennali, 9 Lauree Magistrali a Ciclo Unico, 53 Lauree Magistrali, 34 Corsi di dottorato e 22 Master di I e II livello. A novembre 2017 il numero di Corsi di Perfezionamento attivati è pari a 61, due dei quali con sede amministrativa presso altro ateneo.

Attualmente i [Dipartimenti](#) dell'Ateneo sono 33. Recentemente⁶, infatti, è stato costituito il *Dipartimento di Scienze e politiche ambientali* - DESP, che si propone quale luogo elettivo per lo sviluppo della ricerca interdisciplinare in campo ambientale, integrando le scienze della natura e le scienze economiche e sociali.

L'Ateneo prevede inoltre quali modalità organizzative per il [coordinamento delle attività di ricerca](#) svolte al suo interno: i Laboratori ("Labs"), i Centri di Ricerca Coordinati (CRC) e i Team di Ricerca Strategica ("Strategic Research Team" - SRT).

Alla pagina seguente è riportata la rappresentazione grafica dei dipartimenti per **Settori ERC**.

⁶ Seduta del SA del 27 aprile 2017



I dipartimenti sono raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare 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.

Spetta ai **Collegi Didattici** la gestione delle attività didattiche e formative dei corsi di laurea, di primo e secondo livello e i provvedimenti relativi ai percorsi di carriera degli studenti. Attualmente sono attivati 90 Collegi Didattici, dei quali 41 interdipartimentali.

Facoltà

Giurisprudenza
 Medicina e Chirurgia
 Medicina Veterinaria
 Scienze Agrarie e Alimentari
 Scienze del Farmaco
 Scienze e Tecnologie
 Scienze Politiche, Economiche e Sociali
 Studi Umanistici

Scuole

Scienze della Mediazione Linguistica e Culturale
 Scienze Motorie

Enti polari convenzionati con il servizio Sanitario Nazionale

I docenti in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale svolgono le attività assistenziali presso le Aziende Ospedaliere coordinandole con le altre primarie attività di formazione e ricerca all'interno dei seguenti **Enti Polari convenzionati**:

Polo Vialba:

- **ASST Fatebenefratelli SACCO per i presidi ospedalieri:**
Ospedale Sacco
Ospedale Fatebenefratelli
Ospedale dei Bambini V. Buzzi
Clinica Macedonio Melloni
- **Istituto Ortopedico Galeazzi IRCCS**
- **ASST Ovest Milanese** (sottoscrizione in itinere)
Ospedale Legnano
Ospedale Magenta
Ospedale Castano Primo
Ospedale Abbiategrasso

Polo Centrale

- **IRCCS Fondazione IRCCS Ca' Granda Ospedale Maggiore Policlinico**
- **Centro Specialistico Ortopedico "G. Pini" /CTO (Centro Ortopedico Traumatologico)**
- **Policlinico San Donato IRCCS**
- **Gruppo Multimedita S.p.A.- Ospedale San Giuseppe**
- **IRCCS Centro Cardiologico Monzino**
- **Fondazione IRCCS Istituto Nazionale dei Tumori**
- **Fondazione IRCCS Istituto Neurologico Besta IRCCS** (in fase di perfezionamento la procedura regionale di inserimento nel Polo)

Polo San Paolo

- **ASST Santi Paolo e Carlo:**
Ospedale San Paolo
Ospedale San Carlo Borromeo
- **Istituto Europeo di Oncologia IRCCS**

Attività di Terza Missione

Le attività di **Terza Missione** sono in questa fase oggetto di una complessiva revisione organizzativa e riorientamento strategico. Nel corso del 2017 l'Ateneo ha avviato un processo di riorganizzazione dei servizi a supporto al **Trasferimento Tecnologico e delle Conoscenze**, secondo le linee definite nel Piano Strategico 2017-19. Questo processo è stato finalizzato alla costituzione di una **Fondazione Universitaria** con funzioni di struttura operativa per il trasferimento tecnologico: servizi di sostegno del trasferimento dei risultati della ricerca, della tutela della proprietà intellettuale e della nascita di nuova imprenditorialità mediante la trasformazione dell'attuale Fondazione Filarete. Nel 2017 gli Organi di Ateneo hanno approvato lo schema di Statuto della costituenda Fondazione che è stato inoltrato al MiUR il quale ha espresso parere favorevole.

Allo scopo di armonizzare le attività di tutela, valorizzazione e fruizione del patrimonio dei beni culturali di proprietà e in gestione dell'Ateneo è stato istituito il **Coordinamento del Sistema**

Museale (giugno 2017). Sono obiettivi del Sistema la promozione e la diffusione della conoscenza dei musei, delle collezioni, dei luoghi e istituti della cultura mediante attività didattiche destinate alle scuole, iniziative rivolte a un pubblico più esteso e la partecipazione dell'università a progetti museologici locali, regionali, nazionali e internazionali.

Attualmente il Sistema è articolato nei **musei** già istituiti, nelle **raccolte** e **collezioni** dell'Ateneo e nei **beni culturali** ricevuti in gestione:

- Museo delle collezioni Mineralogiche, Gemmologiche, Petrografiche e Giacimentologiche (collezioni e materiale museale-didattico)
- Museo Astronomico di Brera
- Orto Botanico Giardino Storico di Brera
- Orto Botanico di Città Studi
- Orto Botanico Sperimentale "G. E. Ghirardi" di Tuscolano Maderno

Rettorato

- Collezione di strumenti scientifici antichi ex-Giacchetti
- Strumenti di rilevante valore scientifico e/o di ricerca

Dipartimento di Bioscienze:

- *Herbarium Universitatis Mediolanensis*
- Museo Didattico di Zoologia
- Strumenti fotografici e ottici
- Microscopio elettronico a trasmissione Siemens Elmiskop 101

Dipartimento di Studi letterari, Filologici e linguistici

- Collezioni di Papirologia
- Archivio e fototeca di Egittologia

Dipartimento di Scienze per gli Alimenti, la Nutrizione e l'Ambiente

- Collezione Garnier Valletti di frutti artificiali
- Collezioni Entomologiche
- Raccolta di preparati microbiologici
- Collezione Wilhelm Koerner di cristalli organici sintetizzati
- Materiale storico e strumentale proveniente dalla Ottocentesca Scuola Superiore di Agraria
- Materiale storico proveniente dalla Stazione Sperimentale per la Bachicoltura
- Materiale storico-didattico
- Cilindri con materiale biologico in liquido
- Tavole didattiche parietali

Dipartimento di Medicina Veterinaria

- Collezione di strumenti chirurgici storici (dall'ex Istituto di Clinica Veterinaria)
- Collezione di lastre fotografiche ad uso didattico (dall'ex Istituto di Clinica Veterinaria)
- Raccolta di piante officinali (dall'ex Istituto di Farmacologia e Tossicologia veterinaria)
- Strumenti scientifici di interesse storico, quali bilancia a cavaliere, chimografo a tamburo rotante, chimografo a tamburo rotante (dall'ex Istituto di Farmacologia e Tossicologia veterinaria)
- Statue miologiche

Dipartimento di Fisica

- Strumenti di interesse storico esposti presso il Dipartimento
- Camera a nebbia di Wilson

Dipartimento di Matematica

- Collezione di modelli geometrici

Dipartimento di Medicina e Chirurgia

- Strumentaria chirurgica e odontoiatrica di interesse storico
- Collezione di cere dermatologiche
- Museo Labanof e della Milano Anthropological Skeleton Collection (MASE)

Dipartimento di Scienze della Terra "Ardito Desio"

Oltre al Museo delle collezioni Mineralogiche, Gemmologiche, Petrografiche e Giacimentologiche sono presenti:

- Collezioni Paleontologiche
- Museo Virtuale degli Strumenti Geofisici

Centro Apice (Archivi della Parola, dell'Immagine e della Comunicazione Editoriale)

Il patrimonio del Centro si compone di circa 65 collezioni (fondi bibliografici e fondi archivistici), il cui elenco analitico è disponibile al sito del Centro⁷ - raggruppabili per ordine tematico in:

- Collezione "Archivi della Parola" Collezione "Archivi dell'Immagine"
- Collezione "Archivi della Comunicazione Editoriale"
- Archivio Storico dell'Ateneo

⁷ <http://www.apice.unimi.it/>

1.4. Strutture dell'Amministrazione

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

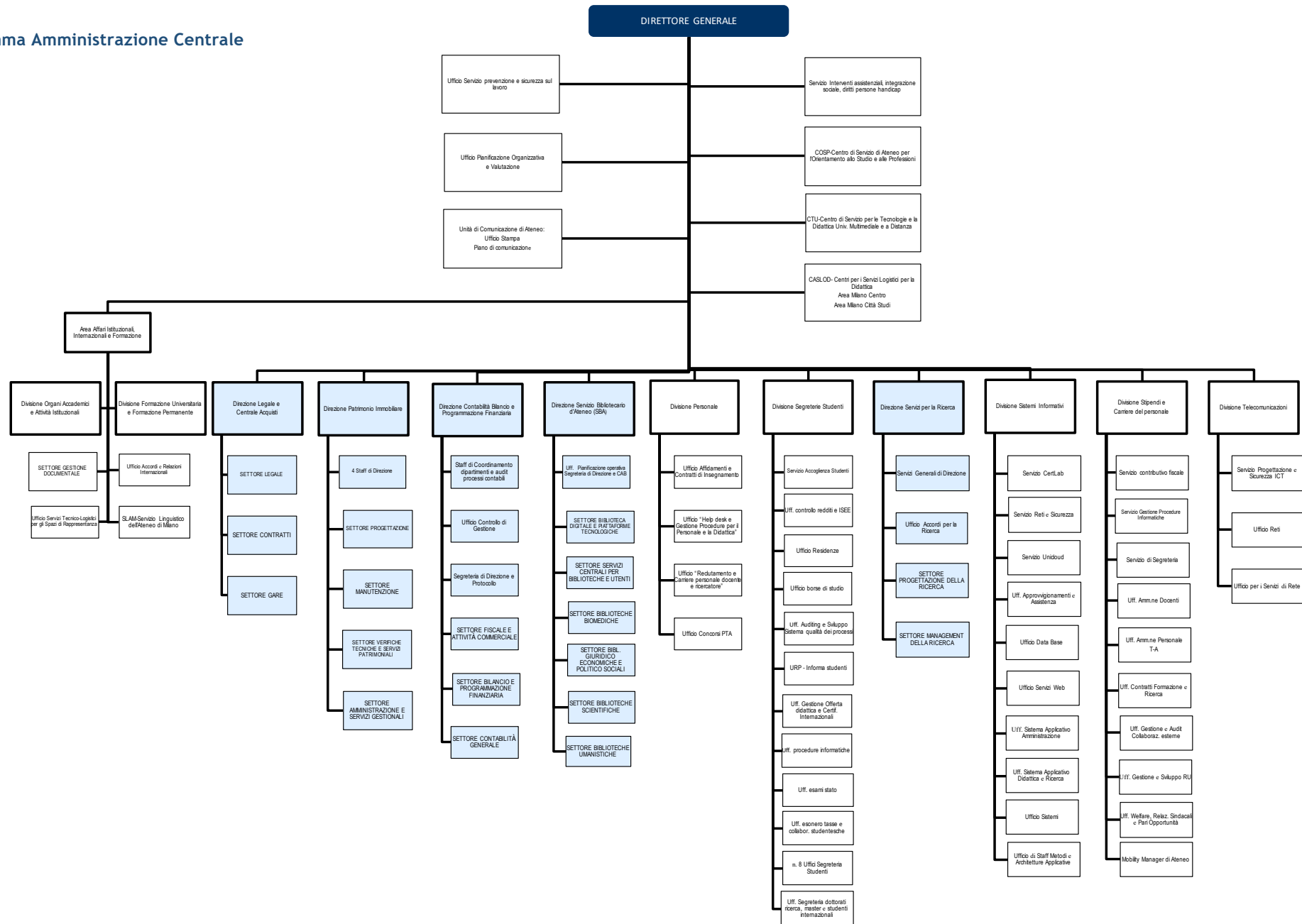
La struttura amministrativa dell'Ateneo è tuttora oggetto di un **progetto di riorganizzazione** che si prevede verrà completato nel 2018 con la costituzione di nuove Direzioni e di strutture che fanno capo alla Direzione Generale (Uffici di staff e Centri di servizio). La riorganizzazione, prevedendo un nuovo modello di posizione di responsabilità e un conseguente sistema di retribuzione accessoria, implica la sottoscrizione di un **nuovo accordo integrativo sul salario accessorio** con le rappresentanze sindacali dei lavoratori. Allo stato attuale la contrattazione è ancora in corso.

Recentemente (novembre 2017) è stata costituita la **Direzione Servizio Bibliotecario d'Ateneo (SBA)** ⁸. Negli ultimi anni il Sistema Bibliotecario è stato interessato da un processo di razionalizzazione e accorpamento delle biblioteche territoriali (da 107 nel 2006 alle 21 attuali). La centralizzazione della gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali del Sistema è stata motivata dalla necessità di una *governance* più efficace, l'eliminazione di diseconomie e ridondanze, una gestione economica semplificata e maggiormente controllata e, infine, una programmazione delle attività e dei servizi unitaria e in linea con le politiche dell'Ateneo. Il nuovo assetto prevede una Direzione dell'Amministrazione Centrale - nella quale sono incardinate le Biblioteche - preposta all'organizzazione generale e alla gestione del servizio bibliotecario, nonché l'aggregazione delle Biblioteche in quattro Settori disciplinari: biomedico; giuridico-economico e politico-sociale; umanistico; scientifico.

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

⁸ Determina Direttore Generale del 22 novembre 2017

Organigramma Amministrazione Centrale



La numerosità della popolazione studentesca, la morfologia di sviluppo delle sedi sul territorio, la carenza di spazi per la didattica e la ricerca, nonché le esigenze di nuovi servizi per gli studenti hanno indotto l'Ateneo a considerare **l'opportunità di realizzare un nuovo "Campus"⁹ nel sito di Expo 2015** dove trasferire tutte le aree didattiche e di ricerca attualmente collocate nella zona di Città Studi. Gli organi dell'Ateneo hanno espresso il 19 luglio 2016 una manifestazione di interesse non vincolante nei confronti della società Arexpo per il trasferimento delle facoltà scientifiche presso l'ex sito Expo. Per rendere possibile sul piano finanziario questa opera nel dicembre 2016 la Legge di Stabilità ha confermato l'ipotesi progettuale dell'Ateneo e ha previsto un **finanziamento di 8 M€ per la realizzazione del progetto preliminare**. Il Patto per la Lombardia siglato tra Governo e Regione Lombardia ha previsto un ulteriore **cofinanziamento di 130 M€**.

In seguito a un'analisi condotta con i dipartimenti interessati allo spostamento relativamente alle specifiche esigenze dei diversi ambiti disciplinari - in particolare in termini di spazi e infrastrutture per la ricerca - è stato redatto un documento contenente i requisiti che dovranno essere soddisfatti nel Masterplan del sito. Il 5 aprile 2017 gli Organi accademici dell'Ateneo hanno approvato il documento della società Arexpo "Requisiti di progetto del Campus Statale in Expo 2015" per la cui realizzazione Arexpo S.p.A. ha pubblicato un bando di gara per selezionare il partner per la redazione del Masterplan e la sua attuazione. Il 9 novembre 2017 Arexpo ha firmato l'atto ufficiale di aggiudicazione di gara al consorzio vincitore.

La realizzazione del nuovo Campus non determina un ripensamento delle linee generali di intervento legate alla revisione o ammodernamento delle strutture esistenti. Saranno quindi portati a compimento e inseriti nel Piano edilizio 2018/20 numerosi interventi sul patrimonio edilizio esistente per assicurare la continuità e lo sviluppo delle attività primarie.

⁹ <http://www.unimi.it/ateneo/111019.htm>

1.5. Dati dimensionali e di bilancio

Personale accademico

Personale accademico	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Professori ordinari	548	515	501	492	537	574
Professori associati	733	741	717	596	613	637
Ricercatori di ruolo	509	571	650	848	863	889
Ricercatori TD	285	163	112	161	149	84
Totale Professori e Ricercatori	2072	1990	1980	2097	2162	2184
Titolari di Assegno di ricerca	630	618	648	673	687	763

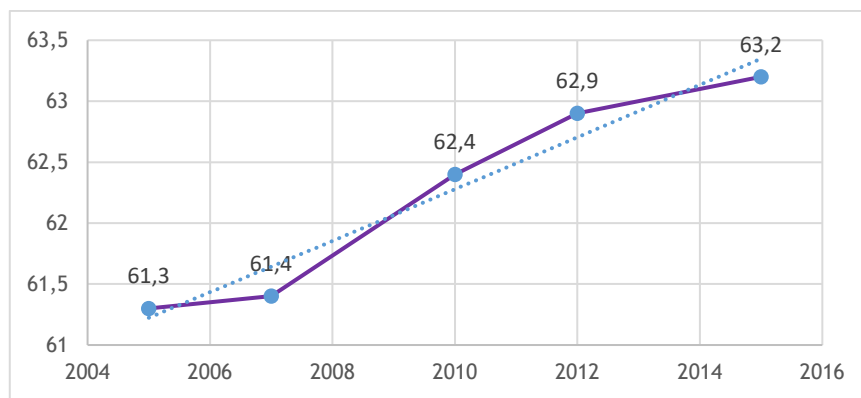
Fonte: dati di Ateneo al 31 dicembre di ogni anno

Personale tecnico-amministrativo e bibliotecario

	2017	2016	2015	2014	2013
Personale TAB	1904	1907	1892	1907	1910

Fonte: dati di Ateneo al 31 dicembre di ogni anno

Percentuale femminile PTAB



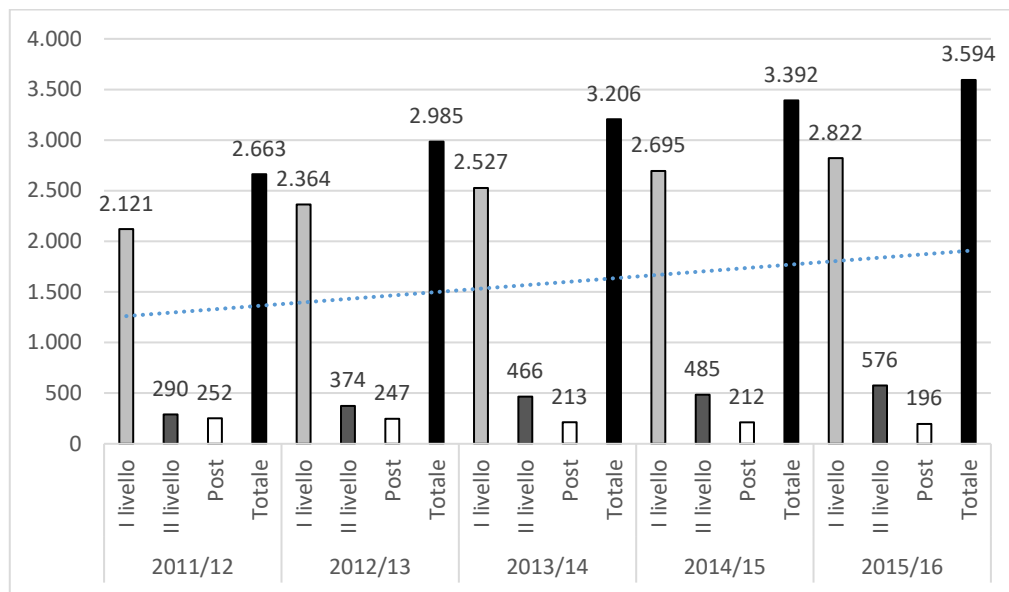
Fonte: 1^ [Rapporto dell'Osservatorio sulla Parità](#)

