



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

PIANO DELLA PERFORMANCE

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MILANO

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

CdA 27 maggio 2014

2014-2016

INDICE

PREMESSA

1 - PRESENTAZIONE DELL'ATENEO

1.1 - ASSETTO ISTITUZIONALE	pag. 5
1.2 - MISSIONE E VALORI FONDANTI	pag. 8
1.3 - ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO	pag. 11
1.4 - L'ATENEO IN CIFRE	pag. 17

2 - ALBERO DELLA PERFORMANCE

2.1 - AREE E OBIETTIVI STRATEGICI	pag. 21
2.2 - OBIETTIVI OPERATIVI	pag. 23
2.3 - OBIETTIVI INDIVIDUALI	pag. 24

3 - AREE E OBIETTIVI STRATEGICI

- MISSIONI CORE DELL'ATENEO	
3.1 - AREA FORMAZIONE SUPERIORE	pag. 25
3.2 - AREA RICERCA E TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE	pag. 29
- MISSIONI CORE DELL'AMMINISTRAZIONE	
3.3 - AREA SISTEMA TECNICO FUNZIONALE	pag. 31

4 - OBIETTIVI OPERATIVI DEL SISTEMA TECNICO FUNZIONALE

4.1 - ORGANIZZAZIONE	pag. 33
4.2 - GESTIONE DELLE RISORSE	pag. 37
4.3 - SERVIZI	pag. 40

5 - CONCLUSIONI	pag. 46
-----------------	---------

ALLEGATO: OBIETTIVI INDIVIDUALI DIRIGENTI E RESPONSABILI DI STRUTTURE
DELLA DIREZIONE GENERALE

PREMESSA

In attuazione dell'art.10 del decreto legislativo 150/2009 le amministrazioni pubbliche devono redigere il Piano triennale della Performance, e approvarne ogni anno entro il 31 gennaio una versione aggiornata per i tre anni successivi. Il Piano, definisce gli obiettivi dell'Ateneo nelle sue diverse aree di azione, e gli indicatori e target utili per consentire la misurazione e la valutazione dei risultati. I documenti del "ciclo della performance" (Piano triennale della Performance e Relazione annuale sulla Performance) costituiscono uno strumento di comunicazione pubblica, interna ed esterna, degli obiettivi di programmazione e dei risultati conseguiti dell'Amministrazione e dai Dipartimenti nei propri ambiti di responsabilità gestionale e nei servizi che contribuiscono al funzionamento e ai risultati del sistema Ateneo.

Il Piano 2014-16 si pone in un'ottica di miglioramento della gestione corrente coniugata con un **impegno significativo di discontinuità** che pone **al centro la qualità dei servizi agli studenti, al personale e alle strutture**, come linea guida di un disegno di innovazione e di cambiamento organizzativo e gestionale dell'apparato amministrativo.

Per tale ragione nel Piano sono contenuti obiettivi operativi di continuità, per assicurare il servizio e gli standard già raggiunti, affiancati a obiettivi di discontinuità che richiedono uno sforzo progettuale, professionale e organizzativo, anche finanziario, che consentirà all'Amministrazione di potenziare l'efficienza e l'efficacia dell'apparato tecnico funzionale a supporto delle strategie di sviluppo dell'Ateneo.

Gli obiettivi di discontinuità finalizzati ad una riorganizzazione e riqualificazione complessiva del sistema dei servizi, in chiave di semplificazione dei processi, qualità e tempestività, rappresentano le linee di indirizzo della nuova Direzione Generale, insediata dal 1° gennaio 2014, identificate all'interno dell'area strategica Sistema Tecnico Funzionale.

Gli obiettivi direzionali di discontinuità sono proiettati in una prospettiva triennale che individua i risultati attesi per il 2014 nella preparazione degli strumenti per

attuare il cambiamento (studi di fattibilità, analisi delle opportunità e delle priorità, progettazione di strumenti gestionali), e nella definizione di un nuovo modello organizzativo dell'Amministrazione.

La definizione e l'assegnazione alle posizioni dirigenziali degli obiettivi operativi di discontinuità sarà progressivamente aggiornata, nel corso dello stesso anno 2014 e progressivamente del triennio, sulla base della riorganizzazione delle strutture dell'amministrazione e delle nuove responsabilità dirigenziali che ne conseguono e delle linee d'indirizzo che verranno individuate nel nuovo Piano Strategico di Ateneo, in fase di elaborazione.

Il presente documento contiene:

- 1- nel primo capitolo una presentazione del contesto istituzionale e organizzativo dell'Ateneo e una serie di dati sulle sue dimensioni caratteristiche;
- 2- nel secondo capitolo la descrizione dell'Albero della Performance che costituisce la struttura logica della gerarchia degli obiettivi strategici, operativi, individuali del Piano della Performance;
- 3- nel terzo capitolo la presentazione degli obiettivi strategici collegati alle missioni "core" dell'Ateneo nelle Aree: "Formazione Superiore" e "Ricerca e Trasferimento delle Conoscenze" e alle missioni "core" della Direzione Generale nell'Area "Sistema Tecnico Funzionale";
- 4- nel quarto capitolo gli obiettivi operativi del sistema Tecnico funzionale declinati nelle sotto-aree caratteristiche: Organizzazione, Gestione delle Risorse, Servizi;
- 5- conclusioni

In allegato al Piano approvato dal CDA sono riportati gli obiettivi della Performance individuale assegnati dal Direttore Generale ai Dirigenti e ai Responsabili delle strutture dell'Amministrazione che dipendono direttamente dal Direttore Generale. Il Piano della Performance 2014/16 e l'Allegato "Obiettivi Individuali" sono pubblicati sul sito "Amministrazione Trasparente" <http://www.unimi.it/personale/63356.htm>

1 - PRESENTAZIONE DELL'ATENEO

1.1 ASSETTO ISTITUZIONALE

L'Ateneo ha attuato il riassetto complessivo introdotto dalla Legge 240/2010 di riforma del sistema universitario, con la definizione del nuovo Statuto (approvato dagli Organi nella seconda metà del 2011 e definitivamente pubblicato in G.U. a fine marzo 2012) nel quale sono previsti la definizione del sistema di *governance* (Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, collegio dei revisori, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale e loro funzioni) e gli strumenti per sviluppare e realizzare il sistema di programmazione strategica, i processi decisionali e la gestione dell'Ateneo.

L'opportunità del rinnovamento statutario offerta dal processo di riforma dell'università ha consentito di introdurre nel disegno istituzionale del nostro Ateneo importanti elementi che rappresentano un presupposto fondamentale per lo sviluppo del ciclo di gestione della performance che andranno nel loro percorso di applicazione ad offrire nuovi strumenti di definizione degli obiettivi, sia a livello strategico che operativo.

In particolare nello Statuto è esplicitato un preciso orientamento alla pianificazione strategica, alla programmazione e alla valutazione dei risultati e sono previsti i soggetti e gli strumenti che garantiscano le evidenze del processo di elaborazione strategica e programmatica dell'Ateneo e della Direzione Generale. Il principio generale alla base di tale sistema è che l'Ateneo si impegna ad adottare proprie e adeguate procedure di monitoraggio e valutazione della ricerca, della didattica e dei servizi per gli aspetti di efficacia, di produttività e di corretta gestione delle risorse, assumendo come finalità il miglioramento continuo della qualità e come criteri centrali l'indipendenza e la terzietà delle valutazioni e la trasparenza delle procedure, individuando metodi e modelli operativi conformi alle migliori esperienze internazionali e alle esigenze di raccordo con gli organismi nazionali.