Gli iscritti: studenti, specializzandi e dottorandi

Iscritti per Corsi di Studio	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
Lauree triennali	37.279	37.731	37.433	37.237
di cui stranieri	2.241	2.233	2.107	1.960
% stranieri	6,01%	5,9%	5,6%	5,3%
Lauree a ciclo unico	12.343	12.613	13.198	13.154
di cui stranieri	616	566	561	537
% stranieri	5%	4,5%	4,3%	4,1%
Lauree magistrali	9.250	8.969	8.672	8.395
di cui stranieri	716	576	485	466
% stranieri	7,7%	6,4%	5,6%	5,6%
	58.872	59.313	59.303	58.786
Corsi di Dottorato	956	1.062	1.193	1.275
di cui stranieri	126	147	152	158
% stranieri	13,2%	13,8%	12,7%	12,4%
Master di I e II livello	301	258	348	326
di cui stranieri	6	9	24	9
% stranieri	2%	3,5%	6,9%	2,8%
Corsi di Perfezionamento	1.306	1.527	1.190	1.092
di cui stranieri	19	28	18	16
% stranieri	1,5%	1,8%	1,5%	1,5%
	2.563	2.847	2.731	2.693
TOTALE ISCRITTI	61.435	62.160	62.034	61.479

Fonte: dati di Ateneo

Storico studenti stranieri 2011-2016: Lauree di primo, secondo livello e post laurea



Fonte: dati di Ateneo

Mobilità degli studenti

	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
n. Erasmus Students	1741	1605	1347	1243	1157
<i>Incoming</i>	<i>569</i>	<i>514</i>	<i>425</i>	<i>385</i>	<i>381</i>
<i>Outing</i>	<i>1172</i>	<i>1091</i>	<i>922</i>	<i>858</i>	<i>776</i>

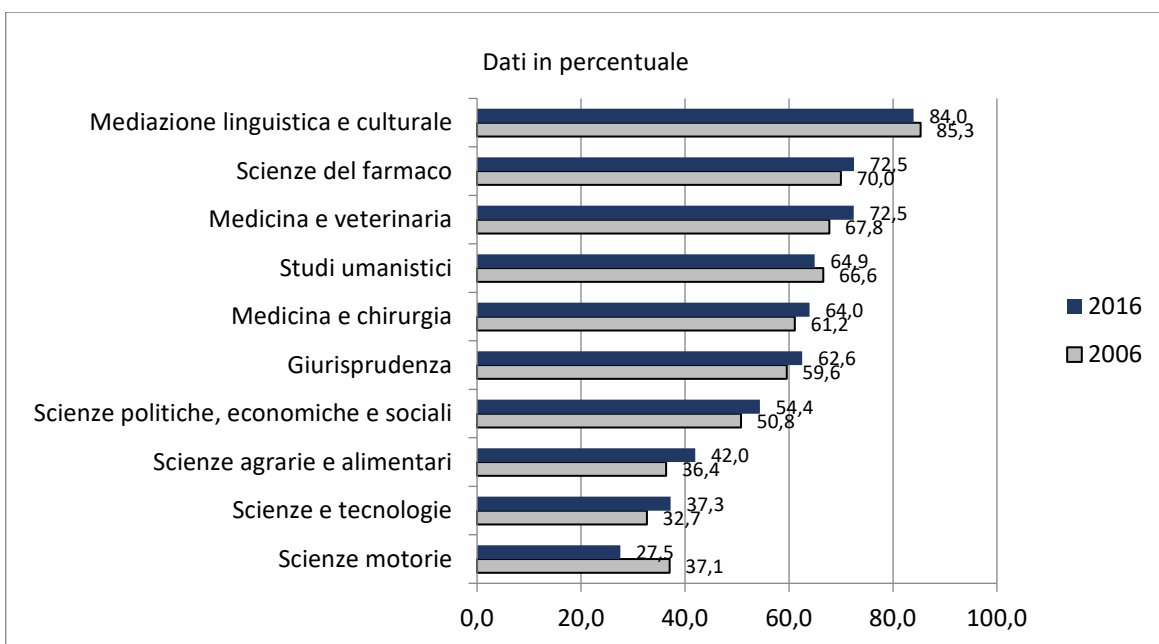
Fonte: dati di Ateneo

Iscritti per genere L, LMCU, LM 2016/17 e 2015/16

	M	F	Totale
a.a. 2016/17	24.848	34.973	59.821
%	41,54%	58,46%	100%
a.a. 2015/16	24.880	35.542	60.422
%	41,18%	58,82%	100%

Fonte: dati di Ateneo

Percentuale delle iscritte per facoltà: 2005/06 vs 2015/16



Fonte: 1^ [Rapporto dell'Osservatorio sulla Parità](#)

Ricerca

Entrate totali di ricerca (bilancio)	2016	2015	2014	2013
Bandi MIUR	4,9 ML€	1,5 ML€	0,6 ML€	6,3 ML€
Bandi EU e internazionali	32,7 ML€	19,9 ML€	19,4 ML€	17,3 ML€
Contratti di ricerca commissionata e tariffario	10,8 ML€	12,3 ML€	12,5 ML€	13,7 ML€
Attività di Ricerca finanziata enti pubblici	4,9 ML€	4,4 ML€	5,8 ML€	8,1 ML€
Attività di Ricerca finanziata privati	8,9 ML€	9,4 ML€	9,2 ML€	9,2 ML€
Contributi a dipartimenti e Centri (liberalità)	6,8 ML€	4,4 ML€	4,1 ML€	4,6 ML€
Brevetti	0,25 ML€	0,1 ML€	0,1 ML€	0,2 ML€
Totale	69,3 ML€	50,5 ML€	51,7 ML€	59,4 ML€

Fonte: Entrate accertate da Conti Consuntivi e annuali

International Ranking

International Ranking 2017	Italy	Europe	World
Taiwan Ranking - NTU (2017)	3	40	108
Leiden - CTWT (2017)	4	56	168
Shangai - ARWU (2017)	fra 3 e 7	nd	201-300
Times Higher Education - THE (2017)	7	nd	301-350
QS World University Ranking (2017)	8	146	325

International Ranking 2016	Italy	Europe	World
Taiwan Ranking - NTU (2016)	3	37	100
Leiden - CTWT[1] (2016)	4 (3 nella parte collaboration)	40	138
Shangai - ARWU (2016)	fra 3 e 8	nd	201-300
Times Higher Education (2016)	8	nd	301-350
QS World University Ranking (2016)	6	166	370
International Ranking 2015	Italy	Europe	World
Taiwan Ranking - NTU (2015)	2	37	102
Leiden - CTWT[1] (2015)	4	32	169
Shangai - ARWU (2015)	fra 1 e 5	nd	151-200
Times Higher Education - THE (2015-16)	7	nd	301-350
QS World University Ranking (2015-16)	4	137	306

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

Bilancio

Bilancio	2016	2015	2014	2013
Entrate totali al netto di partite di giro e contabilità speciali	559,1 ML €	540,2 ML €	540,2 ML €	542,9 ML €

FFO 2017

Lo schema di decreto ministeriale relativo ai criteri di riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2017 presenta, relativamente alla quota premiale, alcune novità rispetto all'anno precedente.

Mentre permangono gli indicatori relativi a “Qualità della Ricerca” (A) e “Politiche di reclutamento” (B), i due indicatori relativi alla didattica vengono sostituiti da due indicatori relativi alla “Valorizzazione dell'autonomia responsabile” (C) pari a una quota del 20% della quota premiale, come previsto dalla programmazione triennale 2016-2018. Questo contributo viene distribuito sulla base dei miglioramenti di risultato relativi a 2 indicatori autonomamente scelti dagli atenei: qualità dell'ambiente della ricerca (gruppo 1), qualità della didattica (gruppo 2) e strategie di internazionalizzazione (gruppo 3).

Come si può evincere dalle tabelle seguenti, la quota relativa all'indicatore A attribuita all'Ateneo non subisce variazioni di rilievo, mentre appare sostanziale l'incremento percentuale dell'indicatore “Valutazione delle Politiche di reclutamento” (dal 3% al 5,2%).

FFO anni 2010-2017

Anno	FFO nazionale (ML €)	Quota premiale nazionale (ML €)	% quota premiale su FFO nazionale	Quota premiale UNIMI (ML €)	% quota premiale assegnata ad UNIMI	FFO totale UNIMI (ML €)
2010	7206	720	10	33,7	4,7	287
2011	6935	832	12	39,3	4,7	277
2012	7082	910	13	43,1	4,7	281
2013	6698	819	13	37,7	4,6	269
2014	7011	1215	17	52,8	4,3	268
2015	6923	1385	20	61,2	4,4	269
2016	6921	1605	23	56,0	3,9	255
2017	6982	1536	22	65,2	4,2	268

FFO 2017 - Quota premiale

QUOTA PREMIALE FFO 2017 Sistema Universitario - SU				
	Indicatore	Descrizione	Peso	Importo
Qualità della Ricerca	A	Risultati della VQR 2011-2014 - IRFS (IRAS1 IRAS3 IRAS4)	60%	€ 910.722.000
Politiche di reclutamento	B	Qualità produzione scientifica docenti reclutati nel triennio 2014-2016 (IRAS2 PO_14_16)	20%	€ 303.574.000
Valorizzazione dell'autonomia responsabile	C	Risultati n. 2 indicatori scelti dall'ateneo (tra ricerca, didattica e internazionalizzazione)	20%	€ 303.574.000
		TOTALE QUOTA PREMIALE		€ 1.517.870.000

QUOTA PREMIALE FFO 2017 UniMi (4,24%)				
	Indicatore	Descrizione	% Quota premiale UniMi su FFO nazionale	Importo assegnato
Qualità della Ricerca	A	Risultati della VQR 2011-2014 - IRFS (IRAS1 IRAS3 IRAS4)	4,27%	€ 38.854.376
Politiche di reclutamento	B	Qualità produzione scientifica docenti reclutati nel triennio 2014-2016 (IRAS2 PO_14_16)	5,20%	€ 15.783.487
Valorizzazione dell'autonomia responsabile	C	Risultati n. 2 indicatori scelti dall'ateneo (tra ricerca, didattica e internazionalizzazione): -a) Proporzione iscritti I anno delle LM, laureati in altro Ateneo - b) Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	3,51%	€ 10.648.761
		Correzione quota premiale per accordi di programma con Università di Camerino e Macerata		-€ 129.534
		TOTALE QUOTA PREMIALE UniMi	4,24%	€ 65.157.090

RIPARTO NO TAX AREA UniMi 2017					
Nr. Studenti esonerati 2016/17	%	Costo STD per studente in corso	Costo STD totale studenti esonerati	% peso esoneri per costo std	TOTALE
3.743	2,32%	6.273	€ 23.479.839	2,20%	€ 1.207.480

FFO 2016 - Quota premiale

QUOTA PREMIALE FFO 2016 Sistema Universitario - SU				
	Indicatore	Descrizione	Peso	Importo
Qualità della Ricerca	A	Risultati della VQR 2011-2014	65%	€ 920.725.0000
Politiche di reclutamento	B	Valutazione delle politiche di reclutamento (VQR 2011 - 2014);	20%	€ 283.300.000
Didattica	C	Risultati della didattica con specifico riferimento alla componente internazionale;	7%	€ 99.155.000
Didattica	D	Risultati della didattica con specifico riferimento al numero di studenti regolari che hanno acquisito almeno 20 CFU.	8%	€ 113.320.000
TOTALE QUOTA PREMIALE				€ 1.416.500.000

QUOTA PREMIALE FFO 2016 UniMi				
	Indicatore	Descrizione	% Quota premiale UniMi su FFO nazionale	Importo assegnato
Qualità della Ricerca	A	Risultati della VQR 2011-2014	4,27%	€ 39.286.760
Politiche di reclutamento	B	Valutazione delle politiche di reclutamento (VQR 2011 - 2014)	3,02%	€ 8.545.000
Didattica	C	Risultati della didattica con specifico riferimento alla componente internazionale	3,21%	€ 3.182.112
Didattica	D	Risultati della didattica con specifico riferimento al numero di studenti regolari che hanno acquisito almeno 20 CFU	4,39%	€ 4.978.561
TOTALE QUOTA PREMIALE			3,91%	€ 55.992.433

2. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

2.1. Linee strategiche di indirizzo

Il **Piano Strategico** triennale approvato dal Consiglio di Amministrazione il 20 dicembre 2016 esplicita missione, scenari, obiettivi e linee di intervento, declinandoli nelle diverse aree di attività istituzionale.

L'Ateneo ha individuato **tre linee strategiche generali che indirizzano gli obiettivi strategici** declinati nelle aree di attività "core" dell'Ateneo¹:

- ✓ **Migliorare i servizi per chi studia e svolge ricerca**, assumendo la centralità degli studenti quale perno dell'azione dell'Ateneo.
- ✓ Innovare e investire nella **qualità della formazione e della ricerca**.
- ✓ Rendere più diretto e incisivo **l'impatto della ricerca universitaria e dell'azione culturale** dell'Ateneo all'interno della "società della conoscenza".

A queste tre linee che incidono in modo diretto sulla realizzazione delle attività core dell'ateneo - Formazione, Ricerca e Terza missione - si accompagnano **due linee trasversali** che indicano modalità e strumenti **per realizzare** una gestione improntata al **governo strategico delle risorse**:

- ✓ Valorizzare il principio del merito nelle politiche dell'Ateneo attraverso lo sviluppo e l'utilizzo di sistemi di misurazione e analisi dei dati, di metodologie di valutazione e comparazione.
- ✓ Rafforzare il governo responsabile delle risorse.

Gli obiettivi strategici sono raggruppati e declinati in **5 macro aree** (cfr. Schede di Area - Piano Strategico di Ateneo):

- Diritto allo Studio, accoglienza e servizi agli studenti
- Formazione
- Ricerca
- Terza Missione
- Sistema di Governo.

Di seguito riportiamo la sintesi dei contenuti delle **linee strategiche di indirizzo del Piano Strategico 2017/19**.

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

L'Ateneo intende sviluppare le politiche di accoglienza per tutti gli studenti e i servizi offerti per rimuovere gli ostacoli al diritto allo studio, implementando azioni e servizi per rendere efficace il percorso formativo e di crescita personale:

- realizzare azioni di **orientamento, sostegno** e assistenza per facilitare la regolarità del percorso formativo e **ridurre abbandoni e ritardi**;

¹ Cfr. Piano Strategico di Ateneo 2017/19.

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

Ai fini di migliorare i servizi per chi fa ricerca l'Ateneo si impegna a:

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

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

Relativamente alla propria **missione formativa** l'Ateneo intende **favorire il più ampio accesso alla formazione del maggior numero di laureati**, bilanciando con politiche di accesso programmato l'attrattività con la sostenibilità dell'offerta formativa e con le opportunità di sbocco professionale. Il miglioramento della **sostenibilità della didattica** verrà perseguito ottimizzando l'impiego delle risorse nei limiti dei requisiti di docenza in rapporto al numero di studenti.

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

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

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

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

Nel promuovere la **qualità della ricerca** L'Ateneo intende dare maggiore **visibilità** ai **risultati della ricerca** condotta dalla sua comunità scientifica attraverso gli strumenti dell'**open access** alle pubblicazioni e ai dati in un **processo aperto al contesto nazionale e internazionale** e agli *stakeholder*, coerentemente con le posizioni espresse dalla LERU (*League of European Research Universities*) di cui è membro. Inoltre, promuovere ulteriormente e sostenere la **competitività della ricerca in tutte le aree scientifiche dell'Ateneo** a livello nazionale e internazionale aumentando la capacità di presentare progetti e le possibilità di successo nella **partecipazione a bandi competitivi** di ricercatori e gruppi di ricerca appartenenti alle numerose aree scientifiche. Vanno in questa direzione il **Piano di finanziamento interno della ricerca**, la modernizzazione delle infrastrutture di ricerca, l'**implementazione di strutture di ricerca comuni**, la **valorizzazione dell'eccellenza interna** e l'**attrazione di nuovi talenti internazionali**, lo sviluppo di ulteriori cooperazioni e *network* con atenei ed enti stranieri.

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

Relativamente alla **Terza Missione** il Piano strategico prevede due ambiti di intervento.

- **Trasferimento tecnologico e delle conoscenze.** L'Ateneo ritiene fondamentale creare un ambiente che promuova l'innovazione e i rapporti di collaborazione con le imprese, l'economia e la finanza, nonché valutare la possibilità di creare una Fondazione Universitaria per il trasferimento tecnologico e delle conoscenze che potrebbe nascere dalla trasformazione della Fondazione Filarete. I soggetti interni ed esterni coinvolti in questi processi dovranno fruire di un nuovo sistema di regole e codici di comportamento chiaro e trasparente che definisca le modalità di ingaggio e gestione della proprietà intellettuale.
- **Diffusione e condivisione della cultura.** L'Ateneo intende compiere un salto qualitativo nella valorizzazione del suo patrimonio culturale e nell'apertura verso l'ambiente esterno della propria capacità di produzione culturale e di divulgazione per contrastare barriere culturali e spirito antiscientifico. Questi orientamenti si concretizzano nei seguenti obiettivi:
 - organizzare il patrimonio culturale di raccolte e collezioni in un Sistema Museale aperto al pubblico;
 - ospitare e partecipare ad iniziative e manifestazioni di attualità che esprimano lo spirito di innovazione e di avanguardia della Città di Milano;
 - coordinare e sviluppare i programmi culturali della Statale in forte coesione con la città;
 - sviluppare iniziative e progetti di educazione permanente e divulgazione «outreach».

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

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

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

Affinché ciò sia possibile è necessario implementare un **sistema informativo e metodologico** adeguato per **la gestione e l'analisi dei dati** per la lettura integrata dei processi e l'analisi degli indicatori di controllo ai vari livelli di responsabilità.

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

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

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

L'area del Governo dell'Ateneo presidia tutti i processi di programmazione, gestione e controllo delle risorse patrimoniali, finanziarie, umane e materiali, l'organizzazione e il funzionamento dell'amministrazione e l'erogazione dei servizi amministrativi e tecnici per assicurare la realizzazione delle linee strategiche delineate nel Piano, secondo principi di economicità, legalità e trasparenza della gestione delle risorse pubbliche. Gli obiettivi strategici definiti dagli Organi di governo in quest'area guidano la programmazione operativa del Sistema tecnico funzionale e della Direzione generale che ritroveremo nel capitolo dedicato alla Performance Organizzativa dell'Amministrazione.

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

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

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

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

2.2. Obiettivi strategici e Performance organizzativa

La struttura degli obiettivi del Piano strategico è, come vedremo nel capitolo 4, schema di riferimento anche per il Piano anticorruzione e Trasparenza 2018-20 che assume come punto di partenza **l'integrazione tra la strategia di assicurazione della qualità**, della didattica, della ricerca e terza missione e dei servizi di supporto, e l'impegno dell'Università nel **prevenire e combattere la corruzione** e la cattiva amministrazione e nel **dare piena trasparenza** e accessibilità ai cittadini delle informazioni e dei documenti. Questa associazione concettuale e pratica tra qualità e buona amministrazione è ulteriormente rafforzata dall'approccio alla **valorizzazione del merito** e alla **responsabilità nell'utilizzo delle risorse** a tutti i livelli del sistema che è alla base del sistema di governo delineato nel Piano Strategico.

Il Piano della Performance ha utilizzato il quadro delle linee strategiche e dei relativi obiettivi per declinare la **Performance Organizzativa a due livelli**:

- **La Performance organizzativa dell'Ateneo**, intesa come l'insieme dei risultati, per lo più misurabili con indicatori di outcome, delle azioni messe in atto ai diversi livelli del sistema Ateneo, dipartimenti e amministrazione, per realizzare gli obiettivi strategici;
- **Performance organizzativa dell'Amministrazione**, intesa come l'insieme dei risultati, misurabili in termini di output, delle attività di supporto amministrativo, tecnico e gestionale al funzionamento complessivo del sistema, e alla gestione delle risorse e dell'organizzazione in funzione degli obiettivi strategici dell'ateneo.

In questo modo si focalizza l'attenzione dell'Amministrazione sui risultati che l'Ateneo vuole ottenere nelle proprie aree core, coinvolgendo le strutture su risultati a cui concorrono pur indirettamente in quanto sottosistema tecnico funzionale.

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

In coerenza con questo modello e con le linee strategiche delineate abbiamo costruito una mappa "Obiettivi strategici e indicatori di outcome" per rappresentare la Performance organizzativa di Ateneo, al solo scopo di disporre di un cruscotto per la valutazione a livello complessivo, dei risultati misurabili delle politiche di qualità sviluppate nella formazione, ricerca, terza missione e nei servizi.

Per dare uno schema di classificazione agli obiettivi strategici abbiamo integrato le 5 linee strategiche indicate all'inizio di questo paragrafo con le 5 macro aree di attività "core" dell'Ateneo ottenendo il seguente **albero della Performance Organizzativa di Ateneo**:

- ✓ Innovare e investire nella qualità della formazione
- ✓ Migliorare i servizi per chi studia
- ✓ Innovare e investire nella qualità della ricerca
- ✓ Migliorare i servizi per chi fa ricerca
- ✓ Innovare e investire nello sviluppo della Terza Missione

Gli indicatori sono stati scelti in modo prevalente tra quelli adottati nel sistema universitario per misurare i risultati delle politiche di qualità della didattica e della ricerca (sistema AVA2.0), ma sono integrati anche da indicatori di Ateneo.

Oltre agli obiettivi strategici delle aree core sono stati inseriti nella mappa anche gli obiettivi strategici che impegnano le strutture amministrative, riferiti ai servizi di supporto alla didattica e alla ricerca.

Nella performance organizzativa di Ateneo non abbiamo enunciato gli obiettivi operativi che rappresentano le azioni intraprese dai singoli dipartimenti e dai corsi di studio per realizzare gli obiettivi strategici, in quanto questi sono oggetto di specifica programmazione interna di ciascun dipartimento.

2.3 Mappa della Performance Organizzativa di Ateneo

Di seguito a questa premessa è rappresentata in formato tabellare la Mappa degli obiettivi strategici e degli indicatori di *outcome* che offre una vista d'insieme sulla Performance Organizzativa di Ateneo descritta nel paragrafo precedente.

Per una più chiara lettura delle tabelle è utile tener presente che gli obiettivi strategici riportati nella prima colonna della tabella sono stati codificati con acronimi che identificano l'area di attività e ad ogni obiettivo codificato è stato dato un numero progressivo:

- CODICE FOR (da 1 A 8): Obiettivi strategici della linea “Innovare e investire nella qualità della formazione”
- CODICE SERV-STD (da 1 a 4): Obiettivi strategici della linea “Migliorare i servizi per chi studia”
- CODICE RIC (da 1 a 4): Obiettivi strategici della linea “Innovare e investire nella qualità della ricerca”
- CODICE SERV-RIC: Obiettivi strategici della linea “Migliorare i servizi per chi fa ricerca”
- CODICE IIIM (da 1 a 7) Obiettivi strategici della linea “Innovare e investire nello sviluppo della Terza Missione”

Nella Mappa di Performance Organizzativa dell'Ateneo per l'area strategica Governo responsabile delle risorse che sarà sviluppata nel capitolo 3 dedicato alla Performance Organizzativa dell'Amministrazione, sono riportati solo tre indicatori che hanno una valenza trasversale per tutto l'ateneo in quanto fanno riferimento a parametri di sostenibilità della spesa e di buona gestione del bilancio definiti dal D.lgs. 29 marzo 2012 e ripresi dal DM 987/2015 come requisiti di accreditamento:

- Indicatori di sostenibilità economico finanziaria (ISEF)- target di riferimento > 1
- Indicatore di indebitamento (IDEB) - target di riferimento => 4, < a 10
- Indicatore di spesa per il personale in rapporto al FFO(IP) =<65

Inoltre è stato considerato nella Performance organizzativa dell'Ateneo un obiettivo relativo al potenziamento del reclutamento dall'esterno di professori di seconda fascia, assunto dagli Organi di Governo come Obiettivo della Programmazione triennale 2016/18:

- % di professori di seconda fascia reclutati dall'esterno (Target 25%)

Nel terzo capitolo, dedicato alla Performance Organizzativa dell'Amministrazione saranno declinati in obiettivi operativi tutti gli obiettivi strategici dell'area del Governo e delle aree di servizio alla formazione e alla ricerca.

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 CFU a.s. 2018	TARGET	RIFERIMENTO INDICATORE	Fonte
FOR - INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE								
FOR1 -Favorire il più ampio accesso ai nostri corsi a Nr. programmato locale a fronte di consistenti e stabili livelli di attrattività e particolare rilevanza territoriale	Nr. di corsi a numero programmato locale	26	32	36	38	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Nr. di corsi di studio a programmazione locale con numero di domande di iscrizione ai test per posti disponibili >2,5		9	9	14	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati 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	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Capienza (immatricolati/posti a bando)	0,85	0,91	0,88	0,86	1	Indicatore di Ateneo	Università Elaborazione interna sui dati ANS con regole AVA2
	Percentuale iscritti al primo anno (LM) con titolo di I livello provenienti da altri atenei	40,2%	39,0%	41,0%	nd	>= 40%	DM 987/2016 AVA PRO3 2016-18 Linea D_2_3	Elaborazione interna sui dati ANS con regole AVA2
	Percentuale di iscritti al primo anno delle L, LMCU con diploma di maturità conseguito in altre Regioni o di cittadinanza straniera (calcolato sugli avvisi di carriera)	25,5%	26,1%	24,80%	nd	mantenimento/ incremento	DM 987/2016 AVA	Elaborazione interna sui dati ANS con regole AVA2
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	52,1%	52,5%	52,3%	nd	>= 48%	DM 987/2016 AVA PRO3 2016/18	Elaborazione interna sui dati ANS con regole AVA2
	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno nello stesso corso di studio (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU al 1 anno (in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente)	41,80%	47,73%	nd	nd	miglioramento > +1% anno	PRO3 2016-18 DM 987/2016 AVA	PRO3
	Percentuale laureati entro la durata legale del corso (L-LM-LMCU)	63,0%	60,8%	61,30%	nd	mantenimento/ incremento	DM 987/2016 AVA PRO3 2016/18	Elaborazione interna sui dati ANS con regole AVA2

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 CFU a.s. 2018	TARGET	RIFERIMENTO INDICATORE	FONTI
FOR - INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE								
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 Nr. degli studenti.	Percentuale ore di didattica erogata /ore didattica erogabile (DID)	86,0%	87,0%	86%		mantenimento	SUA CdS	Elaborazione interna sui dati ANS con regole AVA2
	Percentuale di ore di didattica erogate con docenti a contratto, sul totale delle ore erogate	17,9%	15,7%	15%		mantenimento	SUA CdS	SUA CdS
	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%	nd	nd	> 0,8	DM 987/2016 AVA	AVA2
	Rapporto Nr. studenti regolari/Nr. professori+ricercatori+RTD tipo a - b- dato calcolato a livello di Ateneo	21,39	22,76	22,31	nd	mantenimento/ riduzione	DM 987/2016 (all. D) AVA PRO3 2016/18	PRO3
	Rapporto studenti regolari/docenti (professori a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a e tipo b) per l'area medico-sanitaria*	13,3	13,5	nd	nd	mantenimento	DM 987/2016 AVA	AVA2
	Rapporto studenti regolari/docenti (professori a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a e tipo b) per l'area scientifico-tecnologica*	14,6	13,5	nd	nd	mantenimento	DM 987/2016 AVA	AVA2
	Rapporto studenti regolari/docenti (professori a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a e tipo b) per i corsi dell'area umanistico-sociale*	39,7	41,4	nd	nd	mantenimento	DM 987/2016 AVA	AVA2

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 CFU a.s. 2018	TARGET	RIFERIMENTO INDICATORE	FONTE
FOR - INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE								
FOR4 - Riquilibrare l'offerta didattica rispetto alla domanda del mercato del lavoro , alle nuove figure professionali e alle competenze richieste, all'occupabilità del laureato, e alla sua formazione critica.	(Grado di utilità percepita) Utilizzo delle competenze acquisite durante il corso di studio L (laureati che lavorano a 1 anno dalla laurea): giudizio "molto efficace/efficace"		48% indagine 2015	45,7% indagine 2016	nd	incremento	PRO3 2016-18	PRO3
	(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	nd	incremento	PRO3 2016-18	PRO3
	(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	nd	incremento	PRO3 2016-18	PRO3
	Percentuale laureandi che si riscriverebbero al corso in UniMi (CdS)		61% indagine 2015	67,6% indagine 2016	nd	incremento	DM 987/2016 AVA	ALMALAUREA
	Percentuale laureati che lavora a un anno dalla laurea (L)		52,5% indagine 2015	51,2% indagine 2016	nd	incremento	ALMALAUREA	ALMALAUREA
	Percentuale laureati che non lavora, non cerca, ma è impegnata in un corso universitario/praticantato a 1 anno dalla laurea (L)		27,9% indagine 2015	28,3% indagine 2016	nd	incremento	ALMALAUREA	ALMALAUREA
	Percentuale laureati che lavora a un anno dalla laurea (LMCU)		41,8% indagine 2015	46,0% indagine 2016	nd	incremento	ALMALAUREA	ALMALAUREA
	Percentuale laureati che non lavora, non cerca, ma è impegnata in un corso universitario/praticantato a 1 anno dalla laurea (LMCU)		36,3% indagine 2015	30,5% indagine 2016	nd	incremento	ALMALAUREA	ALMALAUREA
	Percentuale laureati che lavora a un anno dalla laurea (LM)		60,3% indagine 2015	62,2% indagine 2016	nd	incremento	ALMALAUREA	ALMALAUREA
	Percentuale laureati che non lavora, non cerca, ma è impegnata in un corso universitario/praticantato a 1 anno dalla laurea (LM)		9,7% indagine 2015	7,4% indagine 2016	nd	incremento	ALMALAUREA	ALMALAUREA
	Percentuale laureati occupati a 3 anni dalla laurea (LMCU)		56,9% indagine 2015	60,4% indagine 2016	nd	incremento	ALMALAUREA	ALMALAUREA
	Percentuale laureati occupati a 3 anni dalla laurea (LM)		75,0% indagine 2015 (laureati 2012)	76,1% indagine 2016 (laureati 2013)	nd	incremento	ALMALAUREA	ALMALAUREA

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 CFU a.s. 2018	TARGET	RIFERIMENTO INDICATORE	FONTE
FOR - INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE								
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 Nr. di corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico «internazionali»	6	9	11	11	15 corsi 2018/19	PRO3 2016/18 OB A - Azione B	AVA SUA-CdS
	Nr. accordi doppio titolo/titolo congiunto L, LMCU, LM	10	16	16	nd	mantenimento / incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Nr. accordi doppio titolo/titolo congiunto PhD Programme	13	14	8	nd	mantenimento / incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Nr. Accordi mobilità internazionale	1019	1039	1244	nd	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	di cui Erasmus + Programme	880	911	1087	nd		Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	di cui Exchange	139	128	157	nd		Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	* Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L, LMCU e LM) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero (calcolato sugli avvisi di carriera)	3,90%	4,20%	4,10%	nd			PRO3
	* Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero (calcolato sugli avvisi di carriera)	3,91%	4,23%	3,3% (*)	nd	> 4%	DM 987/2016 AVA PRO3 2016-18	AVA2 (*) Elaborazione interna sui dati ANS con regole AVA2
	* Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea magistrale (LM) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero (calcolato sugli avvisi di carriera)	4,30%	5,30%	6,80%	nd	incremento	DM 987/2016 AVA PRO3 2016-18	Elaborazione interna sui dati ANS con regole AVA2
	* Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di LMCU che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero (calcolato sugli avvisi di carriera)	3,00%	3,50%	3,60%	nd	incremento	DM 987/2016 AVA PRO3 2016-18	Elaborazione interna sui dati ANS con regole AVA2
	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)	1,30%	1,60%	1,50%	nd	incremento	DM 987/2016 PRO3 2016/18	Elaborazione interna sui dati ANS con regole AVA2
	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%	7,50%	8,2	nd	incremento	DM 987/2016 PRO3 2016/18	Elaborazione interna sui dati ANS con regole AVA3
	Nr. studenti in mobilità ERASMUS in ingresso a.a.	425	514	569	nd	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Nr. studenti in mobilità ERASMUS in uscita a.a.	922	1091	1172	nd	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Nr. visiting professor	78	83	81	nd	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo

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 CFU a.s. 2018	TARGET	RIFERIMENTO INDICATORE	FONTI
FOR - INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE								
FOR6 - Sviluppare un modello di Research enriched Education e sviluppare un approccio culturale alla didattica in cui i docenti prendano parte al processo di innovazione delle metodologie didattiche focalizzato sullo studente e sull'utilizzo di nuove tecnologie.	Progetto eXel (eXperiment of enhanced Learning)							
	FORMAZIONE DOCENTI "Workshop ABC in progettazione didattica" in presenza, in collaborazione con UCL-University College of London Nr. Destinatari: CdS							
	Nr. CdS coinvolti			7				
	Nr. ore formazione in aula			30				
	Nr. docenti partecipanti			154				
	"(RE)design Your course with blended Learning in UNIMI" online, in collaborazione con Università di Utrecht. Destinatari: singoli docenti					Proseguimento attività avviate nel 2017		Dati di Ateneo
	Nr. ore formazione (online e in aula) Nr. docenti			14 8				
	FORMAZIONE TA Nr. Edizioni			2				
	PROPOSTE PROGETTI DI INNOVAZIONE DIDATTICA Nr progetti rivolti ai corsi di studi			6				
	Nr richieste di finanziamento presentate			3				
	Nr richieste di finanziamento finanziate			1				
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)					Valutazione positiva di tutti i requisiti	Linee guida AVA 2.0	

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 CFU a.s. 2018	TARGET	RIFERIMENTO INDICATORE	FONTI
FOR - INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE								
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	Nr. corsi di dottorato innovativi ("inter-settoriali") ai fini PNR 2015-20 (a.a. 2016-17 XXXII CICLO)		9	9	nd	mantenimento	Banca dati dottorati (MIUR)	Banca dati dottorati (MIUR)
	Nr. corsi di dottorato innovativi ("interdisciplinari") ai fini PNR 2015-20 (a.a. 2016-17 XXXII CICLO)		7	7	nd	mantenimento	Banca dati dottorati (MIUR)	Banca dati dottorati (MIUR)
	Nr. corsi di dottorato internazionali ai fini PNR 2015-20			30	nd	mantenimento	Banca dati dottorati (MIUR)	Banca dati dottorati (MIUR)
	Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di Ateneo)	2,77	2,79	2,77	2,63	mantenimento	PRO3 2016/18	PRO3 2016/18 A_B_3
	Percentuale immatricolati ai corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in altre università italiane	34%	29%	nd	nd		PRO3 2016/18	PRO3 D_3_4
	Proporzione di studenti immatricolati ai corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso al dottorato in Università straniere	12,95%	12,45%	12,42%	nd	incremento	PRO3 2016/18	PRO3
	Percentuale iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che si sono laureati in altro ateneo	43,60%	42,50%	nd	nd	incremento	DM 987/2016	AVA2 iA_C_3
	Nr. di corsi di dottorato in convenzione con atenei o enti di ricerca stranieri (PhD Programme -convenzioni)	13	14	nd	nd	incremento	DM 45/2013	Dati di Ateneo
	Percentuale dottori di ricerca che lavorano nella ricerca /istruzione accademica e non a un anno dal conseguimento del titolo	48,3% (del 61,7% occupato) dottorati nel 2014	52% (del 60,1% occupato) dottorati nel 2015				ALMALAUREA	ALMALAUREA
	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				ALMALAUREA	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				ALMALAUREA	ALMALAUREA
	Percentuale che si riscriverebbe allo stesso dottorato UniMi	62%	58,60%				ALMALAUREA	ALMALAUREA

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	RIFERIMENTO INDICATORE	FONTE
SERV-STD - MIGLIORARE I SERVIZI PER CHI STUDIA								
SERV-STD_1 Potenziare i servizi di accoglienza dello studente e la rimozione degli ostacoli al diritto allo studio per favorire il più ampio accesso all'istruzione universitaria e la valorizzazione del merito	Nr. studenti che usufruiscono di borse di diritto allo studio (fin. regionale) (<= ISEE €23.000 - <=ISPEU €50.000)		2.466	3.595	3.902	100% aventi diritto	Indicatore di Ateneo	Dati 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	Dati di Ateneo
	Nr. Studenti che usufruiscono di borse di merito (integrative di Borse di studio)		120	120	160		Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Nr. Posti alloggio DSU assegnati Nr. Posti alloggio totale			409 716	443 715	mantenimento/ incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Spesa per servizi per studenti diversamente abili			60.000 €	60.000 €	mantenimento	Indicatore di Ateneo	Dati 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 postazioni informatiche d'aula (giudizio: presenti e in Nr. adeguato)		33,8%	34,40%	in aggiornamento	incremento	ALMALAUREA	ALMALAUREA
	Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle aule per lezioni (giudizi decisamente sì e più sì che no)		69,5%	70%	in aggiornamento	incremento	ALMALAUREA	ALMALAUREA
	Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni per la didattica - aule studio (valutazione sugli spazi dedicati allo studio individuali diversi dalle biblioteche)		33,2%	33,7%	in aggiornamento	incremento	ALMALAUREA	PRO3 ALMALAUREA
	Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle biblioteche (giudizi decisamente sì e più sì che no)		78,9%	79,1%	in aggiornamento	incremento	ALMALAUREA	ALMALAUREA