Coerentemente con tale approccio gli esiti dei processi di valutazione della ricerca e della didattica sono considerati ai fini dell'allocazione delle risorse finanziarie e di personale in modo da determinare una più coerente ed efficace programmazione degli interventi, assicurando la trasparenza, la tracciabilità e il controllo di legittimità dei propri atti, con le modalità definite dall'apposita regolamentazione interna.

La **struttura di governo** dell'Università, come definita dal nuovo Statuto nel quadro della riforma universitaria di cui alla legge 240/2010, poggia sul Rettore, il Senato accademico e il Consiglio di amministrazione.

Il **Rettore** ha la rappresentanza legale e istituzionale dell'Ateneo e ne costituisce il vertice. Ha funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche ed è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.

Il **Senato accademico**, organo di rappresentanza della comunità universitaria, ha funzioni di proposta, anche con riferimento alla programmazione delle attività scientifiche, didattiche e ad esse correlate, nonché compiti di supervisione e di verifica secondo i principi e perseguendo gli obiettivi di cui al Titolo I dello Statuto. Formula pareri, anche obbligatori, in materia di didattica, di ricerca e di servizi agli studenti.

Il **Consiglio di Amministrazione** è l'organo responsabile dell'indirizzo strategico e della programmazione finanziaria e del personale di Ateneo. Esso esercita le proprie funzioni operando al fine di perseguire la miglior efficienza e qualità delle attività istituzionali dell'Ateneo, nel rispetto dei criteri di efficacia, economicità e tutela del merito; esso vigila inoltre sulla sostenibilità finanziaria delle attività dell'Ateneo.

Il **Direttore Generale**, al quale è attribuita, sulla base degli indirizzi e delle delibere proposte dall'Amministrazione al Consiglio di Amministrazione, la responsabilità della complessa gestione economico-finanziaria, del patrimonio edilizio, dell'organizzazione dei processi e dei servizi amministrativi e tecnici dell'Amministrazione, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, nonché dei compiti previsti dalla normativa vigente in materia di dirigenza nella Pubblica Amministrazione.

Collaborano con il Direttore generale, nell'ambito delle rispettive competenze e responsabilità, i dirigenti, che provvedono autonomamente, per le strutture cui sono preposti, alla organizzazione del lavoro finalizzato al raggiungimento degli obiettivi loro assegnati.

A livello decentrato, l'attività gestionale è svolta dal **Direttore di Dipartimento**, che rappresenta il Dipartimento, presiede il Consiglio e la Giunta e cura l'esecuzione delle deliberazioni di tali organi; vigila, nell'ambito del Dipartimento, sull'osservanza delle norme legislative, dello Statuto, e dei Regolamenti; tiene i

rapporti con gli organi accademici e l'amministrazione Centrale ed esercita tutte le funzioni che gli sono attribuite dalle leggi, dallo Statuto e dai Regolamenti.

Organi di Controllo e Valutazione

Il **Collegio dei Revisori dei Conti**, preposto al controllo sulla gestione finanziaria, contabile e patrimoniale dell'Ateneo con il compito di accertarne il regolare andamento.

Il **Nucleo di Valutazione**, che svolge funzioni di valutazione dell'attività di ricerca; verifica la qualità e l'efficacia della didattica; valuta l'efficienza e l'efficacia dei servizi amministrativi; svolge tutte le altre funzioni, nell'ambito delle proprie prerogative e responsabilità, che gli sono attribuite dallo Statuto e dai Regolamenti d'Ateneo, da direttive del Rettore e del Consiglio di amministrazione.

Nel processo di programmazione e valutazione e di miglioramento continuo il Nucleo di Valutazione esercita un ruolo centrale per la valutazione della didattica, della ricerca e dell'attività amministrativa: i rapporti di valutazione elaborati dal Nucleo costituiscono, secondo lo Statuto, elementi imprescindibili, da parte degli Organi di Governo, anche ai fini dell'elaborazione dei programmi di sviluppo e dell'allocazione delle risorse dell'Ateneo.

Gli altri Organi dell'Ateneo:

- la Consulta d'Ateneo;
- il Comitato Etico;
- la Conferenza degli studenti;
- il Collegio di disciplina;
- il Garante degli studenti;
- il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

1.2 MISSIONE E VALORI FONDANTI

L'Università degli Studi di Milano definisce la sua missione nei seguenti principi guida contenuti nel nuovo Statuto:

1. L'Università degli Studi di Milano è un'istituzione di alta cultura, sede primaria di attività di ricerca e di formazione, liberamente svolte ai sensi dell'articolo 33 della Costituzione. L'Università ispira la propria azione a principi di indipendenza, autonomia e responsabilità.

2. L'Università persegue le sue finalità di elaborazione critica e di diffusione delle conoscenze, di interazione tra le culture, di sviluppo delle competenze, di educazione e formazione della persona, di arricchimento culturale della società, garantendo la libera e motivata espressione delle opinioni e avvalendosi del contributo, nelle rispettive responsabilità, di tutte le sue componenti.

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

4. L'Università è impegnata 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, essa favorisce e sostiene la piena applicazione della normativa in vigore sul diritto allo studio, anche predisponendo forme autonome di intervento, compatibili con le risorse a disposizione.

5. L'Università organizza i propri servizi didattici, di sostegno e di orientamento in modo da rendere il più possibile efficace e proficuo lo studio universitario.

6. L'Università riconosce la propria appartenenza allo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e della Ricerca ed è impegnata a raccordare le sue funzioni istituzionali e i rapporti di collaborazione che ne derivano al quadro di riferimento internazionale, favorendo i processi che coinvolgono in questa prospettiva i soggetti e le strutture che in essa operano, incrementando le proprie capacità di richiamo dall'estero di studenti, ricercatori e professori e incentivando relazioni e forme di cooperazione, anche con i paesi in via di sviluppo, volte a sostenere la mobilità, le partecipazioni a reti scientifiche e l'integrazione a livello internazionale delle attività formative.

7. L'Università si connota quale soggetto impegnato e attivo per il progresso scientifico, culturale, sociale, civile, economico della Repubblica e, in essa, degli ambiti territoriali e delle comunità collegate alle sue sedi operative.

L'università degli Studi di Milano assume come valori fondanti i principi di trasparenza, legalità e parità di genere e si è dotata degli strumenti normativi e regolamenti interni per sancire le linee di comportamento e le azioni di garanzia e tutela di tali valori.

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

Conformemente ai principi dettati dalla legge 7 agosto 1990 n. 241, recante norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto d'accesso ai documenti amministrativi, e al proprio Statuto, persegue nell'esercizio dell'attività amministrativa l'economicità, l'efficienza, l'imparzialità e la trasparenza del procedimento amministrativo, garantendo la pubblicità degli atti e il diritto di accesso ai documenti amministrativi ai sensi delle vigenti disposizioni e secondo quanto previsto dal Regolamento d'Ateneo di attuazione della predetta 241/1990. (cfr. link [L'elenco completo dei procedimenti](#))

Regolamento per il funzionamento del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), ai sensi dell'art. 57 del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165; dell'art. 21, L. 4 novembre 2010, n. 83; nonché di quanto disposto dagli articoli 8 e 34 dello Statuto.

Il CUG, nei confronti di tutti coloro che operano a diverso titolo nell'Ateneo, si prefigge di assicurare e verificare l'attuazione della parità e pari opportunità di genere nell'ambito delle attività di lavoro, studio e ricerca, rafforzando la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione, alla lingua, alla condizione sociale e culturale.