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	RIFERIMENTO INDICATORE	FONTI
SERV-STD - MIGLIORARE I SERVIZI PER CHI STUDIA								
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	Nr. di stage e tirocini curriculari attivati		3200	3520	3870	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Nr. delle imprese accreditate per Placement		nd	4300	5200	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Nr. studenti partecipanti a progetti alternanza scuola lavoro		500	600	660	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Incontri di orientamento al lavoro, laboratori e seminari			40 incontri 2100 partecipanti	52incontri 3200 partecipanti	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Job Fair di Ateneo				(*)	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Nr. Giornate Nr. aziende partecipanti Nr. Colloqui svolti con le aziende Nr. Partecipanti (studenti/laureati)			5 155 5.538 1.700	2 88 5.490 1.800	partecipazione studenti/laureati		(*) dati aggiornati a giugno 2017
SERV-STD_4 Semplificare i servizi amministrativi, migliorare l'accesso alle informazioni	Percentuale procedure di carriera dematerializzate (Nr. procedure di carriera gestite con servizio web)			60% (23/34)	60% (23/34)	100%	Indicatore di Ateneo	Dati 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	Dati di Ateneo
	Nr. procedure accessibili tramite app da smartphone o tablet per gli studenti	nd	nd	nd	nd	orari e aule lezioni in tempo reale	Indicatore di Ateneo da implementare	Dati di Ateneo
	Percentuale copertura delle informazioni sul portale e servizi web per esterni in lingua inglese			in aggiornamento	in aggiornamento	100%	Indicatore di Ateneo da implementare	Dati di Ateneo

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	RIFERIMENTO INDICATORE	FONTI
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.	Nr. progetti di ricerca con accesso aperto ai dati	nd	nd	nd	nd	monitoraggio	Indicatore di Ateneo da implementare	Dati di Ateneo
	Nr pubblicazioni ad accesso aperto legate a progetti di ricerca finanziati	nd	nd	nd	nd	monitoraggio	Indicatore di Ateneo da implementare	Dati di Ateneo
	Nr riviste ad accesso aperto gestite dall'Ateneo	24	27	36	39	monitoraggio	Indicatore di Ateneo - AIR	Dati di Ateneo
	Nr di download dalla piattaforma delle riviste ad accesso aperto gestite dall'Ateneo	nd	242.415	395.670	467.334	monitoraggio	Indicatore di Ateneo - AIR	Dati di Ateneo
	Percentuale di pubblicazioni presenti in AIR con accesso aperto	18%	19%	24%	24%	monitoraggio	Indicatore di Ateneo - AIR	Dati di Ateneo
	Investimento in pubblicazioni Open Access Gold presso editori commerciali			105.860 €	142.671 €	monitoraggio	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Nr. pubblicazioni per ricercatore	5,7	5,7	5,4	nd	monitoraggio	Indicatore di Ateneo - AIR	Dati di Ateneo
	Percentuale docenti attivi secondo criteri ateneo	86%	87%	88%	91%	monitoraggio	Indicatore di Ateneo - AIR	Dati di Ateneo
	Percentuale docenti attivi secondo SUA RD	87%	nd	nd	nd	monitoraggio	SUA-RD anni successivi nd	Dati di Ateneo
	<i>Field Weighted citation impact</i>	1,66	1,64	1,78	1,71	monitoraggio	Indicatore di Ateneo - Scival	Dati di Ateneo
	Collaborazioni europee	1.812	1.814	1.904	1.755	monitoraggio	Indicatore di Ateneo - Scival	Dati di Ateneo
	Collaborazioni internazionali	2.335	2.549	2.842	3.637	monitoraggio	Indicatore di Ateneo - Scival	Dati di Ateneo
RIC2 - Migliorare la qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca con riferimento a tutte le aree e al contesto nazionale e internazionale	Posizionamento ranking internazionali: LEIDEN	World 129 Italy 4	World 137 Italy 4	World 138 Italy 4	World 119 Italy 4	monitoraggio	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Posizionamento ranking internazionali: TAIWAN	World 107 Italy 2	World 102 Italy 2	World 100 Italy 3	World 108 Italy 3	monitoraggio	Indicatore di Ateneo	Dati 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	monitoraggio	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Posizionamento ranking internazionali: Times Higher Education - THE		World 301-350 Italy 7	World 301-350 Italy 8	World 301-350 Italy 7	monitoraggio	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Posizionamento ranking internazionali: QS World University Ranking		World 306 Italy 4	World 370 Italy 6	World 325 Italy 8	monitoraggio	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Posizione dell'ateneo in quota premiale FFO (peso sul sistema con tutti gli indicatori)	4,30%	4,40%	3,91%	4,24%	monitoraggio	FFO	FFO
	Percentuale di professori II fascia reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'ateneo - OB Programmazione triennale 2016-18		11%	10,11%	nd	31/12/2018 =>25%	DM 987/2016 PRO3 OB C - Az. B	PRO3

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	RIFERIMENTO INDICATORE	FONTI
RIC - INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA RICERCA								
RIC3 - Aumentare la capacità di partecipazione e l'attrattività di risorse in bandi competitivi di ricerca in ambito nazionale e internazionale incentivando le nuove proposte progettuali (finanziamento di Ateneo - Transition Grant)	Programmi finanziati dal MiUR (PRIN, FIRB, altro) <i>dato di bilancio</i>	559.558 €	1.508.193 €	4.918.986 €	nd	mantenimento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Finanziamenti per contratti di ricerca con CE e organismi internazionali (<i>dato di Bilancio</i>)	19.382.858 €	19.929.101 €	32.693.917 €	nd	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Totale Ricerca Commissionata (Contratti di ricerca, consulenza e formazione; Tariffario) <i>dato di bilancio</i>	12.522.514 €	12.301.891 €	10.758.498 €	nd	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Totale Ricerca Finanziata <i>dato di bilancio</i>	14.988.237 €	13.846.706 €	14.426.345 €	nd	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Totale finanziamenti esterni <i>dato del bilancio consuntivo</i>	51.291.600 €	51.962.166 €	69.586.751 €	nd	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Valore contratti per anno (Ric. Competitiva Naz. Le - Bandi e Programmi quadro UE internazionali - Ric. Commissionata -Progetti di ricerca finanziata - escluso tariffario)	23.159.578 €	31.343.105 €	31.646.852 €	nd	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Rapporto valore progetti di ricerca vinti in bandi competitivi/numero docenti per anno	16.062.554€ /2097 =7660 €	24.159.476€/1980 =12202 €	€24.580.324/1990 =12352 €	nd	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Rapporto: Nr. proposte di progetto presentate a bandi competitivi/Nr. 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	Dati di Ateneo
	Tasso di successo= Nr. progetti finanziati bandi competitivi /Nr. progetti presentati anno 2013 = PRIN e Fondazione Cariplo dal 2014 = Horizon 2020 e Fondazione Cariplo)	16%	21%	21%	nd	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Nr. progetti bando H2020 presentati	157	210	195	nd	mantenimento o incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
RIC 4 - Destinare risorse ai dipartimenti ai fini di sostenere la progettualità dei giovani ricercatori e le iniziative di ricerca	Ritorno investimenti Transition Grant Risorse investite /Nr. 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	nd	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Nr. chiamate ERC portability		3	3	nd	incremento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Dotazione annuale ai dipartimenti per attività istituzionali (progetti giovani ricercatori, iniziative interdipartimentali e interdisciplinari)	2.161.000 €	2.685.750 €	2.703.000 €	nd	mantenimento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Finanziamento per acquisto/rinnovo attrezzature scientifiche finalizzate alla ricerca	2.400.372 €	2.011.228 €	nd	nd	mantenimento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Totale finanziamenti dell'Ateneo per la ricerca (autofinanziamento): Biblioteche, Assegni di ricerca, Piano Sviluppo UniMi, Scavi archeologici, 5 per mille <i>dato di bilancio</i>	22.639.130 €	21.536.146 €	18.652.682 €	nd	mantenimento	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo

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	RIFERIMENTO INDICATORE	FONTE
SERVIC - MIGLIORARE I SERVIZI PER CHI FA RICERCA								
SERVIC -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)	Nr. eventi divulgativi e pubblicazioni digitali o multimediali per la disseminazione dei risultati				nd		Indicatore di Ateneo da implementare	Dati di Ateneo
	UNITECH: grado di autonomia finanziaria delle piattaforme tecnologiche: costi/ricavi				nd	100% a regime	Indicatore di Ateneo da implementare	Dati di Ateneo
	UNIGEST Finanziamento complessivo fase di assessment (n. 1 progetto ERC + n. 2 progetti finanziati da Regione Lombardia)				2.467.421 €	incremento del servizio	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
III MISS - INNOVARE E INVESTIRE NELLO SVILUPPO DELLA TERZA MISSIONE								
IIIMISS. 1-Aumentare la visibilità della ricerca e dell'attività culturale dell'ateneo verso il mondo esterno	Misura impatto immagine: Nr. consultazioni portale e pagine social – Nr. articoli stampa (nazionale e internazionale)- Nr. menzioni su blog scientifici				nd		Indicatori di Ateneo da implementare	Dati di Ateneo
IIIMISS. 2-Promuovere l'innovazione, lo sviluppo di scoperte e le collaborazioni con le imprese, l'economia e la finanza	Nr. famiglie brevettuali al 2016			232	in aggiornamento		Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Percentuale famiglie brevettuali con titolarità esclusiva			49%	in aggiornamento		Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Cessione brevetti			90 contratti 435.000 €	in aggiornamento		Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Spin off attivi al 2016 su 33 Spin off costituiti			14	in aggiornamento		Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	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	in aggiornamento		Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Percentuale entrate di ricerca da brevetti su totale entrate ricerca	0,19%	0,19%	nd	in aggiornamento		Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Percentuale entrate da conto terzi e trasferimento tecnologico/proventi totali per attività di ricerca scientifica	24,42%	23,75%	nd	in aggiornamento		PRO3 2016/18	Dati di Ateneo
IIIMISS.3- Creare una Fondazione Universitaria per il trasferimento tecnologico	Atto di costituzione della Fondazione			Approvazione schema di Statuto	Avvio iter costituzione Fondazione	Atto costitutivo Fondazione	Indicatore di Ateneo da implementare	Dati di Ateneo
IIIMIS.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	Ricognizione del patrimonio culturale di Ateneo Nr di Collezioni/Musei/Raccolte Museali rilevate				in aggiornamento	Patrimonio esistente 100% catalogato	Indicatore di Ateneo da implementare	Dati di Ateneo
	Nr. siti museali/raccolte museali attivi				5	Futuri target: fruibilità; riconoscimento regionale; apertura al pubblico	Indicatore di Ateneo	Dati di Ateneo
	Nr. collezioni fruibili nel triennio				in aggiornamento		Indicatore di Ateneo da implementare	Dati di Ateneo
	Valore dei finanziamenti esterni per restauro e conservazione delle collezioni						Indicatore di Ateneo da implementare	
IIIMISS.5-Ospitare e partecipare ad iniziative e manifestazioni di attualità che esprimano lo spirito di innovazione e di avanguardia della Città di Milano	Nr. Imprese ospitate o partner Nr. visitatori Nr. operatori culturali coinvolti				in aggiornamento		Indicatore di Ateneo da implementare	Dati di Ateneo
IIIMIS.6.-Sviluppare iniziative e progetti di educazione permanente e divulgazione «outreach» per i cittadini, per le scuole e gli studenti, per professionisti e aziende	Nr. iniziative e progetti Nr. partecipanti Eventuali sponsor coinvolti Altri atenei partner				in aggiornamento		Indicatore di Ateneo da implementare	Dati di Ateneo

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	RIFERIMENTO INDICATORE	FONTI
GOV - GOVERNO RESPONSABILE DELLE RISORSE								
Porre in essere le azioni per la realizzazione degli obiettivi strategici assicurando e mantenendo la sostenibilità economico finanziaria	sostenibilità economico finanziaria (ISEF) indebitamento (IDEB) spese di personale (IP)	ISEF 1,28 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	DM 987/2016 AVA (accreditamento) D.lgs.. 29 mar 2012 (artt. 5,6,7)	portale Bilanci Ateneo -MIUR aggiornato internamente 2017 (Dir. Contabilità e bilancio)
Assicurare la gestione e lo sviluppo del patrimonio edilizio di Ateneo secondo le esigenze funzionali dei servizi e delle attività didattiche e di ricerca, in coerenza con le scelte di costituzione del Campus universitario di Area EXPO	Attuazione del piano edilizio triennale 2017/19 in coerenza con le decisioni assunte su EXPO. Stati di avanzamento e indicatori di coerenza economica			in aggiornamento				
Implementare le politiche di reclutamento del personale docente secondo criteri di valorizzazione del merito, di apertura internazionale e arricchimento delle competenze con risorse esterne all'ateneo, in equilibrio con il riconoscimento delle professionalità interne	Peso Ateneo su quota premiale FFO per reclutamento		4,6%	3,9%	nd	>=4%	FFO	FFO
	Percentuale di professori II fascia reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'ateneo sul totale dei reclutati		11%	in aggiornamento PRO3	in aggiornamento PRO3	31/12/18 25%	DM 987/2016 AVA PRO3- OB C - Azione B 2017/19	AVA2

2.4. Programmazione economica 2018/20 e il budget 2018

La programmazione economica per l'anno 2018 ha preso avvio con l'approvazione da parte del CdA del documento "Linee guida operative per la predisposizione del bilancio di previsione dell'esercizio 2018 e del bilancio di previsione triennale 2018-2020"¹ che definiscono i criteri generali d'impostazione del bilancio e le modalità attraverso cui i Centri di Responsabilità dell'Ateneo (CdR)² hanno formulato la proposta di bilancio relativa alla propria struttura.

Il processo di programmazione è stato caratterizzato, rispetto al passato, da nuovi elementi di complessità legati sia ad un incremento della spesa corrente che ha comportato criticità nel ricondurre le esigenze della programmazione di ateneo nei limiti del pareggio di bilancio, sia alla maggiore incertezza rispetto al passato delle risorse su cui fare affidamento in quanto il 2018 è il primo anno in cui saranno verificati gli effetti economici del nuovo modello contributivo contenuto nella legge di bilancio per il 2017.

L'analisi condotta ha evidenziato una **crescita dei costi correnti** sulle componenti di seguito elencate:

- **La spesa complessiva per le Risorse Umane**
Aumento complessivo di circa 2,6 milioni di euro; le componenti più rilevanti di questo incremento sono rappresentate dalla stabilizzazione della spesa per le PEO e dalla maggior spesa per gli adeguamenti contrattuali così come definiti dalla norma per il personale contrattualizzato (+ 2,1 milioni di euro rispetto al 2017) e dagli scatti per il personale non contrattualizzato (+ 600 mila euro rispetto al 2017); si consideri inoltre l'aumento della spesa per gli affidamenti ai ricercatori a tempo indeterminato per circa 1 milione di euro, cui si sommano ulteriori 170 mila euro a carico delle strutture, e l'incremento della spesa per assegni di ricerca (+ 300 mila euro) determinato dagli assegni attivi nel 2018. A queste si aggiunge la stabilizzazione della spesa per i servizi di welfare inseriti nel piano strategico 2017-19 per un totale di 2,8 Mln di €.
- **La stabilizzazione della spesa per nuovi servizi a supporto delle strutture scientifiche e didattiche, previsti nel Piano strategico 2017-19** quali il nuovo contratto di gestione per gli stabulari centralizzati per 1,1 milioni di euro; l'avvio del servizio linguistico SLAM per 1 milione di euro.
- **L'aumento dei costi di gestione dell'infrastruttura edilizia:** nuovo contratto per il controllo della manutenzione e contratto aree verdi per complessivi 480 mila euro annui, maggiore spesa "straordinaria" di 350 mila euro per gli spostamenti dei Dipartimenti di Informatica e di Veterinaria nei nuovi spazi, rispettivamente, di via Celoria 18 e a Lodi. A questo si aggiunge il costo di gestione dei nuovi spazi presso il Polo di Lodi, a fronte del mantenimento di quelli esistenti presso Città Studi (vigilanza e pulizie per complessivi 1 milione di euro).
- **L'aumento del fondo per la didattica (FUD)** ai dipartimenti per far fronte a specifiche esigenze di maggior spesa per esercitatori e per attività di tutoraggio per complessivi 350 mila euro.

¹ Seduta del CdA del 26 settembre 2017. Il contenuto del presente paragrafo è tratto dalla Relazione illustrativa al BU di previsione annuale 2018 e di previsione triennale 2018-20, approvato nella seduta del 21 dicembre 2017.

² I CdR sono: i Dipartimenti e altre strutture didattiche e scientifiche assimilate ai dipartimenti (Centro Calcif, Scuola di giornalismo, Scuola per le professioni legali, Polo Veterinario di Lodi, Aziende agrarie); le strutture dirigenziali con responsabilità di budget.

Dal lato delle entrate si evidenzia il quadro seguente: il finanziamento **FFO** è presumibilmente assestato attorno a **270 Mln €**, vi è incertezza sull'assunzione da parte dello Stato della maggiore spesa legata allo sblocco delle retribuzioni, che ammonta per quanto riguarda il personale docente (1,7 Mln per il 2018 per UniMi), la **riduzione del gettito degli studenti** è stimata per il 2018 in 2,2 Mln di €, previsione che peraltro **potrà essere confermata** o meno **alla fine di gennaio 2018**.

A fronte di questo scenario la prima composizione del budget delle diverse strutture ha evidenziato uno squilibrio tra entrate previste e spese pari a circa 5,7 Mln di € che **ha richiesto una preliminare riduzione dei costi comprimibili**, recuperabile nei primi mesi dell'anno a fronte dei risultati di entrata dal gettito.

Il **ciclo di programmazione ha impegnato la Direzione Generale e i Centri di Responsabilità Amministrativa a ridiscutere il budget in una logica di “concertazione responsabile”**, un'occasione di superamento del “sistema delle autonomie” verso una logica di “sistema unico”. Questo ha rappresentato un **passaggio culturale** prima che operativo verso la consapevolezza dei vincoli e degli obiettivi dell'Ateneo e della necessità di **programmare le azioni insieme alle risorse per realizzarle**.

In questo senso il processo di *budgeting* potrebbe diventare uno strumento di coordinamento del sistema. Tuttavia, per completare questo potenziale valore aggiunto si dovrà consolidare la prassi di costruire un sistema strutturato di obiettivi misurabili, nonché una pianificazione operativa declinata, a partire dal Piano strategico, in obiettivi operativi, come avviene nella predisposizione del Piano della Performance per il momento solo per la componente amministrativa. In tale direzione si potrebbe consolidare e finalizzare al *budgeting* anche il processo di programmazione annuale dei Dipartimenti utilizzato ai fini della allocazione dei punti organico per il reclutamento di docenti, e ricercatori TD. **L'integrazione tra programmazione strategica e programmazione di bilancio rappresenta anche lo strumento principale per massimizzare l'efficienza allocativa delle risorse** che deve guidare le politiche di spesa del bilancio unico di Ateneo verso l'obiettivo di spendere meglio. Questo comporta l'esistenza di un sistema informativo a supporto della programmazione e del controllo sulla qualità della spesa, obiettivo assunto dall'amministrazione per il prossimo 2018-19.