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

Il Piano di prevenzione della corruzione adottato ai sensi della legge 190/2012 - art. 1 comma 5 con Decreto rettorale del 31 Gennaio 2014, oltre a consentire all'Università di ottemperare agli obblighi di legge, vuole essere uno strumento per rispondere più concretamente a uno dei suoi obiettivi primari: far sì che le proprie attività istituzionali vengano svolte con correttezza, trasparenza, lealtà, integrità, onestà, nel rispetto dell'ordinamento vigente, e in maniera responsabile nei confronti degli utenti e dei cittadini tutti. [Piano Anticorruzione UNIMI 2014_2016.pdf](#) .

La sua funzione è quella di fornire, con riferimento alle varie unità organizzative, una valutazione del diverso livello di esposizione al rischio corruttivo e definire contestualmente le azioni dirette a prevenirlo.

Le strategie e gli strumenti individuati in questa prima edizione del Piano sono un primo approccio alla valutazione dei rischi, alla gestione e al monitoraggio degli stessi, è oggetto di questo Piano della Performance l'implementazione operativa del piano e l'individuazione delle procedure, degli strumenti e delle azioni di prevenzione dei rischi e di controllo, nonché l'adozione del codice di comportamento che definisce obblighi e sanzioni per il personale.

L'arco temporale di riferimento della prima edizione del Piano è il triennio 2014/2016, fermo restando gli aggiornamenti successivi introdotti di anno in anno.

L'Ateneo ha nominato il dirigente responsabile della repressione e prevenzione della corruzione e l'illegalità e un delegato del Rettore per la trasparenza e per le iniziative di promozione della legalità.

Il **Programma triennale per la trasparenza** costituisce parte integrante del Piano e riporta lo stato di attuazione, in prospettiva triennale (2014/16), degli obblighi di pubblicizzazione dei dati e delle informazioni in ottemperanza dell'art. 11 del Decreto Legislativo n. 150 del 27 Ottobre 2009 e del D.Lgs. 14 Marzo 2013, n.33. l'Università degli Studi di Milano ha nominato il dirigente Responsabile della Trasparenza per l'Ateneo. La pubblicizzazione delle informazioni nella apposita sezione "Amministrazione trasparente" del sito web Unimi è periodicamente aggiornata, al fine di rendere accessibili alla collettività le informazioni previste dalle norme (<http://www.unimi.it/personale/40206.htm>)

1.3 ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO

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

L'Ateneo si articola, in trentuno **Dipartimenti**, costituiti dopo l'approvazione del Nuovo statuto nel maggio 2012 con la complessiva riorganizzazione dei 69 dipartimenti precedenti alla L.240/2010.

I Dipartimenti hanno un ruolo centrale nell'organizzazione dell'Ateneo, in essi si concentrano le attività di ricerca scientifica, le attività didattiche e formative, nonché le attività rivolte all'esterno a esse correlate o accessorie. I Dipartimenti cui appartengono docenti in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale svolgono le attività assistenziali coordinandole con le restanti attività istituzionali. I Dipartimenti conducono le loro attività secondo i principi e gli obiettivi di cui al Titolo I dello Statuto. I Dipartimenti assumono la responsabilità dei corsi di studio in tre diverse forme a seconda della quantità di didattica che assicurano con il proprio organico, e quindi: in misura piena ed esclusiva o, anche se in misura preponderante, con il concorso di altri Dipartimenti ovvero in misura paritaria con più Dipartimenti.

I Dipartimenti attivi sono:

1. Dipartimento di Beni culturali e ambientali
2. Dipartimento di Bioscienze
3. Dipartimento di Biotecnologie mediche e medicina traslazionale
4. Dipartimento di Chimica
5. Dipartimento di Diritto privato e storia del diritto
6. Dipartimento di Diritto pubblico italiano e sovranazionale
7. Dipartimento di Economia, management e metodi quantitativi
8. Dipartimento di Filosofia
9. Dipartimento di Fisica
10. Dipartimento di Fisiopatologia medico-chirurgica e dei trapianti

11. Dipartimento di Informatica
12. Dipartimento di Lingue e letterature straniere
13. Dipartimento di Matematica 'Federigo Enriques'
14. Dipartimento di Scienze agrarie e ambientali - Produzione, Territorio, Agroenergia
15. Dipartimento di Scienze biomediche e cliniche 'Luigi Sacco'
16. Dipartimento di Scienze biomediche per la salute
17. Dipartimento di Scienze biomediche, chirurgiche e odontoiatriche
18. Dipartimento di Scienze cliniche e di comunità
19. Dipartimento di Scienze della Terra 'Ardito Desio'
20. Dipartimento di Scienze della mediazione linguistica e di studi interculturali
21. Dipartimento di Scienze della salute
22. Dipartimento di Scienze farmaceutiche
23. Dipartimento di Scienze farmacologiche e biomolecolari
24. Dipartimento di Scienze giuridiche 'Cesare Beccaria'
25. Dipartimento di Scienze per gli alimenti, la nutrizione e l'ambiente
26. Dipartimento di Scienze sociali e politiche
27. Dipartimento di Scienze veterinarie e sanità pubblica
28. Dipartimento di Scienze veterinarie per la salute, la produzione animale e la sicurezza alimentare (VESPA)
29. Dipartimento di Studi internazionali, giuridici e storico-politici
30. Dipartimento di Studi letterari, filologici e linguistici
31. Dipartimento di Studi storici

I 31 Dipartimenti sono raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare e funzionale in otto Facoltà e due Scuole, definite dallo Statuto come strutture di raccordo con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche e formative erogate dai Dipartimenti.

Le **Facoltà** sono le seguenti:

1. Giurisprudenza

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

Le **Scuole** sono:

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

Le sedi dell'Ateneo sul territorio

La maggior parte delle sedi didattiche e di ricerca sono distribuite nel territorio urbano nelle aree del **centro cittadino** e di **Città Studi**, quest'ultima destinata a divenire Campus interuniversitario all'interno di un grande progetto strategico "Campus sostenibile" che coinvolge Unimi, Politecnico e Comune di Milano.

Diverse sono anche le sedi limitrofe ai confini cittadini, come il **Polo di Sesto S. Giovanni** che ospita la Scuola di Mediazione Linguistica e Culturale e il Dipartimento di Scienze della mediazione linguistica e di studi interculturali e il **Polo di via Noto** che ospita i Corsi di Studio e il Dipartimento di Beni culturali e ambientali.

Numerose sono le **sedi decentrate sul territorio esterno all'area Metropolitana**, come le tre **Aziende Agrarie**, in provincia di Pavia, Lodi e Alessandria e il **Polo Veterinario Ospedaliero di Lodi**, la sede di **Crema** (CR) del Dipartimento di informatica e di alcuni dei suoi Corsi di Laurea e la sede di **Edolo** (BS), sede del corso di Laurea in Valorizzazione e tutela dell'ambiente e del territorio montano.

E' inoltre significativa la distribuzione delle sedi dipartimentali e delle attività didattiche della Facoltà di Medicina e Chirurgia in convenzione con le Aziende Ospedaliere del Sistema Sanitario Regionale.

La distribuzione delle strutture universitarie nelle sue 60 sedi, alcune delle quali di valore storico, è strettamente legata alla storia dello sviluppo dell'ateneo e alle caratteristiche del suo patrimonio edilizio, in gran parte di rilevante valore storico

ed architettonico. L'ingente dotazione del patrimonio esistente comporta notevoli costi di gestione e di manutenzione, e significativi investimenti nella ristrutturazione, acquisto o costruzione di nuovi edifici, a carico del bilancio universitario, sostenuta nelle opere più importanti, come la realizzazione del Polo Veterinario e Zootecnico di Lodi, con una accorta politica di sinergia e accordi di programma con gli Enti Locali e con le Province interessati alle potenzialità di sviluppo economico e sociale rappresentate dalla presenza di attività fortemente funzionali al territorio.

Nel **Piano edilizio triennale** l'Ateneo adotta strategie di ottimizzazione e valorizzazione del patrimonio esistente basate sulla razionalizzazione degli spazi e volte a creare sedi polifunzionali, come il grande edificio del nuovo Polo Informatico destinato ad ospitare, oltre al Dipartimento di Informatica, una Biblioteca multifunzionale e i servizi amministrativi delle Segreterie Studenti.

Questa, come altre operazioni di razionalizzazione in atto e oggetto del presente Piano della Performance, consentono di raggiungere progressivamente obiettivi di risparmio e di razionalizzazione degli spazi e delle sedi, di liberare risorse edilizie da ridestinare e locazioni passive da chiudere, con significativi risparmi sul bilancio di Ateneo.

Il **Sistema bibliotecario** di Ateneo comprende ventuno grandi Biblioteche autonome e circa sessanta Biblioteche dipartimentali. I compiti di indirizzo e programmazione del Sistema sono assolti dalla Commissione d'Ateneo per le Biblioteche, il coordinamento del sistema Bibliotecario è affidato ad una Divisione dell'amministrazione centrale. Ogni Biblioteca autonoma ha un proprio Comitato e Direttore Scientifico e un Direttore Bibliotecario. Negli ultimi anni è stato avviato un processo di riorganizzazione gestionale e funzionale del sistema bibliotecario che avuto ulteriore impulso dopo l'attuazione della L. 240/2010 con la riorganizzazione dei Dipartimenti e costituisce un obiettivo, pur nella logica di continuità, all'interno del presente Piano della Performance.

L'Amministrazione Centrale è preposta all'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi definiti dagli Organi di governo; cura i procedimenti amministrativi e le attività connesse alla gestione delle risorse finanziarie, umane, tecnico-patrimoniali dell'Ateneo; collabora con gli organi di governo nella predisposizione degli atti programmatici e deliberativi e dei regolamenti di Ateneo.

La **Struttura tecnico-amministrativa centrale** consta di:

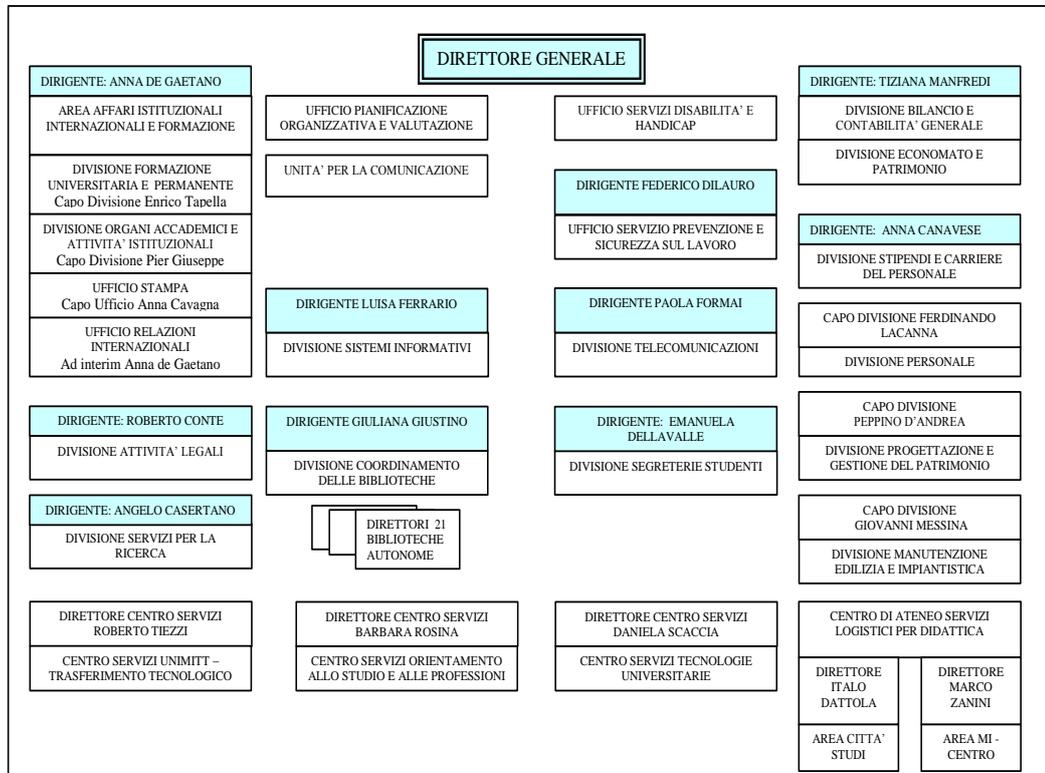
- quattordici Divisioni tecniche, amministrative e gestionali delle quali otto

- affidate ad un Capo Divisione Dirigente e 2 all'interno di un'area di coordinamento con Capo Area Dirigente;
- due Uffici di Staff, una Unità per la Comunicazione e ad un Ufficio per i servizi di assistenza agli studenti disabili, con dipendenza gerarchica diretta della Direzione Generale;
 - quattro Centri di Servizio d'Ateneo affidati ad un Direttore di Centro:
 - UnimiTT-Trasferimento Tecnologico;
 - COSP - Servizi per l'orientamento degli studenti e il *Placement*;
 - CTU-Tecnologie per l'apprendimento e e-learning- video;
 - CASLOD - Servizi logistici di Ateneo per la didattica.

Di seguito è riportata la rappresentazione dell'**Organigramma dell'Amministrazione** che rispecchia l'evoluzione della complessità organizzativa. Questa evoluzione, legata a molteplici fattori di contesto esterno, di innovazione tecnologica e di trasformazione del sistema universitario pubblico in un sistema di "autonomie responsabili" degli atenei, ha comportato un adattamento di natura "incrementale" del modello tradizionale di organizzazione funzionale "per materie e competenze" che ha aggiunto nuove strutture per nuove funzioni, senza modificare l'impianto generale e il sistema delle responsabilità. E' nelle finalità programmatiche della Direzione Generale presenti in questo Piano della Performance un impegno di discontinuità e di cambiamento dell'assetto organizzativo dell'Amministrazione, indirizzato ad una ricomposizione del sistema delle responsabilità, delle funzioni e dei processi.

Organigramma dell'Amministrazione Centrale - gennaio 2014

POSIZIONI DIRIGENZIALI



1.4 L'ATENEO IN CIFRE

FORMAZIONE SUPERIORE

Offerta Formativa 2012/13	
Lauree Triennali	69
Lauree Specialistiche	56
Lauree a Ciclo Unico	9
Scuole di Specializzazione	66
Corsi di Dottorato	31
Master	21
Corsi di Perfezionamento	29
Studenti 2012/13 Iscritti totali	
Lauree Triennali e Sanitarie	36.438
Lauree Magistrali Specialistiche e a Ciclo Unico	21.583
Scuole di Specializzazione	2.347
Corsi di Dottorato	1.363
Master	1.714
Di cui: Studenti stranieri 2012/13	
Lauree Triennali	1.843
Lauree Magistrali Specialistiche e a Ciclo Unico	888
Scuole di specializzazione	46
Corsi di Dottorato	166
Master	42
Studenti in programmi di mobilità 2012/13	
Studenti outcoming	853
Di cui Erasmus	837
Di cui altri Programmi di mobilità	16
Studenti incoming	
Di cui Erasmus	381
Di cui altri Programmi di mobilità	205

RICERCA E TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE

7° Programma Quadro UE

N° di progetti finanziati	155
In Italia al 5° posto per attrazione finanziamenti	46 ML€