Il bilancio di previsione comprende in un quadro organico gli effetti economici delle scelte di indirizzo degli Organi, nonché degli impegni in corso assunti negli anni precedenti. Quest'anno, per la prima volta, il bilancio riporta anche i valori economici dei contratti pluriennali per la ricerca finanziati da terzi che riportano i dati di costo e di ricavo dei contratti già stipulati (cfr. Tabella 1). Il budget economico per l'anno 2018 - relativo al secondo esercizio in contabilità economico-patrimoniale - risente del fatto che al momento della predisposizione del budget unico 2018 non sono noti gli effetti economici derivanti dalla chiusura del primo esercizio, di conseguenza **il budget per il 2018 è impostato secondo una logica prudentiale e prende in considerazione esclusivamente i ricavi ed i costi di competenza economica dell'esercizio 2018, inclusi quelli riferiti ai progetti in corso**, stipulati fino alla data del 30 ottobre 2017, per la quota di costi contrattualmente programmata per l'anno 2018.

Assegnazioni alle strutture dipartimentali e altre strutture didattico scientifiche.

Per assicurare il funzionamento delle attività didattiche e delle strutture dipartimentali si ricorda che le assegnazioni complessive per il 2018 su cui le singole strutture hanno impostato la proposta di budget hanno riguardato esclusivamente il **Fondo di funzionamento Dipartimentale** pari a 3,5 Mln di € ed il **Fondo per la didattica**, 3 Mln di €. Le assegnazioni inizialmente proposte ai dipartimenti sono state basate sulla spesa storica quale principale

elemento di fabbisogno. Tuttavia agli stessi è stata data la possibilità di valutare insieme all'Amministrazione l'eventuale ridefinizione del finanziamento in presenza di nuove esigenze e circostanze oggettive e quantificabili intervenute a modificare il fabbisogno degli anni precedenti. Le altre assegnazioni relative ai costi di funzionamento dei corsi di dottorato e delle Scuole di specializzazione (1,7 milioni di euro) saranno assegnate nel corso del mese di febbraio.

L'importo complessivo stanziato per altre strutture didattico-scientifiche (Aziende Agrarie, Centro clinico-veterinario e zootecnico, Scuola di giornalismo e Scuola di specializzazione per le professioni legali) è pari a 1 milione e 255 mila euro.

Assegnazioni alle strutture dell'amministrazione per aree di intervento

Per quanto riguarda le strutture amministrative deputate a garantire il funzionamento generale dell'Ateneo e i servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e terza missione e i servizi del Sistema Bibliotecario di Ateneo, le risorse attribuite hanno inteso garantire la copertura della spesa obbligatoria, degli impegni legati a contratti in essere e programmi di spesa impostati per dare continuità ai servizi e agli interventi.

Le risorse assegnate hanno tenuto conto degli obiettivi di pianificazione operativa definiti nel Piano strategico 2017-19 declinata nei Piani della Performance 2017 e 2018. Le proposte di assegnazione sono state redatte in fase preliminare e definitiva di concerto con il Direttore Generale.

Di seguito si riportano in sintesi le principali previsioni di spesa per tipologia di destinazione prendendo in considerazione i principali interventi che rappresentano azioni e politiche previste all'interno del Piano strategico e della programmazione operativa del Piano della Performance.

Linea Strategica: Migliorare i servizi per chi studia (cod. SERV-STUD)

Fanno riferimento a questo obiettivo strategico i costi correlati al **Diritto allo studio** riguardanti le borse finanziate dalla **Regione Lombardia** e gli **interventi integrativi disposti autonomamente dall'Ateneo**.

Nel complesso per questi interventi (borse e esoneri) sono assegnati 14,965 milioni di euro, di cui 8,5 coperti dal finanziamento regionale per borse DSU, per il quale rispetto al 2017 è stato registrato un **maggior finanziamento di circa 2 milioni**.

Gli interventi autonomamente disposti dall'Ateneo riguardano sia il diritto allo studio che interventi di valorizzazione del merito:

- Borse integrative d'Ateneo previste per € 1.600.000,00;
- Rimborsi per esonero tasse previsti in complessivi € 3.765.000,00.
- Borse per studenti stranieri iscritti alle lauree magistrali (50 matricole e 30 rinnovi) previste per complessivi € 480.000,00;
- Borse per "Talenti", compresi i rinnovi ai precedenti beneficiari, previste per € 320.000,00;

Ulteriori spese preventivate per il diritto allo studio riguardano:

- il servizio **mensa e gestione alberghiera** (residenze studentesche), per un totale di 1,2 milioni di euro, allocate nel budget della direzione Attività legali e centrale acquisiti
- 2,2 Mln sono destinati al funzionamento delle residenze studentesche allocate alla direzione Patrimonio edilizio

Servizi per la mobilità e l'internazionalizzazione: stanziamento **1,8 Mln di euro**- assegnati a budget all' Area Attività istituzionali, Internazionalizzazione e Formazione.

In base alla reale richiesta di mobilità internazionale e considerato che la mobilità internazionale degli studenti è anche finanziata dall'Agenzia Europea INDIRE (circa 1,5-2 milioni annui), è stato rivisto il finanziamento a carico dell'Ateneo:

- **mobilità studentesca** (500 mila euro);
- **bando per le tesi all'estero** (100 mila euro).
- **programma di visiting stranieri** di alto profilo che svolgano un'attività formativa curriculare nell'ambito dei corsi magistrali e dottorali (200 mila euro).

Sono inoltre stabilizzati per il 2018 e i due anni successivi i costi "a regime" per il funzionamento del nuovo servizio **SLAM per circa 1 milione di euro** relativi agli oneri derivanti dagli emolumenti ai formatori e agli oneri per la gestione della piattaforma informatica.

Completano il quadro degli **interventi culturali e sociali per gli studenti** i costi correlati alle iniziative attivate dalle organizzazioni studentesche, al finanziamento del Comitato Universitario Sportivo e dell'Orchestra dell'Università per un totale di 490 mila euro.

Servizi per l'orientamento in ingresso e in itinere: stanziamento 682.000 euro - struttura responsabile COSP

Per quanto riguarda i servizi per **l'orientamento in ingresso e in itinere** sono stati stanziati **345 mila euro**, mentre per i **servizi di Placement**³ l'importo stanziato è pari a **293 mila euro**.

Per quanto concerne i servizi per gli **studenti diversamente abili** il costo previsto per il 2018 ammonta a 60 mila euro, pari a quelli sostenuto nell'anno in corso, a cui andrà a sommarsi il finanziamento ministeriale previsto nel FFO.

Sostegno agli studenti per la formazione post laurea: stanziamento 17,6 Mln di euro

- Dottorato di ricerca: borse e risorse per la formazione dei dottorandi (15,2 milioni di euro)
- Scuole di specializzazione non medica: 900 mila euro
- Risorse per la formazione degli specializzandi medici: 1,5 milioni di euro.

Si specifica che sono sostenute da finanziamenti esterni Scuole di specializzazione medica (MEF): 37 milioni; Borse finanziate dall'esterno (circa 5 milioni).

Linea strategica: migliorare i servizi per chi fa ricerca

Interventi per la ricerca: stanziamento 19,7 Mln €- struttura responsabile Direzione servizi per la ricerca

- Lo stanziamento attualmente previsto per il **Piano di sviluppo** per la ricerca è pari a 1 milione e 750 mila euro (considerando che un ulteriore milione sarà assegnato attraverso l'utilizzo degli avanzi 2016 e precedenti);
- si evidenzia la spesa a «regime» della **gestione centralizzata degli stabulari** per 1,1 milioni di euro, a copertura del relativo contratto di gestione, nuova spesa, ricordiamo, impostata a partire dal bilancio 2017;

³ <http://www.cosp.unimi.it/>

- per la **gestione corrente** dei servizi per la ricerca sono destinati: 200.000 euro per la gestione centralizzata delle piattaforme tecnologiche UNITECH e 70.000 euro per l'organizzazione dell'evento annuale *Meet Me Tonight*.

A favore della ricerca sono a disposizione dell'Ateneo risorse per gli assegni di ricerca di tipo A pari a 8,6 milioni di euro. Per la determinazione di tale spesa si è tenuto conto di un budget da distribuire tra i dipartimenti che permetta di mantenere attivi 300 posti di assegni di ricerca *Full Time Equivalent* su base annua. Si specifica che per gli Assegni di tipo B sono previsti 4,9 Mln di € finanziati da progetti nazionali, internazionali e da aziende.

Linee strategiche: migliorare i servizi per chi studia - migliorare i servizi per chi fa ricerca

Funzionamento e sviluppo dei Servizi del Sistema Bibliotecario di Ateneo

La spesa per il sistema bibliotecario - riferibile in parte alla competente Direzione Coordinamento e in parte alle singole biblioteche confluite organizzativamente nella stessa Direzione - è pari a 8,3 milioni di euro. Tale assegnazione evidenzia una riduzione rispetto all'esercizio corrente dovuta alle correzioni dei costi necessarie nella predisposizione definitiva del bilancio ai fini di assicurarne il pareggio.

Centri di Responsabilità (CDR)	Interventi/Progetti	2018			2017	Differenze budget 2018/2017
		Costi d'esercizio	Investimento	Totale 2018	Budget economico e degli investimenti assestato 2017	
Sistema Bibliotecario		6.192.259,94	2.178.823,07	8.371.083,01	8.483.792,00	- 112.708,99
	<i>Contratti di servizio centralizzati</i>	204.697,06	17.500,00	222.197,06	268.550,27	- 46.353,21
	<i>Risorse elettroniche (centralizzate)</i>	4.452.793,31		4.452.793,31	4.324.897,00	127.896,31
	<i>Progetti di sviluppo</i>	-		-	155.208,00	- 155.208,00
	<i>Periodici e materiale bibliografico Biblioteche</i>	1.534.769,57	2.161.323,07	3.696.092,64	3.735.136,73	- 39.044,09

I costi riferibili alla Direzione Biblioteche sono principalmente costituiti dall'acquisto delle risorse elettroniche, per le quali si prevede un incremento di 128.000 euro rispetto al 2017, periodici elettronici, servizio banche dati e *e-book*, per complessivi 4,452 milioni di euro, e dai contratti di assistenza e manutenzione informatica per il funzionamento del Sistema bibliotecario (sistema di automazione dei processi e servizi delle biblioteche, catalogo online, strumenti per l'accesso e la ricerca dei materiali della biblioteca digitale e sistema di raccolta dei dati statistici) per complessivi 222 mila euro.

Per quanto riguarda le risorse assegnate alle biblioteche, **l'importo stanziato è pari a un totale di 3 milioni e 700 mila euro, dei quali 2 milioni 161 mila euro sono dedicati a spese di investimento.**

Migliorare le strutture e infrastrutture per renderle aderenti alle nuove esigenze logistiche e tecnologiche della didattica. Gestione dell'Infrastruttura edilizia

Quest'area di attività è collegata agli obiettivi di miglioramento delle infrastrutture e degli spazi dedicati alla ricerca, alla didattica, agli studenti e agli uffici.

In particolare il budget **destinato al funzionamento e adeguamento delle residenze studentesche è di 2,2 Mln (con un incremento di + 0,33 Mln rispetto al 2017).**

Le risorse complessivamente attribuite per la gestione dell'infrastruttura edilizia di Ateneo sono pari a complessivi 48,4 milioni di euro, prevalentemente assorbite da **costi di**

funzionamento generale (interventi non programmati, contratti di gestione, utenze, locazioni). Si evidenzia un **incremento dei costi nella voce “contratti di gestione”** dovuti al nuovo contratto di **manutenzione edile e impiantistica** che decorre dal 2018 (+380 mila euro), al nuovo contratto sulla manutenzione delle aree verdi (+120 mila euro), ai trasferimenti delle strutture di area Veterinaria e del Dipartimento di Informatica presso il **nuovo Poli di Lodi e il nuovo edificio di via Celoria 18** (+350 mila euro).

Le risorse per le **grandi opere programmate** per lo sviluppo edilizio dell'ateneo attualmente contenute nell'avanzo finalizzato finanziario e successivamente nelle voci del patrimonio vincolato, saranno assegnate in corso d'anno.

Alle spese per manutenzione e servizi logistici, gestiti dalla Direzione Patrimonio immobiliare, si aggiungono altre spese comprese nel budget della direzione Attività legali e Centrale acquisti connesse alla gestione degli spazi che ammontano ad un totale di 7,8 milioni di euro, di cui 6,8 milioni per i servizi di pulizia di aule e uffici, 300.000 per la vigilanza, 600.000 per l'assicurazione degli studenti che frequentano gli spazi dell'Ateneo.

Gestione e sviluppo dell'Infrastruttura tecnologica: Sistemi informativi e telecomunicazioni

Anche in questo caso la programmazione di budget assegnato alle divisioni sistemi informativi e Telecomunicazioni interessa diversi obiettivi strategici individuati nel Piano della Performance, in quanto il sistema informativo costituisce una **infrastruttura trasversale che supporta l'operatività delle strutture amministrative e i servizi funzionali alla didattica e alla ricerca**. Si indicheranno nel testo gli obiettivi strategici che è possibile collegare direttamente alla programmazione di budget.

Relativamente alle risorse necessarie per il **funzionamento dei sistemi informativi** d'Ateneo si prevede una **spesa complessiva di c.a. 4 milioni di euro**. Si segnala un incremento di circa 300 mila euro rispetto al 2017, dovuto ad **una maggior spesa nel 2018 prevista per Progetti di sviluppo (da 200.000 a 810.000 euro)**.

Per quanto riguarda i **progetti di sviluppo**⁴, il principio guida per il 2018 riguarda prevalentemente la **revisione tecnologica del data center**, al fine di diminuire i costi di manutenzione e aumentare le prestazioni per soddisfare anche le richieste dei dipartimenti e delle altre strutture ICT di Ateneo. L'investimento totale previsto per il nuovo data center è di 350 mila euro, a fronte di 461.000 euro di costi di esercizio per lo sviluppo dei seguenti progetti:

- Il **Catalogo dei Servizi** - che consiste nell'utilizzo di una piattaforma software per la gestione di servizi IT, dalla catalogazione, al *provisioning* e al controllo del loro utilizzo - verrà adottato anche per l'erogazione dei servizi connessi all'utilizzo delle piattaforme **UNITECH** (90 mila euro). (Obiettivo strategico: Implementare nuovi servizi di supporto alla ricerca - cod. ob. SERV.RIC)

e dei seguenti progetti avviati nell'anno precedente:

- il **Progetto Nuovo Portale** (280 mila euro), collegato all'obiettivo strategico “Rivisitare l'organizzazione informandola al principio della centralità dell'utente” (cod. ob. GOV.2- cfr. Capitolo 3);

- il progetto **“Officina Datawarehouse - Business Intelligence”** (90 mila euro) per la costruzione di un'infrastruttura stabile di analisi dei dati e per la produzione di un primo cruscotto direzionale. La costruzione di una struttura stabile di dati e indicatori analitici a

⁴ BI, catalogo dei servizi, nuovo data server, nuovo portale

supporto delle decisioni - quale strumento che orienta le scelte e consente di monitorarne i risultati - ha una forte valenza strategica per l'Ateneo (OB Strategico: "Sviluppare il sistema informativo e il modello metodologico adeguato per la gestione e analisi dei dati a supporto dei processi decisionali" - cod. ob. VAL3- Cfr. Capitolo 3).

Relativamente al progetto di **Funzionamento del sistema informativo**, l'Ateneo ha assunto quale **linea di indirizzo quella di riportare i servizi IT dalle strutture dipartimentali e periferiche alle strutture dell'Amministrazione Centrale**. Obiettivi di questa trasformazione organizzativa sono innescare un processo di razionalizzazione delle risorse e innalzare il livello di *governance* dei sistemi per porre le condizioni per migrare, in una seconda fase, alcuni dei servizi sul *cloud* pubblico. Per far fronte a questa finalità, nel 2018 l'Ateneo intende **ampliare l'infrastruttura di virtualizzazione dei server e potenziare l'infrastruttura Unicloud per l'erogazione della didattica**.

Per quanto riguarda il funzionamento dei **servizi di telecomunicazione**, le risorse sono destinate al progetto contabile "**Funzionamento del servizio**" (1 milione 360 mila euro), e ai "**Progetti di sviluppo**" (1 milione 250 mila euro). Le previsioni di spesa per questi ultimi, in particolare, riguardano in parte i costi correlati alle nuove sedi⁵, in parte le spese d'investimento necessarie per il completamento dell'aggiornamento tecnologico delle reti a livello di *edge*, con garanzia a vita senza nessun onere futuro di manutenzione.

Le risorse attribuite al nuovo servizio centrale "**Sicurezza ICT**" - implementato per rispondere a uno specifico dettato normativo nazionale e alle misure imposte dall'Unione Europea in materia di protezione dei dati - sono pari a **569 mila euro**.

Il budget assegnato al **Centro per le Tecnologie dell'apprendimento**, dedicato all'implementazione delle **nuove tecnologie e attrezzature al servizio della didattica**, è pari a **483 mila euro**.

Di seguito le tabelle che sintetizzano il budget economico 2018.