Entrate totali di ricerca (Bilancio 2013) 50,6 ML€

Bandi MIUR	6,3 ML€
Bandi EU e internazionali	17,3 ML€
Contratti di ricerca commissionata	5,4 ML€
Attività di Ricerca finanziata enti pubblici	8,1 ML€
Attività di Ricerca finanziata privati	8,6 ML€
Contributi a dipartimenti e Centri	4,6 ML€

Trasferimento delle conoscenze

n. Spin-Off attivi	24
n.° Invenzioni protette (dal 1992)	208
Fatturato 2013 Prestazioni a tariffario	4,9 ML€
Fatturato 2013 Consulenza e formazione	3,4 ML€

The University of Milan in the major international rankings

Ranking 2013	Italy	Europe	World
Taiwan Ranking - NTU (2103) formerly HEEACT	2	31	94
Leiden - CWTS	1	127	294
Shanghai - ARWU - Jiao Tong University	3-4	nd	151-200
Times Higher Education - THE	6	130	276-300
QS World University Ranking	4	111	235

STRUTTURE

Dipartimenti	31
Facoltà	8
Scuole	2
Biblioteche	52
Convenzioni con Aziende Ospedaliere	12
Centri di ricerca	93
Aziende Agrarie	3
Ospedale Veterinario - Lodi	1

PERSONALE

Professori e Ricercatori	2.163
Personale Tecnico e amministrativo	1.922

Presso l'Ateneo operano più di 4.000 unità di personale di ruolo e a tempo determinato, tra docenti e personale e tecnico amministrativo, nonché c.a. 3000 giovani ricercatori in formazione (assegnisti di ricerca, dottorandi, borse per il proseguimento della formazione dei giovani più promettenti e specializzandi).

PATRIMONIO EDILIZIO

Superfici calpestabili	440.000	MQ.
Laboratori di ricerca	44.000	MQ.
Laboratori didattici	8.800	MQ.
Aule	32.000	MQ.
Sedi (indirizzi Unimi)	60	MQ.
97 opere di modernizzazione o ampliamento	(2014-16)	65.800 MQ.

L'Ateneo ha un bilancio di 700 milioni di euro, di cui circa il 50% proviene dallo Stato per il funzionamento generale (FFO) e per interventi specifici già finalizzati (cofinanziamento borse di dottorato e assegni di ricerca, contratti di formazione area medica e altri interventi di sistema), circa il 20% proviene dal gettito dei contributi versati dagli studenti, circa il 30% proviene da terzi per la ricerca e il finanziamento di specifiche iniziative.

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

FFO anni 2009-2013

Anno	FFO nazionale	Quota premiale nazionale*	% quota premiale	Quota premiale Unimi*	% quota premiale Unimi	FFO totale Unimi *
2009	7.485	523	7%	25	4.83%	292
2010	7.206	704	9.7%	34	4.78%	286
2011	6.935	832	12%	39	4.72%	277
2012	7.083	910	13%	43	4.73%	281
2013	6.700	819	13,50%	38	5,07	268

Dati in milioni di euro

L'impostazione del bilancio dell'Ateneo negli ultimi anni si è sempre basata sull'assunto di garantire copertura alla spesa obbligatoria e ordinaria con le risorse di entrata di competenza dell'anno, prudenzialmente stimate, senza il ricorso all'utilizzo di avanzi pregressi di risorse.

Questa modalità, oltre a garantire il mantenimento degli equilibri finanziari della gestione, ha consentito la formazione di avanzi di Amministrazione necessari a sostenere iniziative di investimento di ampio respiro, valutandone poi sui bilanci annuali la stabilità e il consolidamento, ai fini della copertura "stabile" sulla programmazione finanziaria annuale.

Gli organi di Ateneo hanno deliberato per il 2014 una nuova policy di attribuzione delle risorse e l'istituzione di un nuovo Fondo d'Investimento per la Ricerca alimentato dalle risorse che provengono dai risparmi delle gestioni concluse, con la finalità da un lato sostenere politiche di razionalizzazione della spesa a vantaggio del *sistema della ricerca di Ateneo*; dall'altro di mettere annualmente a disposizione un ammontare di risorse compatibile con i piani operativi Piano strategico raccordati con il Piano Strategico, sia con gli altri interventi di sistema.

2 - ALBERO DELLA PERFORMANCE

L'Albero della Performance rappresenta l'impianto logico generale della gerarchia degli obiettivi individuati nel presente Piano declinati su tre livelli:

Lo schema di riferimento del Piano della Performance è costituito da tre livelli:

- Aree e obiettivi strategici
- Obiettivi operativi del Sistema Tecnico Funzionale
- Obiettivi individuali dei Dirigenti e dei Responsabili di struttura

2.1 - Aree e obiettivi strategici

Le Aree Strategiche individuate sono tre: due riferite alle missioni "core" dell'Ateneo, una riferita alle missioni core dell'Amministrazione centrale.

Le Aree strategiche delle missioni "core" dell'Ateneo sono:

- **Formazione Superiore**
- **Ricerca e Trasferimento delle Conoscenze**

In questi due ambiti di intervento primari le scelte di indirizzo e di allocazione delle risorse sono di **responsabilità diretta degli organi politici** e il risultati finali sono il frutto dell'**impegno di tutte le componenti del Sistema Ateneo**, di cui fanno parte anche i docenti e le strutture dipartimentali dotate di autonomia e ambiti di responsabilità diretta sulle attività formative e di ricerca.

Per ciascuna delle due Aree "core" vengono raccolti gli obiettivi strategici contenuti nelle deliberazioni degli organi di Governo e inseriti nel documento di Programmazione triennale dell'Ateneo 2013/15.

La terza Area Strategica riferita alle missioni "core" della direzione Generale è definita:

- **Sistema Tecnico Funzionale**

Tale area comprende gli **ambiti di responsabilità specifica della Direzione Generale e dell'Amministrazione** come sotto-sistema di supporto al funzionamento e alla performance complessiva dell'Ateneo nelle sue due Aree primarie.

L'area Sistema Tecnico Funzionale comprende le linee di indirizzo per le macro-funzioni di supporto al funzionamento delle strutture dell'Ateneo e all'attività

programmatoria e decisionale degli Organi di Governo, **in coerenza con gli ambiti di responsabilità direzionale attribuiti dalla L. 240/2010 al Direttore Generale.**

In particolare gli ambiti di responsabilità direzionale riguardano la complessiva **organizzazione** delle funzioni e dei processi dell'Amministrazione, la **gestione delle risorse** finanziarie, umane, strumentali e patrimoniali dell'Ateneo e l'erogazione dei **servizi** tecnico-amministrativi rivolti alle utenze interne ed esterne dell'Ateneo che concorrono alle attività primarie di Formazione e Ricerca e trasferimento delle conoscenze.



2.2 - Obiettivi operativi

L'Area Strategica **Sistema Tecnico Funzionale** è il quadro di riferimento degli **Obiettivi Operativi della struttura dell'Amministrazione Centrale**, raccolti nel seguente schema di classificazione:

ORGANIZZAZIONE

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

GESTIONE DELLE RISORSE

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

SERVIZI

- Servizi agli studenti
- Servizi per il sistema di assicurazione della qualità della didattica
- Servizi per la ricerca e il trasferimento delle conoscenze
- Servizi Bibliotecari di Ateneo

Gli obiettivi operativi del sistema Tecnico funzionale sono orientati al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione, della gestione e dei servizi, in particolare a supporto della dimensione internazionale dell'Ateneo, essi possono collocarsi nel Piano della Performance come:

- **obiettivi di “continuità”**, finalizzati al **miglioramento della gestione corrente** e a **interventi già avviati nella programmazione degli anni precedenti**
- **obiettivi di “discontinuità”** in relazione alla loro finalità di progettazione e realizzazione di azioni **che introducano significativi cambiamenti di direzione** rispetto all'esistente.

2.3 - Obiettivi individuali

Al terzo livello dell'Albero della Performance gli obiettivi operativi dell'Amministrazione, definiti in relazione a risultati attesi che richiedono l'integrazione di contributi di diverse posizioni e strutture organizzative, vengono declinati negli obiettivi individuali **assegnati dal Direttore Generale alle Posizioni Dirigenziali e ai Responsabili di struttura** che nell'organigramma dipendono direttamente dal Direttore Generale.

Gli obiettivi individuali sono riportati in Allegato al Piano della Performance in tavole sintetiche nelle quali vengono descritte le attività/fasi di realizzazione e individuati gli indicatori per la misurazione del risultato e per la verifica del rispetto delle scadenze annuali o pluriennali programmate.

3 - AREE E OBIETTIVI STRATEGICI

Di seguito sono elencati gli obiettivi strategici individuati nelle due Aree “core” dell’Ateneo, “Formazione Superiore” e “Ricerca e trasferimento delle conoscenze” e gli obiettivi strategici dell’area Sistema Tecnico Funzionale relativi alle missioni “core” dell’Amministrazione.

3.1- MISSIONI “CORE” DELL’ATENE0: AREA FORMAZIONE SUPERIORE

Per l’area Formazione superiore si individuano i seguenti Obiettivi

Offerta formativa

- Garantire un’offerta formativa di base (laurea) di buon livello sotto il profilo della coerenza dei curricula, del rapporto con la domanda esterna di competenze e delle funzioni effettivamente professionalizzanti, della parallela valorizzazione dell’impegno e delle capacità degli iscritti interessati a proseguire gli studi nella laurea magistrale.
- Sviluppare nell’ambito della formazione post laurea le vocazioni scientifiche più qualificate nei settori competitivi a livello internazionale, di cui possano usufruire i laureati più capaci.
- Potenziare il lifelong learning, come strumento essenziale per sviluppare la “società della conoscenza”.

Assicurazione della qualità

- Implementare il sistema di Assicurazione della qualità dell’offerta formativa e della didattica, coerentemente con Linee guida dell’ANVUR per il sistema di autovalutazione, valutazione e accreditamento dei corsi di studio.
- Garantire la sostenibilità dell’offerta formativa, orientata al raggiungimento della dimensione ottimale dell’offerta didattica e della popolazione di studenti che l’ateneo può sostenere, in base alla disponibilità di infrastrutture didattiche (aule e laboratori), di risorse di docenza e tutoraggio, di personale di supporto:

- ottimizzare la distribuzione delle risorse di docenza fra le varie aree disciplinari e razionalizzare il ricorso alla docenza esterna;
 - riorganizzare infrastrutture esistenti e realizzare nuove infrastrutture o poli finalizzati all'attività didattica-scientifica;
 - adeguare attrezzature e tecnologie di supporto all'attività didattica;
 - incrementare la disponibilità e l'accessibilità degli spazi per lo studio e dei servizi delle biblioteche, in relazione alle esigenze reali degli studenti.
- Assicurare le condizioni per lo sviluppo regolare del percorso di studi e l'efficacia dello studio per ridurre dispersioni, abbandoni e ritardi nel conseguimento del titolo.
 - ❖ Standard di risultato atteso: incremento del numero di immatricolati (% sul totale immatricolati) che conseguono almeno 12 CFU nel primo anno di corso da 62% (a.a. 2013/14) a 69% (a.a. 2015/16)

Azioni:

- potenziare gli interventi di valutazione delle competenze iniziali degli studenti;
 - potenziare i servizi di tutoring;
 - monitorare i percorsi e sviluppare i servizi di orientamento in itinere offerti agli studenti.
- Favorire la crescita del senso di appartenenza all'Ateneo degli studenti anche attraverso la promozione di attività culturali, sociali e sportive, integrate nella vita universitaria.

Internazionalizzazione

- Sviluppare l'internazionalizzazione dell'offerta formativa e l'attrattività di studenti stranieri sui nostri corsi di Studio, con priorità sui percorsi post-laurea destinati alle professionalità più elevate:
- ❖ Standard di risultato attesi:
 - Offerta di corsi di L, LM, CU erogati interamente in lingua inglese. 2 (a.a. 2013/14), 6 (a.a. 2014/15), 8 (a.a. 2015/16)

- Incremento degli Iscritti al primo anno delle Lauree Magistrali in possesso di titolo di studio conseguito all'estero: 4,5% (a.a. 2013/14), 6,5% (a.a. 2015/16)

Azioni:

- ulteriore offerta di corsi interamente erogati in lingua inglese;
 - reclutamento di docenti qualificati anche nel contesto internazionale;
 - accordi con università estere per l'istituzione di titoli congiunti o doppi titoli per lauree magistrali e formazione dottorale;
 - azioni di Recruiting e networking con Paesi interessati;
 - politiche di sostegno alla carriera e i servizi di accoglienza nel contesto universitario e cittadino.
- Consolidare e sviluppare gli accordi internazionali per lo svolgimento del programma LLP-Erasmus e di altre iniziative per la mobilità degli studenti all'estero e attività di ricerca (visiting students) per gli studenti iscritti ai corsi di laurea, ai corsi di laurea magistrale, dottorati di ricerca e scuole di specializzazione;

Placement

- Aumentare il potenziale e le opportunità di occupabilità dei laureati, in relazione alle esigenze del mercato del lavoro e alla realtà formativa complessa e diversificata dell'Ateneo:
 - rafforzare la rete di collaborazione e la consultazione con aziende e istituzioni;
 - potenziare l'efficacia e la diffusione dei Servizi di orientamento professionale e Placement;
 - sviluppare le opportunità e la qualità dei servizi di Stage di Ateneo.

Diritto allo studio

- Sviluppare e razionalizzare i servizi di accoglienza e housing (residenze/alloggi, ristorazione, borse di studio ed esoneri), in una crescente integrazione dei servizi offerti ad oggi dall'Ateneo e attraverso il CIDIS.

- Riesaminare il sistema dei servizi di sostegno all'esperienza formativa e alla partecipazione alla vita universitaria per gli studenti disabili proponendo un modello sostenibile in relazione alla domanda, alle risorse disponibili e alle sinergie con istituzioni sul territorio.

3.2 - MISSIONI “CORE” DELL’ATENEIO: AREA RICERCA E TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE

Capacità propositiva e di attrazione dei finanziamenti

- Accrescere la capacità propositiva e la quota di risorse attratta dall’esterno con particolare riguardo alla partecipazione ai bandi di finanziamento della ricerca nazionali e internazionali.
- ❖ Standard di risultato atteso: 1 proposta ogni 10 docenti/ricercatori per il Programma Horizon 2020.

Azioni

- realizzare “Officina Horizon 2020”: piano di aggiornamento dei servizi di supporto alla ricerca per i finanziamenti competitivi e in particolare Horizon2020;
 - dare diffusione all’informazione sui bandi di finanziamento alla ricerca attraverso l’organizzazione di eventi finalizzati alla promozione della nuova programmazione Europea 2014-2020.
- Potenziare l’attività di networking e condivisione di best-practices con altre organizzazioni a livello nazionale e internazionale:
 - partecipare ai gruppi di lavoro della LERU per l’elaborazione di proposte legate a Horizon 2020;
 - partecipare alla piattaforma europea denominata Vision 2020;
 - curare i rapporti diretti con gli enti finanziatori mirati all’armonizzazione delle regole e al rafforzamento delle relazioni con l’Ateneo;
 - partecipare iniziative di confronto accademico e a tavoli di lavoro tecnici promossi da ANVUR, CRUI, CODAU per l’analisi critica e propositiva di procedure e modelli di valutazione dell’attività di ricerca.
 - ❖ Adottare politiche di sostegno e finanziamento interno per l’attività di ricerca e per l’adeguamento delle infrastrutture scientifiche destinate ai dipartimenti, in relazione alle potenzialità progettuale dei gruppi ricerca, alla qualità e ai risultati conseguiti nei processi di valutazione interna ed esterna:

- attuazione del piano straordinario di 7,6 M€ per il finanziamento interno alla ricerca.