⁵ L'evoluzione della piattaforma di *ticketing* utilizzata dagli utenti, l'incremento del canone del global service fonia per le nuove sedi di via Celoria 18 e il nuovo Campus di Lodi e il conseguente incremento dei costi di manutenzione degli apparati per tali nuove sedi

TAB. 1- BUDGET ECONOMICO 2018

A) PROVENTI OPERATIVI	
I. PROVENTI PROPRI	108.563.088,86
1) Proventi per la didattica	96.900.000,00
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	873.645,66
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	10.789.443,20
II. CONTRIBUTI	320.680.411,36
1) Contributi MiUR e altre Amministrazioni centrali	309.968.504,00
2) Contributi Regioni e Province autonome	4.062.000,00
3) Contributi altre Amministrazioni locali	30.000,00
4) Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	20.000,00
5) Contributi da Università	96.497,22
6) Contributi da altri (pubblici)	878.631,26
7) Contributi da altri (privati)	5.624.778,88
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	33.828.000,00
IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	8.989.460,89
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	4.538.140,00
di cui riserve derivanti dalla contabilità finanziaria	0,00
VI. VARIAZIONE RIMANENZE	0,00
VII. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0,00
<u>TOTALI PROVENTI (A)</u>	476.599.101,11
B) COSTI OPERATIVI	
VIII. COSTI DEL PERSONALE	283.926.600,52
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	208.687.090,52
a) docenti / ricercatori	190.942.095,89
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc.)	13.709.418,77
c) docenti a contratto	2.171.065,86
d) esperti linguistici	1.119.450,00
e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	745.060,00
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	75.239.510,00
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	167.785.292,01
1) Costi per sostegno agli studenti	61.778.249,83
2) Costi per il diritto allo studio	17.240.290,89
3) Costi per la ricerca e l'attività editoriale	451.948,67
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	3.314.224,37
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	4.546.366,67
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	0,00
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	4.204.118,47
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	60.564.138,05
9) Acquisto altri materiali	1.592.819,90
10) Variazione delle rimanenze di materiali	0,00
11) Costi per godimento beni di terzi	6.945.779,77
12) Altri costi	7.147.355,39

X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	4.303.701,07
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	74.180,00
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	4.229.521,07
3) Svalutazione immobilizzazioni	0,00
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	0,00
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI ED ONERI	0,00
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	1.092.450,00
<u>TOTALI COSTI (B)</u>	457.108.043,60
<u>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)</u>	19.491.057,51
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-191.300,00
1) Proventi finanziari	25.000,00
2) Interessi ed altri oneri finanziari	216.300,00
3) Utile e perdite su cambi	0,00
D) RETTIFICHE DI VALORI FINANZIARIE	0,00
1) Rivalutazioni	0,00
2) Svalutazioni	0,00
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	23.591,88
1) Proventi	23.591,88
2) Oneri	0,00
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	18.003.304,61
RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO	1.320.044,78
UTILIZZO RISERVE DA CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE	
COPERTURA FUTURI ACCANTONAMENTI FONDI RISCHI	-1.320.044,78
RISULTATO A PAREGGIO	0,00

Ai fini dell'analisi degli equilibri di struttura è maggiormente significativo il budget economico riportato nella tabella seguente che **esclude le poste di costo e ricavo che di fatto costituiscono una partita di giro**, con la sola eccezione del finanziamento regionale per le borse per il diritto allo studio. Pertanto il budget così rappresentato, anche ai fini di un confronto con il budget 2017, non comprende:

- costi e ricavi derivanti da finanziamenti esterni per contratti;
- l'integrazione stipendiale per il personale convenzionato con il SSN;
- i contratti di formazione di area medica;
- costi e ricavi correlati ai posti finanziati e ai ricercatori in convenzione

TAB 2- CONFRONTO BUDGET 2017 - 2018 (ESCLUSI FINANZIAMENTI ESTERNI)

A) PROVENTI OPERATIVI	2017	2018
I. PROVENTI PROPRI	96.700.000,00	96.900.000,00
1) Proventi per la didattica	96.700.000,00	96.900.000,00
2) Proventi da Ricerche commissionate e TT	0,00	0,00
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	0,00	
II. CONTRIBUTI	276.400.000,00	275.048.844,00
1) Contributi MiUR e altre Amministrazioni centrali	274.000.000,00	272.720.844,00
2) Contributi Regioni e Province autonome	2.200.000,00	2.128.000,00
3) Contributi altre Amministrazioni locali	0,00	0,00
4) Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	0,00	0,00
5) Contributi da Università	0,00	0,00
6) Contributi da altri (pubblici)	0,00	0,00
7) Contributi da altri (privati)	200.000,00	200.000,00
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	0,00	0,00
IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	7.192.405,14	8.989.460,89
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	5.215.000,00	4.538.140,00
di cui riserve derivanti dalla contabilità finanziaria	0,00	0,00
VI. VARIAZIONE RIMANENZE	0,00	0,00
VII. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0,00	0,00
<u>TOTALI PROVENTI (A)</u>	385.507.405,14	385.476.444,89
B) COSTI OPERATIVI		
VIII. COSTI DEL PERSONALE	240.022.459,89	242.670.048,84
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	167.577.796,59	167.480.538,84
a) docenti / ricercatori	155.029.116,59	154.625.244,98
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti..)	8.342.700,00	8.819.718,00
c) docenti a contratto	2.372.330,00	2.171.065,86
d) esperti linguistici	1.119.000,00	1.119.450,00
e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	714.650,00	745.060,00
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	72.444.663,30	75.189.510,00
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	120.369.525,71	121.010.307,08
1) Costi per sostegno agli studenti	20.914.300,03	20.659.231,08
2) Costi per il diritto allo studio	13.296.805,14	17.240.290,89
3) Costi per la ricerca e l'attività editoriale	457.069,28	432.198,67
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	0,00	0,00
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	3.958.396,21	2.596.883,99
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	0,00	0,00
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	4.754.081,00	4.204.118,47
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	59.180.082,42	60.564.138,05
9) Acquisto altri materiali	1.765.836,93	1.592.819,90
10) Variazione delle rimanenze di materiali	0,00	0,00
11) Costi per godimento beni di terzi	8.010.722,65	6.945.779,77
12) Altri costi	8.032.232,05	6.774.846,26
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	3.032.375,26	4.303.701,07
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	17.400,00	74.180,00
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	3.014.975,26	4.229.521,07
3) Svalutazione immobilizzazioni	0,00	0,00
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	0,00	0,00

B) COSTI OPERATIVI		
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI ED ONERI	0,00	0,00
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	1.067.267,00	1.092.450,00
<u>TOTALI COSTI (B)</u>	364.491.627,86	369.076.506,99
<u>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)</u>	21.015.777,28	16.399.937,90
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	752.058,00	-191.300,00
1) Proventi finanziari	0,00	25.000,00
2) Interessi ed altri oneri finanziari	752.058,00	216.300,00
3) Utile e perdite su cambi	0,00	0,00
D) RETTIFICHE DI VALORI FINANZIARIE	0,00	0,00
1) Rivalutazioni	0,00	0,00
2) Svalutazioni	0,00	0,00
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	0,00	0,00
1) Proventi (Ritenuta a favore del bilancio su finanziamenti		
2) esterni)	0,00	0,00
2) Oneri	0,00	0,00
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	15.383.000,00	15.393.767,50
RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO	4.880.719,28	814.870,40
UTILIZZO RISERVE DA CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE	0,00	0,00
Ritenuta a favore del bilancio su finanziamenti esterni	0,00	505.174,38
RISULTATO A PAREGGIO (A COPERTURA ACCANTONAMENTI A FONDO ONERI)	4.880.719,28	1.320.044,78
COPERTURE ACCANTONAMENTI	-4.880.719,28	-1.320.044,78
RISULTATO A PAREGGIO	0,00	0,00

BUDGET DEGLI INVESTIMENTI 2018

A) INVESTIMENTI / IMPIEGHI		B) FONTI DI FINANZIAMENTO		
Voci	Importo investimento	I) Contributi da terzi finalizzati (in conto capitale o conto impianti)	II) Risorse da indebitamento	III) Risorse proprie
		Importo	Importo	Importo
I) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI				
1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo				
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno	106.800,00	0,00	0,00	106.800,00
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili				
4) Immobilizzazioni in corso e acconti				
5) Altre immobilizzazioni immateriali				
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	106.800,00	0,00	0,00	106.800,00
II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI				
1) Terreni e fabbricati				
2) Impianti e attrezzature	2.304.550,69			2.304.550,69
3) Attrezzature scientifiche	206.123,00	13.500,00	0,00	192.623,00
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	2.075.439,07			2.075.439,07
5) Mobili e arredi	1.630.095,00			1.630.095,00
6) Immobilizzazioni in corso e acconti				
7) Altre immobilizzazioni materiali	5.000,00			5.000,00
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	6.221.207,76	13.500,00	0,00	6.207.707,76
III) IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALE GENERALE	6.328.007,76	13.500,00	0,00	6.314.507,76

3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AMMINISTRAZIONE

3.1. Processo di assegnazione degli obiettivi alle strutture amministrative

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

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

Il Direttore Generale per l'aggiornamento del Piano della Performance 2018 ha attribuito, in una logica di continuità, gli obiettivi alle strutture dell'Amministrazione coinvolgendo i Dirigenti di ogni Divisione o Direzione e i Responsabili (EP) di strutture complesse in modo proattivo nel rimodulare gli obiettivi triennali della propria struttura, in coerenza con quanto realizzato nel 2017 e da realizzare nel 2018, ed eventualmente - nel caso di obiettivi pluriennali - nei due anni successivi.

La programmazione 2018, ha comunque mantenuto la distinzione tra:

- Obiettivi in continuità (OBC) legati ad attività correnti o progetti già avviati negli anni precedenti e che non presentano caratteristiche di innovazione particolare.
- Obiettivi di discontinuità (OBD) collegati a nuovi obiettivi o a linee di azione particolarmente innovative assunte nel Piano strategico.

La programmazione della Performance Organizzativa delle strutture si è avviata nei mesi di novembre e dicembre 2017 in parallelo alla formazione del budget economico 2018 ed è proseguita per tutto il mese di gennaio, determinando un lieve ritardo rispetto alla scadenza di approvazione del Piano prevista per il 31 gennaio 2018.

La programmazione operativa ha interessato 18 posizioni (9 dirigenti e 9 EP). La **declinazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi presentata nella Mappa della Performance Organizzativa dell'Amministrazione** (cfr. par. 3.2), ha consentito di tracciare il collegamento tra il livello di pianificazione strategica dell'Ateneo e quello di programmazione operativa del sistema tecnico funzionale (costituito dalle strutture dell'Amministrazione centrale).

Gli obiettivi operativi assegnati dal Direttore Generale sono riportati nella 'Mappa della Performance Organizzativa dell'Amministrazione' associati a una codifica che consente di identificare facilmente la coerenza con gli obiettivi strategici. La mappa offre un quadro d'insieme degli obiettivi e delle strutture che concorrono alla loro realizzazione.

Gli obiettivi assegnati raggruppati per Struttura Organizzativa sono ripresi **nell'allegato 1: "Performance Organizzativa delle strutture dell'Amministrazione Centrale"** nel quale ogni obiettivo operativo è corredato:

- dalle attività da svolgere e dagli output di attività previsti
- dagli indicatori per la misurazione dell'output dal punto di vista quantitativo e ove possibile qualitativo
- dal target o dalla % di realizzazione annuale (inteso come percentuale di avanzamento per obiettivi triennali o biennali).

Questi elementi consentono una lettura del percorso di realizzazione e delle misure di risultato scandite nelle diverse attività previste.¹

Gli obiettivi strategici che rientrano negli ambiti di responsabilità della Direzione Generale e delle strutture dell'Amministrazione centrale appartengono alle seguenti aree individuate con codici univoci anche nel capitolo precedente come i “rami” dell'Albero della Performance (cfr. cap. 2).

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

A queste due linee strategiche fanno capo 7 obiettivi strategici e 21 obiettivi operativi, alla cui realizzazione concorrono in 9 casi anche più di una struttura organizzativa dell'amministrazione.

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

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

Appartengono a quest'area 4 obiettivi strategici e 12 obiettivi rivolti agli studenti per il miglioramento dei servizi di accoglienza, di diritto allo studio e gestione delle carriere, i servizi bibliotecari, l'adeguamento degli spazi per la didattica e delle infrastrutture. Le strutture organizzative impegnate su questi obiettivi svolgono funzioni di Servizio: Il Centro per l'Orientamento, le Segreterie Studenti, il Centro per le Tecnologie didattiche Universitarie multimediali (CTU), il CASLOD (logistica e gestione delle aule). In questo settore è di primaria importanza l'impegno gestionale e tecnico della Direzione Patrimonio Immobiliare per gli interventi edilizi di ristrutturazione e adeguamento nelle sedi didattiche, di ricerca e delle biblioteche.

- **FOR: Innovare e investire nella qualità della Formazione**

In quest'area sono evidenziati 5 obiettivi strategici e 6 obiettivi operativi che riguardano direttamente le strutture tecnico-amministrative, che forniscono un **supporto funzionale specialistico** agli organismi del sistema di AQ e alle strutture didattiche. Rientrano in quest'area i servizi di supporto per la riduzione degli abbandoni, per l'internazionalizzazione e per l'innovazione della didattica e dei processi di apprendimento. Sempre in quest'area rientrano le funzioni di supporto alla valorizzazione e alla valutazione dei corsi di dottorato. Le strutture

¹ Performance Organizzativa delle Strutture dell'Amministrazione - Allegato 1

principalmente coinvolte in quest'ambito sono l'Area affari Istituzionali, Internazionali e Formazione (Ufficio Accordi internazionali, Divisione Formazione, Ufficio Corsi di Laurea, Servizio Linguistico di Ateneo) e l'Ufficio di staff alla Direzione Generale "Pianificazione Organizzativa e Valutazione" i centri funzionali per l'Orientamento (COSP) e per le tecnologie didattiche universitarie (CTU).

- **RIC: Innovare e investire nella qualità della ricerca**
- **SERVRIC: Migliorare i Servizi per chi fa ricerca**

In queste aree sono compresi 4 obiettivi strategici e 8 obiettivi operativi (di cui 4 sui servizi).

L'Amministrazione svolge in queste aree un ruolo di supporto **funzionale specialistico** verso le strutture di ricerca e i ricercatori, finalizzato a contribuire allo sviluppo della qualità e della visibilità sociale della ricerca di UniMi, a supportare i dipartimenti negli esercizi di valutazione pluriennale e periodica (VQR e SUA-RD), a sostenere con il Piano di finanziamento alla ricerca di Ateneo la capacità propositiva dei ricercatori a livello internazionale. Nell'area dei **Servizi per la ricerca** rientrano servizi centralizzati per la gestione degli stabulari, dei *grant* complessi (UNIGEST), delle piattaforme tecnologiche interdipartimentali (UNITECH) e degli accordi convenzionali di collaborazione con CNR e INFN.

- **IIIMISS- Innovare e investire nello sviluppo della terza missione**

Quest'area impegna ancora per quest'anno l'Amministrazione e, in particolare, il Direttore Generale su un obiettivo complesso di preparazione delle condizioni per la riorganizzazione delle attività che riguarderanno:

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

3.2. Mappa degli obiettivi operativi delle strutture

Nelle **tavole riassuntive contenute** nelle pagine seguenti sono riportati gli **obiettivi operativi della Performance Organizzativa dell'Amministrazione** per il triennio, aggregati per Area strategica come sopra indicato e per Obiettivi strategici. Gli obiettivi operativi sono associati alle strutture organizzative che concorrono alla loro realizzazione. In questa mappa, come rilevato dall'ANVUR nel feedback sul Piano della Performance 2017/19, non sono indicati gli indicatori e i target, né i nomi dei Responsabili che saranno invece presenti nelle schede di Performance Organizzativa delle singole strutture. Questa soluzione è necessaria per non appesantire le tabelle e suddividere le informazioni senza rinunciare alla completezza e alla esplicitazione, per quanto possibile, delle misure di risultato.

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
VAL- VALORIZZARE IL PRINCIPIO DEL MERITO NELLE POLITICHE DI GESTIONE DELL'ATENEO (VAL)					
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	VAL1.1-Predisporre un piano formativo per la dirigenza orientato allo sviluppo di strumenti manageriali e alla gestione per obiettivi	Divisione stipendi e carriere del personale (OBD 2)			
	VAL1.2-Rivalutare i requisiti e i contenuti del piano di formazione del personale TA in modo da creare percorsi di crescita professionale idonei a valorizzare le attitudini e le competenze dei singoli e a orientare la formazione del personale ai temi della performance individuale e collettiva, della valutazione dei risultati e delle prestazioni	Divisione stipendi e carriere del personale (OBC1)			
	VAL1.3-Rivedere il sistema di definizione degli obiettivi della dirigenza collegato alla valutazione della performance dal quale far discendere gli obiettivi delle unità organizzative e del personale.	Ufficio Pianificazione Organizzativa e Valutazione (OBD2)			
	VAL1.4-Sviluppare gli strumenti di gestione del personale e gli accordi di contrattazione decentrata a favore del funzionamento dell'efficienza dei servizi delle strutture, della motivazione del personale, del benessere organizzativo e della valorizzazione del merito in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo.	Divisione stipendi e carriere del personale (OBD4)			
	VAL1.5- Mantenere e sviluppare le politiche di welfare di Ateneo con attenzione alle esigenze e condizioni dei dipendenti, compensando la limitazione dei benefici economici derivante dalle scarse dinamiche retributive	Divisione stipendi e carriere del personale (OBC3)			
VAL2 - Orientare l'organizzazione al risultato applicando la valutazione e la valorizzazione del merito come strumenti per il governo responsabile delle risorse e per la gestione manageriale	VAL2.1- 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.	Direzione Contabilità e Bilancio			
	VAL2.2- 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. 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.	Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBD3)	Divisione Personale (OBC1)		

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
VAL- VALORIZZARE IL PRINCIPIO DEL MERITO NELLE POLITICHE DI GESTIONE DELL'ATENEO					
VAL3-Sviluppare il sistema informativo e il modello metodologico adeguato per la gestione e analisi dei dati a supporto di tutti i processi decisionali, di valutazione, di monitoraggio e controllo strategico	VAL3.1 -Sviluppare e implementare i sistemi gestionali e 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.	Divisione sistemi informativi (OBD6) costruzione della piattaforma di BI - sistema di DW	Ufficio POV -Pianificazione Org.va e Valutazione (OBD4)	Tutte le strutture responsabili di dati gestionali Div. Segreterie Studenti (OBD7) Qualità dati Carriere degli Studenti	
	VAL3.2-Sviluppare una task force con competenze trasversali che offra servizi e strumenti di analisi e reporting dei dati e di indicatori di risultato	Divisione sistemi informativi (OBD6)	Ufficio POV -Pianificazione organizzativa e valutazione (OBD4)		
GOV- RAFFORZARE IL GOVERNO RESPONSABILE DELLE RISORSE NEL QUADRO TRACCIATO DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI					
GOV1-Attuare la piena separazione tra funzioni proprie degli organi di indirizzo e funzioni gestionali nei processi decisionali	GOV1.1- Supportare gli organi di governo nella revisione dello Statuto e dei Regolamenti che incidono sul processo deliberativo e sulle deleghe. Adottare strumenti di comunicazione per informare il personale circa le attività degli Organi	Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBD1)			