Formazione e Reclutamento di ricercatori

- Investire nella qualità dei corsi di dottorato di ricerca, adeguando l'organizzazione e l'offerta ai requisiti di accreditamento dell'ANVUR e sviluppare un sistema di valutazione interna come strumento di sviluppo della qualità e di supporto alla programmazione e allocazione delle risorse.
- Puntare su percorsi post-dottorali basati sul merito, sul reclutamento di dottori e assegnisti provenienti dall'estero, anche con specifici programmi e con finanziamenti mirati a rendere competitive le posizioni offerte, anche sotto il profilo del servizio di accoglienza.
- Qualificare l'organico dell'Ateneo in ottica internazionale, al fine di integrare le competenze dei gruppi di ricerca anche attraverso il reclutamento di ricercatori vincitori di progetti altamente competitivi quali i Progetti ERC e Rita Levi Montalcini.
 - ❖ Standard di risultato atteso: reclutamento di 6 nuovi talenti vincitori di Bandi internazionali competitivi (ad. es ERC) entro il 2015.

Trasferimento delle conoscenze e valorizzazione dei risultati

- Orientare i processi di trasferimento delle conoscenze e dei risultati di ricerca alla valorizzazione mirata, anche economica del know-how, della proprietà intellettuale e delle sinergie tra ricerca scientifica, innovazione tecnologica e domanda sociale sul territorio:
 - implementare e rafforzare i servizi legati al trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca, potenziamento della capacità negoziale, tutela della proprietà intellettuale;
 - sensibilizzare e informare ricercatori e gruppi di ricerca;
 - orientare con informazione mirata il mondo delle imprese e delle istituzioni portatori di interessi nei processi di trasferimento delle conoscenze.

3.3 - MISSIONI “CORE” DELL’AMMINISTRAZIONE

AREA SISTEMA TECNICO FUNZIONALE

Per l’area Sistema Tecnico Funzionale, in coerenza con gli obiettivi delle aree strategiche “core” dell’Ateneo richiamati nelle pagine precedenti la Direzione Generale ha definito i seguenti **obiettivi di indirizzo della programmazione triennale** dell’Amministrazione.

- **Elevare il livello di qualità dei servizi** rivolti agli studenti, al personale e alle strutture, dando priorità nel primo anno di programmazione all’avvio di un nuovo sistema organico di accesso e di erogazione dei servizi per gli studenti su tutti gli aspetti dell’esperienza universitaria: accoglienza, gestione della carriera, servizi per la didattica e lo studio, placement.
- **Migliorare ulteriormente l’organizzazione, i processi e il funzionamento dell’Amministrazione.**
- **Migliorare lo svolgimento del lavoro** ottenendo l’adesione del personale tecnico amministrativo a tale progetto.
- **Migliorare la soddisfazione del personale per il proprio lavoro.**
- **Sviluppare il sistema di formazione, di valutazione e di incentivazione del personale** amministrativo e tecnico nel contesto della nuova organizzazione del lavoro.
- **Implementare la gestione strategica delle risorse finanziarie, economiche, edilizie e umane**, secondo le linee strategiche dell’Ateneo e nel rispetto delle regole e principi del sistema pubblico di economicità, legittimità e trasparenza.
- **Garantire la continuità dei servizi nel processo di cambiamento organizzativo** assicurando la gestione delle attività ordinarie delle strutture dell’amministrazione (obiettivi di continuità).

Alla realizzazione di questi obiettivi concorrono in modo integrato con le diverse aree di intervento i seguenti **Obiettivi trasversali**:

- **Re-informatizzare** tutte le attività amministrative e i processi, **dematerializzare i servizi** e mettere a disposizione strumenti di lavoro adeguati a tutto il personale.
- **Garantire adeguatezza alle strutture edilizie ove si svolge attività di ricerca e di didattica** rispetto agli obiettivi e alle ambizioni dell'Ateneo.
- **Implementare il sistema di comunicazione e di cura dell'immagine** di ateneo nei confronti di tutte le componenti interne ed esterne costituendo nuovi vettori di comunicazione e dando supporto al senso di appartenenza all'Ateneo da parte degli studenti e del personale docente e tecnico amministrativo.
- **Supportare il processo di internazionalizzazione** dell'attività formativa e di ricerca dell'Ateneo con adeguati servizi per l'attrattività di studenti e ricercatori stranieri, per esperienze di nostre risorse in outcoming in contesti internazionali, per lo sviluppo e il monitoraggio di accordi di collaborazione internazionale.

4 - OBIETTIVI OPERATIVI DEL SISTEMA TECNICO FUNZIONALE

Dagli obiettivi strategici indicati dalla Direzione Generale per il Sistema Tecnico Funzionale derivano gli Obiettivi Operativi del Piano della Performance articolati nelle sotto-aree **Organizzazione, Gestione Strategica delle Risorse e Servizi** che qualificano le missioni primarie dell'Amministrazione Centrale.

Per ciascuna sott-area vengono individuati gli obiettivi di continuità e discontinuità che, come spiegato in precedenza, caratterizzano il miglioramento della gestione corrente e l'impegno per la qualità e l'innovazione assunto dalla direzione Generale per il prossimo triennio.

4.1 - ORGANIZZAZIONE

Sistema organizzativo dell'Amministrazione

- Riorganizzare l'Amministrazione, ridefinendo l'organigramma con focus sulla ridefinizione delle responsabilità di processo e di funzione.
- Riprogettare i processi in ottica di semplificazione, dematerializzazione, recupero di efficienza e qualità del lavoro negli uffici.
 - **Obiettivi di continuità:**
 - 2014: riesame interno delle attività di tutte le strutture al fine di individuare spazi di miglioramento delle procedure e di razionalizzazione
 - **Obiettivi discontinuità:**
 - 2014: Definire il nuovo Organigramma dell'Amministrazione entro settembre
 - 2014- 2015: Definire e adottare il Piano di accompagnamento e di formazione del personale al cambiamento organizzativo
 - 2014-2015-2016: Riprogettare i processi con recupero di tempo/uomo da dedicare a nuove attività
 - 2016: Analisi di clima organizzativo

Sistema ICT

- Introdurre innovazioni dal punto di vista tecnologico, architetture, infrastrutturale
 - **Obiettivi di continuità:**
 - 2014: Aggiornamento tecnologico della rete metropolitana in fibra ottica
 - ❖ **Standard di risultato atteso:** 42 sedi collegate e 26 sedi di campus, riduzione della spesa del 25% rispetto alla spesa attuale pari a €560.000
 - 2014: Realizzare il Progetto Continuità operativa e Disaster Recovery
 - 2014-2015: Attivare il sistema Unicloud Didattica Milano nelle due Aree del CASLOD: Città Studi (2014), Milano Centro (2015)
 - 2014-2015: Definire e realizzare un nuovo modello di Identity Management ed estendere l'ambito di applicazione del Single Sign on.
 - 2014- 2015: Aumentare la copertura del servizio Wi-fi:
 - ❖ **Standard di risultato attesi:**
 - 100% delle aule del CASLOD e degli spazi delle biblioteche autonome
 - incremento del 10% /20% della copertura nei dipartimenti
 - 100% dell'utenza Unimi (studenti, personale ecc) in modalità di connessione Eduroam
 - **Obiettivi discontinuità:**
 - 2014: Potenziare le competenze interne e l'autonomia dell'ateneo nello sviluppo del SW applicativo per i servizi web, focalizzando l'attenzione sull'”esperienza dell'utente”.
 - 2015: Definire una nuova piattaforma tecnologica per il supporto dei sistemi informativi.
 - 2016: Sviluppo interno di un numero consistente di workflow di lavoro