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
GOV -RAFFORZARE IL GOVERNO RESPONSABILE DELLE RISORSE NEL QUADRO TRACCIATO DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI					
GOV2-Rivisitare l'Organizzazione informandola maggiormente al principio della centralità dell'utente interno ed esterno secondo un approccio per processi per passare da un "modus operandi" orientato al "risultato" finale del processo, garantendo coerenza e unicità all'azione amministrativa, superando la radicata dicotomia tra centro e periferia.	GOV2.1 -Revisionare la struttura organizzativa dell'Amministrazione centrale in relazione all'organigramma delle strutture e alle responsabilità sui processi Revisionare i processi delle attività amministrative centrali e dipartimentali; Definire le interazioni funzionali del PTA ai diversi livelli del sistema centrale e dipartimentale Assicurare la comunicazione interna tra Amministrazione centrale e dipartimenti (riunioni periodiche, workshop, conferenze interne...)	Divisione Stip. e carriere del Personale (OBD8)	Area Affari Istituzionali, formazione e internazionalizzazione (OB da inserire)	Divisione segreterie Studenti (OBD3)	POV - Ufficio Pianificazione Organizzativa e Valutazione (OBD5)
	GOV2.2-Sviluppare gli strumenti di programmazione e allocazione del personale tecnico amministrativo basati sulla comparazione dei livelli di efficienza, sull'analisi dei fabbisogni operativi e sui carichi di lavoro.	Divisione stipendi e carriere del personale (OBD6)			
	GOV2.3- Ridefinire la struttura e i contenuti del portale di Ateneo e il suo ruolo all'interno dell'organizzazione quale principale contenitore e strumento di comunicazione interna per: a- evidenziare l'offerta formativa b- essere un portale di servizi c- fornire tutte le informazioni dell'Ateneo, per le esigenze normative, amministrative, e di trasparenza dare visibilità ai risultati strategici per l'ateneo d) condividere le informazioni all'interno dell'ateneo sulle attività degli organi e sulla vita universitaria	Divisione Sistemi Informativi (OBD5)	Divisione Stipendi e Carriere del Personale (OBD7) servizi e comunicazione al personale	COSP (OBD6) portale didattica-offerta formativa	CTU (OBC1)
	GOV2.4-Assicurare la piena efficienza 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.	Divisione Telecomunicazioni (OBC1-OBC2-OBC3-OBD4)			
	GOV2.5-Assicurare la sicurezza delle reti e dei dati costruendo un sistema unico e organico di sicurezza informatica dell'Ateneo.	Ufficio di staff per la sicurezza informatica (OBD1)			
	GOV2.6- Assicurare la sicurezza degli spazi di studio e di lavoro sviluppando i piani di prevenzione dei rischi e la conoscenza delle regole per garantire la sicurezza delle persone all'interno degli spazi universitari	Ufficio di Staff Servizi per la Prevenzione e al Sicurezza (OBC1-OBC2-OBC3-OBD4-OD5)			

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
GOV- RAFFORZARE IL GOVERNO RESPONSABILE DELLE RISORSE NEL QUADRO TRACCIATO DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI					
GOV3- Attuare la semplificazione amministrativa e garantire la legalità, la trasparenza e la prevenzione della corruzione nello svolgimento delle funzioni e dei processi.	GOV3.1-Implementazione a regime della struttura di Ateneo per la programmazione e gestione centralizzata delle procedure di acquisto forniture e dei servizi, accreditata presso ANAC in qualità di centrale di committenza.	Direzione attività legali e centrale di committenza: OBD 1 - OBD2			
	GOV3.2-Attuazione del processo di digitalizzazione secondo l' Agenda definita da AgID, Agenzia per l'Italia Digitale. Garantire la tracciabilità dei processi operativi e amministrativi dell'Ateneo, la dematerializzazione dei flussi documentali e la graduale implementazione del codice di amministrazione digitale.	Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBC2)	Divisione sistemi informativi (OBC3)	Tutte le strutture	
	GOV3.3-Garantire la trasparenza degli atti e delle informazioni, tutelando la Privacy e adempiendo alle direttive ANAC, in un flusso regolato da responsabilità dei singoli dirigenti. Mantenere aggiornata e completa la pagina della trasparenza del portale di ateneo e implementare su proposta dei dirigenti la pubblicazione delle informazioni e degli atti di interesse per i cittadini e gli stakeholder . Istituire un gruppo di monitoraggio e di miglioramento continuo del sistema di trasparenza degli atti e dei dati. Pubblicare la Carta dei Servizi delle singole strutture che svolgono Servizi all'utenza	Responsabile della Trasparenza	Dirigenti e Responsabili delle strutture secondo il quadro degli adempimenti di competenza.		
	GOV3.4-Gestione del piano anticorruzione 2018/20 e monitoraggio delle azioni di prevenzione 1)Progettare e implementare percorsi formativi generali e specialistici sul tema Anticorruzione e trasparenza, rivolti ai Dirigenti e responsabili di struttura, ai Direttori di dipartimento e a tutto il personale T-A 2)Completare la mappatura dei processi, l'analisi dei rischi e l'individuazione di misure specifiche di intervento per contrastare e prevenire condotte di cattiva amministrazione 3) Implementare il sistema di monitoraggio e il gruppo di lavoro dedicato al riesame dell'efficacia delle misure adottate	Responsabile Prevenzione della corruzione (OBC4)	Dirigenti di tutte le strutture		
GOV4- Portare a regime il sistema di contabilità economico patrimoniale e gli strumenti di programmazione monitoraggio e controllo della gestione ai diversi livelli di responsabilità	GOV4.1-Completare e consolidare l'implementazione del sistema economico patrimoniale e definire responsabilità e autonomie Predisporre il nuovo regolamento di Amministrazione per la finanza e contabilità Attivare la contabilità analitica Attivare il controllo di gestione Completare l'implementazione del sistema economico patrimoniale per quanto riguarda la gestione giuridica-economica delle risorse umane e l'integrazione con gli altri applicativi gestionali presenti in Ateneo.	Divisione sistemi informativi (OBC2)	Direzione Bilancio e Contabilità Generale (OBD1-2-3-4-OBC5)	Divisione Stipendi e Carriere del personale (OBC5)	

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
SERV-STD- MIGLIORARE I SERVIZI PER CHI STUDIA					
SERV-STD-1 Potenziare i servizi di accoglienza dello studente e la rimozione degli ostacoli al diritto allo studio - Destinare risorse per il diritto allo studio a integrazione di quelle messe a disposizione dalla Regione Lombardia, per favorire il più ampio accesso all'istruzione universitaria e la valorizzazione del merito.	SERV-STD1.1- Gestire i processi di assegnazione delle borse di studio. Applicare con logica di valorizzazione del merito e tutela dei redditi più deboli il nuovo sistema di tassazione per gli studenti in base alla legge di stabilità. Reperire risorse attraverso il recupero dei contributi dovuti e non pagati dagli studenti che abbandonano.	Divisione Segreteria Studenti (OBD6)			
	SERV-STD1.2-Gestione delle politiche di accoglienza degli studenti con riferimento alle residenze per tutti gli studenti che necessitano del servizio sia nel sistema del diritto allo studio che nel sistema dei servizi di accoglienza per studenti fuori sede.	Divisione Segreterie studenti (OBD3-OBD5)	Direzione Patrimonio Immobiliare (OBD4)		
SERV-STD2-Migliorare le strutture e adeguare 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. Gestire in ottica di miglioramento continuo le aule e i laboratori didattici secondo standard di efficienza e di servizio agli studenti, ai docenti alla didattica	SERV-STD2.1- -Implementare le opere del Piano di edilizia universitaria e la redistribuzione degli spazi per la didattica nel quadro del Progetto Campus, nel nuovo Polo di Lodi, e negli edifici di via Celoria 20, via Mercalli. -programmare e gestire l'adeguamento delle aule, degli spazi studio, e dei laboratori per far fronte alla domanda:	Direzione Patrimonio Immobiliare (OBC1-OBD2-OBD3)	Divisione Telecomunicazioni (OBC2)		
	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 più idonee per il nuovo insediamento universitario nell'area Expo	CTU (OBD3)			
	SERV-STD2.3- Potenziamento dei servizi bibliotecari di consultazione e prestito e dell'accesso alle risorse bibliografiche per chi studia e fa ricerca	Divisione coordinamento delle Biblioteche (OBC4-OBD5-OBD6-OBD7-OBD8)			
	SERV-STD2.4- Accorpamento fisico, patrimoniale e dei servizi di biblioteche dipartimentali e autonome nella Biblioteca biomedica di Città Studi per migliorare e potenziare i servizi agli utenti e realizzare risparmi nell'uso delle risorse e incrementare l'orario di apertura al pubblico grazie all'ottimizzazione delle risorse	Divisione coordinamento delle Biblioteche (OBC1-OBC2-OBC3)			
	SERVSTD-2.5-Miglioramento continuo dei servizi logistici per la didattica: organizzazione centralizzata, presidio dell'efficienza e funzionalità delle aule, presidio delle nuove sedi	CASLOD Città Studi (OBC1-OBC2-OBC3-OBD4-OBD5) CASLOD Milano centro (OBC1-OBC2-OBC3)			

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
SERV-STD- MIGLIORARE I SERVIZI PER CHI STUDIA					
SERV-STD-3 - Sviluppare nuovi servizi per l'apprendimento di soft e life skill richieste dal mercato del lavoro e i servizi di Placement e di orientamento degli studenti verso il mercato del lavoro, esperienze di stage, tirocini, progetti di alternanza scuola lavoro	SERV-STD3.1 Portare a regime l'operatività del Centro linguistico di ateneo SLAM, in termini di spazi, risorse professionali e organizzazione dei servizi	Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBD5)			
	SERV-STD3.2 Sviluppare i servizi di orientamento al lavoro e Placement - Incontri di orientamento al lavoro ed eventi di job fair che aprano ai rapporti diretti con il mondo aziendale -Sviluppare i progetti di alternanza Università-lavoro - Incrementare le opportunità di stage curriculari - Creare un servizio di orientamento alle attività di volontariato -Offrire al Progetto alternanza Scuola lavoro maggiori disponibilità di posti nei Corsi di Studio	COSP- Centro orientamento allo studio e alle Professioni (OBC1-OBC2-OBD3-OBD4)			
	SERVSTD3.3 Contribuire alla costituzione di un nuovo Servizio di Ateneo per la formazione delle competenze digitali degli studenti di UniMi	CTU (OBD4)			
SERV-STD-4 Semplificare i servizi amministrativi, migliorare l'accesso alle informazioni e i servizi web di interesse per gli studenti sviluppando nuove modalità di comunicazione più vicine agli studenti.	SERV-STD-4 .1-Completamento della dematerializzazione dei processi di gestione degli eventi di carriera, a favore degli studenti e delle commissioni didattiche. Sviluppo di nuove applicazioni per la didattica: messa in produzione su tutto l'Ateneo del nuovo sistema integrato di gestione degli esami e verbalizzazione con firma digitale (2017), del nuovo sistema di gestione degli orari e degli spazi delle lezioni (2017), della APP "Lezioni Statale" per tutti gli studenti, implementazione del nuovo sistema di rilevazione delle presenze degli studenti in aula. Sviluppo dei servizi fruibili per lo studente con la "Carta La Statale"	Divisione Segreterie Studenti (OBC1-OBD2- OBD4)	Divisione Servizi informativi (OBC1)	Divisione Personale (OBC3)	

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
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	FOR2.1-Incrementare l'efficacia delle attività di orientamento in itinere potenziando il servizio di supporto sul metodo di studio e il monitoraggio delle carriere ai fini di concorrere a ridurre ritardi e abbandoni(Progetto Non uno di meno)	COSP (OBD5)			
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: - campagne promozionali all'estero - incentivi per l'iscrizione di studenti stranieri - adeguamento della versione del portale in inglese e in altre lingue (vedi Servizi agli studenti) - supportare i processi di progettazione e istituzione di percorsi curriculari 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	Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBC6)			
FOR6 - Sviluppare un modello di <i>research enriched Education</i> e sviluppare un approccio culturale alla didattica in cui i docenti prendano parte al processo di innovazione delle metodologie didattiche focalizzato sullo studente e sull'utilizzo di nuove tecnologie.	FOR6.1-Concorrere all'adeguamento delle tecnologie di supporto all'innovazione delle modalità di erogazione della didattica consolidando l'utilizzo delle tecnologie esistenti e adottando nuove soluzioni tecnologiche e strumenti innovativi di supporto alla didattica, a partire dai requisiti funzionali del Progetto ExeL (Experiment of enhanced Learning) per l'innovazione delle metodologie didattiche centrate sullo studente	CTU (OBD2)			

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
FOR- INNOVARE E INVESTIRE NELLA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE					
FOR7 - Implementare il sistema AQ di Ateneo in una rete efficiente ed efficace a tutti i livelli di responsabilità che concorra all'acquisizione dell'accREDITamento periodico secondo le regole e i ruoli previsti dal sistema AVA	FOR7.1-Fornire supporto amministrativo e gestionale nella elaborazione di politiche di assicurazione della qualità, di strumenti e linee guida e di indirizzi per l'implementazione e il miglioramento del sistema di AQ, rivolti a tutti i soggetti coinvolti nella gestione, monitoraggio e valutazione della qualità dei corsi di studio. Organizzare e predisporre la documentazione per l'accREDITamento periodico e per lo svolgimento della visita per l'accREDITamento periodico	Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBD7)	Ufficio Pianificazione organizzativa e valutazione (OBD3)		
FOR8 - Contribuire Investimento dell'ateneo nella qualità dei percorsi dottorali in termini di competitività, attrattività ed efficacia nell'inserimento lavorativo anche a livello internazionale	FOR8.1- Supportare gli organi di governo nelle politiche di valorizzazione del dottorato di ricerca e di revisione dell'offerta dei corsi	Area Affari Istituzionali, internazionali e Formazione (OBD8)			
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.	RIC1.1 - Organizzare la notte dei ricercatori 2018-19-20, assicurando il coordinamento delle componenti UniMi partecipanti all'evento e il raccordo organizzativo con le iniziative degli Atenei milanesi coinvolti.	Divisione servizi per la Ricerca (OBD3)			
	RIC1.2 - Mettere in atto azioni di sostegno e promozione dell'open access dei dati e delle pubblicazioni in attuazione delle policy di qualità dell'Ateneo e delle Politiche delle Università di ricerca europee espresse dalla LERU	Ufficio POV - Pianificazione Organizzativa e valutazione (OBD3)			
RIC2- Migliorare la qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca con riferimento a tutte le aree e al contesto nazionale e internazionale	RIC2.1- Supportare i dipartimenti con assistenza personalizzata nello svolgimento dei processi di valutazione esterna e di autovalutazione nell'ambito delle procedure VQR e SUA-RD, assicurando la qualità e la completezza dei flussi informativi e il rispetto dei requisiti di accREDITamento periodico	Ufficio POV - Pianificazione Organizzativa e valutazione (OBD3)			
RIC3 - Aumentare la capacità di partecipazione e l'attrattività di risorse in bandi competitivi di ricerca in ambito nazionale e internazionale incentivando le nuove proposte progettuali (finanziamento di Ateneo -Transition Grant)	RIC3.1 Gestire il Piano di sostegno alla ricerca e in particolare la linea Transition Grant come investimento nella capacità propositiva dei gruppi di ricerca per la partecipazione a bandi internazionali. Assicurare il monitoraggio dell'andamento del piano triennale di sostegno alla ricerca per verificarne l'efficacia rispetto ai risultati attesi	Divisione servizi per la Ricerca (OBC2)			

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
SERVIC- MIGLIORARE I SERVIZI PER CHI FA RICERCA					
SERVIC.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)	SERVIC-1.1-Configurare e implementare il nuovo assetto gestionale degli stabulari di ateneo individuando le soluzioni organizzative più efficaci ed efficienti, nel rispetto delle norme in materia	Divisione servizi per la Ricerca (OBD4)			
	SERVIC-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.	Direzione servizi per la Ricerca (OBD5)	Direzione patrimonio immobiliare (OBD3)		
	SERVIC-1.3-Revisione degli accordi e delle convenzioni di collaborazione con CNR e INFN per una ottimizzazione delle risorse messe a disposizione per attività di ricerca negli spazi universitari di unità operative dei due enti.	Divisione servizi per la Ricerca (OBC1)			
	SERVIC-1.4- Implementazione del Servizio UniGest: project management con l'obiettivo di supportare i ricercatori ed i dipartimenti nella gestione di quei progetti di ricerca finanziata altamente complessi.	Divisione servizi per la Ricerca (OBD6)			
IIIMISS- INNOVARE E INVESTIRE NELLO SVILUPPO DELLA TERZA MISSIONE					
IIIMISS-Valorizzare il potenziale di trasferimento delle conoscenze, la diffusione dei risultati della ricerca e la fruizione sociale del patrimonio culturale e museale dell'ateneo	GOV2.1-Riorganizzare i servizi di supporto alla Terza Missione Fornire supporto agli organi di Ateneo nella valutazione e nella realizzazione della opportunità di trasformare la Fondazione Filarete in fondazione universitaria Organizzare il Sistema Museale di Ateneo per mettere a sistema il patrimonio culturale e storico delle attuali collezioni o poli museali, promuovendone la visibilità, l'interesse e la fruizione da parte del pubblico.	Direttore Generale	Divisione Servizi per la Ricerca (futuro servizio Sistema Museale)		

4. OBIETTIVI DEL SISTEMA ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

4.1. Visione strategica

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

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

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

L'impegno per l'individuazione del rischio e delle misure atte a prevenirlo è iniziato nel 2016 con l'avvio della **mappatura dei processi e l'identificazione dei rischi per alcune delle strutture dell'Amministrazione**. Obiettivo dell'Ateneo è completare nel corso del 2018 la mappatura e l'analisi dei rischi per quanto riguarda l'Amministrazione centrale, e di avviare successivamente l'estensione del processo alle strutture dipartimentali.

Nella seduta del 30 gennaio 2018 il Consiglio di Amministrazione ha approvato la **strategia di Ateneo in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza¹**, i cui obiettivi costituiscono - in accordo con la normativa vigente² - presupposto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Promozione della Trasparenza.

Premessa necessaria per la definizione della strategia del prossimo triennio - anche alla luce dell'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione (settore Istituzioni Universitarie) approvato da ANAC³ nel novembre scorso - è **l'analisi di posizionamento dell'Ateneo** che dovrà guidare il completamento del processo di gestione del rischio corruttivo in Ateneo dal punto di vista gestionale-operativo, nonché costituire premessa di carattere strategico per le future determinazioni degli Organi di governo in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

In particolare, rispetto alle linee di indirizzo tracciate dall'ANAC nel Piano Nazionale citato, si riconoscono significativi margini di miglioramento da affrontare nell'aggiornamento e nell'integrazione dei due codici che regolano, rispettivamente, i principi e i valori dell'azione universitaria e i comportamenti del personale (il Codice etico e il Codice di comportamento), nel delicato tema del conflitto di interesse e nella promozione della Trasparenza.

¹ <http://www.unimi.it/cataloghi/circolari/strategia%20CDA%2030.1.2018%20comunicato.pdf>

² Art. 1, comma 8, della Legge 6 novembre 2012, n. 190, così come modificato dal Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche

³ Delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017

Una novità importante, che vuole contraddistinguere l'operato dell'Ateneo, è la volontà di includere nel Codice etico la disciplina della *Research Integrity*, recante i principi, i valori etici, i doveri deontologici e gli *standard* professionali sui quali si deve fondare una condotta responsabile e corretta da parte di chi svolge la ricerca scientifica.

L'intento strategico dell'Ateneo, come già richiamato nel cap. 2 del presente documento, è perseguire la qualità come condizione ideale per prevenire fenomeni di cattiva amministrazione, potenzialmente causa di condotte improprie; la qualità fa riferimenti, in particolare a questi ambiti:

- migliorare i servizi per chi studia e svolge ricerca, assumendo la centralità della persona, vuoi studente, vuoi ricercatore, quale perno dell'azione dell'Ateneo
- innovare e investire nella qualità della formazione e della ricerca
- rendere più efficace e pervasivo l'impatto della ricerca universitaria 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
- l'assunzione di responsabilità (*accountability*) nell'impiego delle risorse finanziarie pubbliche.

Per quanto concerne la valorizzazione del merito, diversi sono gli ambiti direzionali e amministrativi in cui declinare un approccio integrato con la prevenzione della corruzione e del rischio rappresentato dalla *bad administration*:

- le politiche di reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo;
- la determinazione e il riparto delle risorse da assegnare alle strutture;
- il monitoraggio e il riconoscimento economico dei risultati raggiunti dai dirigenti in rapporto al sistema di obiettivi loro assegnati.

Per quanto riguarda la responsabilità sul governo delle risorse l'obiettivo di miglioramento cui è chiamata la componente gestionale dell'Ateneo consiste nell'assicurare un'integrazione sempre più accurata tra le finalità strategiche degli Organi di governo, la programmazione degli obiettivi operativi, la programmazione economico-finanziaria e il Piano della prevenzione della Corruzione e Promozione della Trasparenza.

Per le strutture dipartimentali la finalità è quella di procedere nella medesima direzione con:

- assegnazione delle risorse basata sull'analisi dei programmi e piani triennali di sviluppo in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo;
- ciclo programmatico monitorato nella fase di realizzazione attraverso indicatori misurabili di performance previamente definiti;
- valutazione dei risultati in funzione dell'orientamento dei nuovi cicli di programmazione e assegnazione di risorse.

Questo *modus operandi* - che altro non è se non una **piena attuazione dell'integrazione e della trasparenza dei processi di programmazione e di controllo** che trova espressione nel Piano integrato delle Performance - potrà abbattere i rischi di *mala gestio* derivanti da opacità gestionali.

Le azioni descritte, pertanto, costituiscono gli assi portanti dell'indirizzo strategico in materia di prevenzione della corruzione che l'Ateneo si propone di sostenere nel prossimo triennio e di cui si investono la Direzione generale, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione, il Responsabile per la Trasparenza, tutte le massime cariche istituzionali accademiche e amministrative dell'Ateneo e l'intera comunità universitaria, ognuno in base al proprio ruolo, responsabilità e competenze.

In questo quadro si delineano i seguenti obiettivi operativi di breve termine:

- completamento della predisposizione degli strumenti e delle azioni di prevenzione e gestione del rischio di corruzione, con estensione alle strutture periferiche, con riferimento sia ai processi amministrativi, sia alla revisione del sistema di regole etiche e di comportamento per il personale universitario;
- promozione della trasparenza nella direzione di pubblicare informazioni/dati sempre più completi e costantemente aggiornati, per rispondere alle esigenze di coloro che ne prendono visione;
- promozione della cultura della partecipazione, della legalità e della responsabilità sociale, sia nelle proprie componenti interne, sia verso l'ambiente esterno.

4.2. Obiettivi operativi di prevenzione della corruzione

4.2.1. Il processo di gestione del rischio

Il processo di gestione del rischio per individuare anomalie organizzative portatrici di potenziali fenomeni di corruzione e *mal administration* è iniziato nel 2016. Di seguito si fornisce una rappresentazione schematica dello stato di avanzamento, nonché delle attività previste per il prossimo triennio, che investono sia le strutture centrali sia quelle periferiche.

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 misure conclusa dic. 2017 -attuazione misure 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 misure conclusa giu. 2017 -attuazione misure 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: situazione a gennaio 2018	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			

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

Di seguito vengono elencati gli obiettivi triennali per il miglioramento e la gestione in continuità delle misure di prevenzione della corruzione previste nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza 2018-20.

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

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

Codice Etico e Codice di comportamento

Obiettivi 2018-2020

- **Revisione del Codice Etico** ad opera di una apposita Commissione composta da membri del Senato Accademico e del Comitato Etico che tenga conto delle indicazioni fornite da ANAC in materia, recepisca tra le proprie finalità la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza e includa i principi della *Research Integrity*.
- Avvio della revisione del **Codice di comportamento rivolto a dirigenti e personale tecnico-amministrativo** con la finalità di garantirne l'integrazione con il codice etico.
- **Monitoraggio semestrale del rispetto delle norme previste dal Codice di comportamento**, con riferimento particolare ai conflitti di interesse e ai conseguenti obblighi di comunicazione e astensione dei dipendenti coinvolti.

Whistleblowing

Per quanto concerne le misure da adottare in un prossimo futuro si attendono le **linee guida ANAC** relative alle procedure per la presentazione e la gestione delle segnalazioni secondo quanto previsto dall'art. 1, comma 5, della recente legge 30 novembre 2017, n. 179.

Obiettivo 2018-2020

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

Formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e della legalità

Obiettivi 2018-2020

Formazione di livello generale - approccio valoriale/contenutistico in modalità e-learning.

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

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

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

Va inoltre segnalato che l'Università degli Studi di Milano - in quanto istituzione pubblica di alta cultura - è soggetto privilegiato per promuovere la cultura della partecipazione, della legalità e della responsabilità e rappresenta un importante luogo di incontro e di socializzazione per promuovere concretamente i valori della solidarietà, della democrazia e del rispetto delle regole e dei diritti altrui. Per queste ragioni l'Ateneo intende continuare a sostenere iniziative formative e di **ricerca sui temi della legalità**, della prevenzione dei fenomeni di criminalità, della formazione del cittadino e della partecipazione alla vita democratica, iniziative che hanno già portato a risultati concreti, quali l'attivazione del **Corso di dottorato in Studi sulla criminalità organizzata** (a.a. 2016-17) e del **Corso di perfezionamento Anticorruzione e prevenzione dell'illegalità nella pubblica amministrazione e nell'impresa**, organizzato in collaborazione con l'Autorità Nazionale Anticorruzione (a.a. 2017-18).

Adeguamenti obbligatori in materia di prevenzione della corruzione

Rotazione ordinaria del personale

Obiettivi 2018-2020

- Individuazione da parte del RPC e dei Responsabili delle strutture che presidiano processi più a rischio, di tutti i **casi di “isolamento delle posizioni” e delle situazioni di “monopolio di potere”** che potrebbero comportare il rischio di assoggettamento a pressioni esterne o l'instaurarsi di rapporti potenzialmente in grado di attivare dinamiche inadeguate.
- **Misure per contenere il rischio:** applicare la rotazione del personale in tutti i casi in cui sia praticabile. In alternativa: a) incrementare la trasparenza interna delle attività svolte, per favorire la compartecipazione ed evitare il controllo esclusivo dei processi; b) attribuzione a soggetti diversi dei compiti relativi a “svolgimento di istruttorie e accertamenti”, “adozione di decisioni”, “attuazione delle decisioni prese”, “effettuazione delle verifiche”, compatibilmente con il mantenimento dell'efficacia del processo.

4.3. Azioni per la Trasparenza

L'Università degli Studi di Milano ha intrapreso una serie di azioni per rendere più trasparente il proprio operato, dando attuazione al provvedimento n. 33 del 2013 e successive modifiche e

integrazioni, che il Governo ha emanato su delega della legge 190/2012 per il riordino della disciplina inerente agli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni.

Nel perseguire questo intento ha individuato la **Trasparenza come obiettivo strategico**, correlandola al miglioramento dei processi gestionali e alle procedure di Assicurazione della Qualità. Sono in linea con questa impostazione le direttive interne impartite in materia di trasparenza dei procedimenti concorsuali - con la previsione di obblighi di pubblicazione ulteriori rispetto a quelli previsti dalla normativa - e quelle relative alle informazioni riguardanti gli enti partecipati dall'Ateneo pubblicate nella pagina Amministrazione Trasparente del portale⁴.

Promozione di maggiori livelli di trasparenza

Obiettivi 2018-2020

- Presentazione da parte dei Responsabili di struttura di proposte per assicurare ulteriori livelli di trasparenza rispetto a quelli previsti dalla normativa, relativamente ai processi di competenza. **L'elaborazione di almeno una proposta da parte dei Dirigenti costituisce obiettivo individuale da inserire nel Piano della Performance.**
- **Pubblicazione di tutte le proposte oggetto di delibera da parte del CdA** al fine di promuovere la trasparenza all'interno della comunità accademica sulle determinazioni assunte dall'Organo

Obblighi di pubblicità in "Amministrazione trasparente"

Obiettivi 2018

- Costituzione Gruppo di lavoro incaricato e avvio del monitoraggio della sezione amministrazione Trasparente del sito.
- Attività di aggiornamento costante della sezione Amministrazione trasparente.

Obiettivo 2020

- Elaborazione di un progetto per l'informatizzazione dei flussi di trasmissione e pubblicazione dei dati e delle informazioni nella sezione amministrazione trasparente.

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

Accesso civico generalizzato

Obiettivi 2018

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

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

5. PERFORMANCE INDIVIDUALE

5.1. Composizione degli obiettivi di performance individuale della dirigenza

Il sistema di valutazione della Performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'Amministrazione è stato ridefinito dal CdA, con due delibere¹, rispettivamente il 29 settembre 2015 e il 24 novembre 2015, nelle quali si definiscono:

- le tipologie di obiettivi
- il processo (tempi e attori) di assegnazione degli obiettivi e di verifica dei risultati
- i criteri di valutazione e i punteggi con i quali si giunge alla misurazione della Performance individuale
- la corrispondenza tra fasce di punteggio e quote di retribuzione di risultato.

A fronte della maggiore rilevanza del collegamento tra Obiettivi strategici, Performance di Organizzativa e Performance individuale suggerite dall'ANVUR nelle Linee Guida per la gestione del ciclo della Performance, l'Ateneo ha definito già nel Piano integrato 2017-19 e ripropone nel presente Piano 2018-20, una più articolata misurazione e valutazione della Performance individuale della dirigenza, per arrivare gradualmente ad estendere un processo di responsabilizzazione collettiva e individuale a tutto il personale tecnico amministrativo. Tale modello è stato approvato insieme al Piano della Performance dal CdA il 30 maggio 2017 e viene mantenuto per il presente Piano della Performance 2018-20. In ottemperanza a quanto stabilito dall'art. 7, c.1 del D.lgs. 25 maggio, 2017, n. 74, e richiamato nella nota di indirizzo per la gestione del ciclo della Performance 2018-20, è in corso la revisione del Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance e la stesura di un nuovo documento SMVP che verrà sottoposto al parere vincolante del Nucleo e all'approvazione del CdA nei prossimi mesi.

Nella definizione degli obiettivi di Performance individuale si vuole sottolineare il contributo della dirigenza al risultato di Performance Organizzativa di Ateneo, come definita nel capitolo 2 del presente Piano 2018-20, considerando sia la realizzazione di risultati di efficienza e semplificazione del funzionamento complessivo, sia il raggiungimento di target di risultato attesi nella Performance di Ateneo nelle aree Formazione, Ricerca e Governo responsabile delle risorse.

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

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

- a) **Obiettivi di performance organizzativa** - obiettivi assegnati alla posizione in virtù del ruolo di responsabilità manageriale, sugli obiettivi di Performance Organizzativa dell'Amministrazione e delle singole strutture dirigenziali
- 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

¹ Documenti consultabili e scaricabili dalla Pagina "Amministrazione Trasparente" sul portale UniMi, alla sezione Performance - Sistema di misurazione e valutazione della Performance

- 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 per gli obiettivi strategici nelle aree della Formazione, 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.

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 dell'amministrazione	60%	70%
b. Obiettivi di economicità, semplificazione, efficienza	20%	20%
c. Risultati della performance Organizzativa di Ateneo legati ad obiettivi strategici nelle aree Formazione, Ricerca e Governo	20%	10%

All'interno di questo schema di riferimento comune, di seguito sono illustrati gli obiettivi e le dimensioni specifiche che compongono la Performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'Amministrazione per l'anno 2017 e 2018.

5.2. Performance individuale del Direttore Generale

Gli obiettivi individuali assegnati al Direttore Generale sono strettamente collegati agli obiettivi strategici di governo dell'Ateneo e definiti 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;
- 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 sui seguenti Obiettivi attribuiti dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore per il triennio 2017-19, riconfermati per il 2018 e fino al termine del mandato (30 aprile 2019).

a) Obiettivi di Performance organizzativa: peso 60%

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

- 2018-2019: 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 2018 il processo decisionale avendo valutato tutti gli elementi e le opportunità o vincoli del caso, e implementare a partire dal 2018 le scelte e le soluzioni assunte dagli Organi di governo.

- 2018-2020 - 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.
- 2018-2019 - Condurre il processo di riorganizzazione dell'amministrazione:
 - a. entro il 2018 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. 2018-2019 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, nei dipartimenti e nelle strutture centrali dell'amministrazione, misurati con indicatori di carico di lavoro e delle professionalità richieste.
- 2018-2019 - 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.
- 2018 - Predisporre gli elementi conoscitivi per il monitoraggio del sistema di tassazione universitaria e per l'adeguamento del sistema di contribuzione studentesca, anche in funzione degli elementi di sostenibilità, in coerenza con i vincoli esterni e con gli obiettivi strategici dell'Ateneo nei confronti del diritto allo studio e delle politiche di accoglienza.

Nella valutazione della Performance individuale annuale del Direttore Generale, gli obiettivi sopra individuati avranno un peso del 60%. I punteggi da assegnare a ciascun obiettivo in fase di valutazione seguono i seguenti criteri di giudizio (tab. a), approvati con delibera del CdA il 25 settembre 2015.

Tab. a - GIUDIZI DI VALUTAZIONE RISULTATO DIRETTORE GENERALE	PUNTEGGIO MIN/MAX
Risultato pienamente raggiunto, le azioni intraprese offrono contributi innovativi e individuano soluzioni adeguate alla complessità del contesto	0,85-1
Risultato in linea con le attese, azioni intraprese coerenti con le opportunità presenti e con la finalità dell'obiettivo	0,75-0,84
Il risultato è parzialmente raggiunto con margini di miglioramento per ulteriori azioni da implementare	0,60-0,74
Il risultato è al di sotto delle aspettative e richiede una nuova impostazione	0,50- 0,59
Il risultato non è realizzato per iniziative non tempestive o non adeguate	0-0,49

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

Gli obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza attribuiti al Direttore Generale sono riportati nella tabella b.

Tab. b- Obiettivi di semplificazione economicità efficienza

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

c. Obiettivi strategici di Ateneo: peso 20%

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

- dell'accreditamento periodico (DM 987/2016 - indicatori 1, 2, 3);
- della Programmazione triennale a cui UniMi ha aderito per il triennio 2016-18- Azione B- (indicatore 4)
- dal sistema di controllo dei bilanci pubblici.

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

Tab. c - Obiettivi strategici di Ateneo: peso 20%

N.	DESCRIZIONE INDICATORE	AREA OB STRATEGICO	TARGET 2018
1	Percentuale di studenti regolari che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare	Formazione FOR2	=>48%
2	Percentuale di studenti iscritti al primo anno di corso di L e LM - LCU che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	Formazione FOR5 Attrattività Internaz.le	>4%
3	Valore dei contratti di ricerca acquisiti nell'anno solare (Finanziamenti ministeriali, contributi per contratti con UE e internazionali, Ricerca finanziata, ricerca commissionata escluso tariffario)	Ricerca RIC 3 Competitività e attrattività nazionale e internazionale	Valore 2018 =>media 2015-2016- 2017
4	% di professori di 2° fascia reclutati all'esterno dell'Ateneo (Programmazione triennale 2016-18) sul totale dei reclutati nella fascia al 31/12/2018	Valorizzazione del merito VAL 2 OB di Ateneo PRO 3 2016/18	>25%
5	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).	Governo Responsabile risorse - GOV 4	Standard IP normativa < 80% Standard di Ateneo =< 65%

5.3. Performance individuale dei dirigenti

a) Obiettivi di performance organizzativa (Peso 70%)

I risultati di Performance Organizzativa della struttura del dirigente (cfr. ALLEGATO 1: Performance Organizzativa delle strutture) pesano per il 70% sulla valutazione complessiva. I punteggi vengono assegnati dal Direttore Generale a ciascun obiettivo con i seguenti criteri, approvati con delibera dal CdA il 24 novembre 2015.

Tab. a - 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

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

Gli obiettivi di economicità, semplificazione e efficienza sono uguali per tutti i dirigenti. È richiesto in particolare che il dirigente attivi e faccia attivare ai propri collaboratori, comportamenti virtuosi, cioè attenti e precisi, in relazione ad attività anche di carattere adempimentale.

Per il 2018 si prevedono per i dirigenti gli obiettivi indicati nella scheda b.

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

N.	OBIETTIVO	MISURA	TARGET
1	Riduzione dell'accumulo di ferie non godute negli anni precedenti a quello (dato cumulato di struttura)	N. gg di ferie residue anni precedenti	Rapporto gg ferie effettive non godute/monte ferie teorico al 30 sett.2017 per ogni struttura Valore di riferimento tra 0 e 1
2	Assicurazione di un monte ore minimo pro capite di formazione Programmare e monitorare lo sviluppo delle competenze del personale attraverso il piano annuale di formazione (almeno un corso all'anno per collaboratore)	n. ° ore Formazione per addetto	Almeno 8 ore o un corso all'anno per collaboratore
3	Miglioramento processi di programmazione, valutazione e controllo della gestione Rispetto dei tempi programmati per gli adempimenti calendarizzati dal Direttore Generale: - scadenze di presentazione proposte di delibera - scadenze adempimenti del ciclo della performance	% delle delibere presentate nel rispetto dello standard	Presentazione del 60% delle delibere di competenza in seduta di Pre-CdA (15 gg. prima della seduta deliberativa di CdA) Scadenze Performance: Obiettivi entro gennaio (anno t) Rendicontazione risultati (anno t-1) Entro marzo (anno t)
4	Miglioramento della Economicità nella gestione della struttura organizzativa di competenza: riduzione della spesa del personale, degli acquisti e delle missioni	% riduzione delle spese correnti del Centro di responsabilità del dirigente	Spese = 0 < dell'anno precedente
5	Attuazione responsabile della normativa anticorruzione e trasparenza	a) rispetto degli adempimenti del processo di gestione dei rischi b) rispetto dei tempi di adempimento degli obblighi di trasparenza	100% adempimenti rispettati secondo scadenze indicate nella Scheda Obiettivi di struttura

c) Obiettivi strategici di Ateneo (Peso 10%)

Come già indicato per il Direttore Generale ogni dirigente partecipa al raggiungimento di obiettivi strategici di Ateneo definiti come valori standard di indicatori individuati nella Mappa della Performance Organizzativa di Ateneo (cfr. cap. 2). Gli indicatori sono scelti tra quelli applicati dal sistema di valutazione nazionale ai fini dell'accreditamento periodico (DM 987/2016 - indicatori 1, 2, 3); 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 (indicatore 5).

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

Tab. c - Obiettivi strategici di Ateneo (Peso 10%)

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

Monitoraggio dello stato avanzamento degli obiettivi

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

Valutazione Finale

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

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

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

5.4. Performance individuale del personale di cat. EP

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

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

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 e valutati dal Direttore di Dipartimento.

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

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

La retribuzione di risultato viene erogata secondo i seguenti criteri:

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

Il processo è supportato da una procedura on line che consente al responsabile della struttura di gestire l'assegnazione degli obiettivi annuali e la valutazione dei risultati. Per ciascun obiettivo sono individuati la scadenza, gli indicatori quantitativi e/o qualitativi di risultato, le risorse di personale che collaborano alla realizzazione.