- Informatizzare i processi attraverso work-flow integrati con le banche dati gestionali, supportare il lavoro con *office automation* distribuita tra uffici centrali e strutture decentrate, virtualizzazione di documenti, archivi e output (trasparenza e pubblicazione degli atti) con orientamento all'efficienza, qualità del lavoro e tracciamento dei processi.
- Obiettivi di continuità:
 - 2014-2015: dematerializzazione dei flussi documentali - work-flow "Protocollo"
- Obiettivi discontinuità:
 - 2014: proporre un modello per lo sviluppo dell'e-learning di Ateneo

Sistema di comunicazione

- Migliorare la comunicazione verso il mondo accademico e le comunità scientifiche, l'ambiente economico produttivo, dando maggiore visibilità alle attività didattiche e di ricerca e aprendo la comunicazione verso gli studenti, i cittadini, le istituzioni
- Obiettivi discontinuità:
 - 2014: progettare il nuovo Portale di Ateneo
- Potenziare l'offerta e l'uso dei canali e degli strumenti per la comunicazione interna per l'introduzione di strumenti collaborativi e per l'erogazione di servizi intranet a docenti, studenti e personale
- Obiettivi di discontinuità:
 - 2014 - 2015: ridefinire e attivare nuove interfacce utente per i servizi web per il personale e gli studenti
- Rafforzare l'immagine esterna dell'Ateneo attraverso i diversi canali di comunicazione, i media e la stampa, iniziative ed eventi
- Obiettivi di continuità: 2014-2015-2016 - Gestire eventi di grande visibilità per l'Ateneo

Sistema normativo e tutela giuridico-legale

- Supportare le scelte strategiche degli organi per la valutazione preventiva dei profili legali degli atti e rafforzare le competenze legali nella gestione e prevenzione del contenzioso
 - **Obiettivi di continuità:**
 - 2014: revisionare i Regolamenti sul personale
 - 2014-2015-2016: supportare gli organi deliberativi nella definizione dei profili legali degli atti, relativi in particolare a:
 - Patrimonio immobiliare
 - Personale
 - Trasparenza e Anticorruzione
 - Sperimentazione animale
 - **Obiettivi di discontinuità:**
 - 2014-2015: affiancare l'Avvocatura di Stato nella gestione dei contenziosi con incremento degli esiti giudiziali favorevoli
 - 2015-2016: implementare azioni preventive per contenere i contenziosi
- Implementare il Piano anticorruzione, dare attuazione ai previsti interventi di controllo interno e alle azioni di prevenzione in modo che le stesse siano ampiamente condivise da tutti gli attori dell'organizzazione.
 - **Obiettivi di continuità:**
 - 2014: ridurre i tempi di assolvimento degli obblighi di trasparenza e di aggiornamento del relativo programma triennale, secondo le scadenze normative
 - 2014: adottare il Codice di comportamento del personale
 - 2014-2015: revisionare regolamenti di Ateneo per verificarne la conformità al Piano Anticorruzione
 - **Obiettivi di discontinuità:**
 - 2014 - 2015: definire e implementare gli strumenti di controllo e le azioni preventive del Piano Anticorruzione

4.2 - GESTIONE DELLE RISORSE

Programmazione, gestione e sviluppo delle risorse umane

- Sostenere e accompagnare il processo di sviluppo organizzativo con l'implementazione di strumenti accompagnamento, riqualificazione del personale, di programmazione del fabbisogno di personale.

- **Obiettivi di continuità**

- 2014: assicurare la continuità dei servizi welfare per il Personale ampliandone l'offerta

- **Obiettivi di discontinuità**

- 2015: proporre la Nuova Pianta Organica di Ateneo coerente con il nuovo modello organizzativo
- 2014-2015-2016: pianificare lo sviluppo delle professionalità e della qualificazione del personale T.A, nel Piano Triennale di Formazione
- 2015: adottare un nuovo sistema di valutazione della prestazione del personale e di valorizzazione del merito verso i nuovi progetti
- 2014-2015: mettere in atto Azioni per il Benessere del Personale

Programmazione, gestione e controllo delle risorse finanziarie

- Progettare e implementare il nuovo modello gestionale e il sistema contabile economico patrimoniale con riferimento ai seguenti aspetti:
 - dimensione architettonica
 - definizione delle responsabilità e dei controlli
 - definizione dei processi
 - formazione del personale

- **Obiettivi di continuità**

- ❖ Mantenere lo **standard attuale** di pagamento in 30 giorni dei fornitori, e la gestione del credito vs. i fornitori

➤ **Obiettivi di discontinuità:**

- 2014-2015: avviare il nuovo sistema contabile; obiettivo condizionato nelle sue fasi di realizzazione dall’emanazione da parte del Miur del Decreto attuativo relativo allo schema del budget economico e degli investimenti e al manuale delle operazioni contabili.

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

- Implementare strumenti di programmazione unitaria dei fabbisogni
- Ricondurre anche le strutture autonome alla fruizione dei vantaggi derivanti da una riduzione e selezione dei fornitori da parte dell’Amministrazione Centrale
- Attuare le procedure di acquisto di beni e servizi comuni per tutte le strutture di Ateneo applicando i principi di *public procurement*.

➤ **Obiettivi di discontinuità:**

- 2014: creare una struttura organizzativa dell’Amministrazione centrale per la razionalizzazione dei processi di acquisto e e implementare workflow per la gestione delle relative procedure
- 2014/2016: monitorare nel triennio il risparmio di spesa e la riduzione dei tempi di approvvigionamento, compatibilmente con le tempistiche procedurali obbligatorie previste dalla legge

Razionalizzazione, adeguamento e valorizzazione del patrimonio immobiliare:

- Programmare e gestire la manutenzione e la messa in sicurezza di tutti gli edifici e degli impianti.

➤ **Obiettivi di continuità:**

- 2014-2017: concludere gli interventi di rifacimento e ripristino programmati:
 - bonifica dell’amianto (2015)
 - edifici via Celoria 2
 - impianti di elevazione
 - cabine elettriche

- **Obiettivi di discontinuità**
 - 2014- 2016: proporre e realizzare il “Piano Esecutivo di Manutenzione Straordinaria per la sicurezza edilizia e impiantistica”
- Programmare e gestire interventi e misure per il risparmio energetico e il mantenimento di standard di consumi
 - **Obiettivi di discontinuità**
 - 2014-2016: proporre e realizzare il “Piano esecutivo degli interventi per risparmio energetico di Ateneo”
 - 2015: attivare un sistema di referenti per la verifica delle attività manutentive e dell’osservanza delle misure per la conservazione e l’uso razionale dell’energia.
- Valorizzare e razionalizzare il patrimonio esistente attuando nuove opere e portando a completamento interventi già avviati di costruzione .
- Supportare l’Ateneo nella dismissione di affitti passivi e nella vendita sul mercato immobiliare di edifici non più utilizzati a seguito degli interventi di razionalizzazione del patrimonio edilizio.
 - **Obiettivi di continuità:**
 - 2014-2016 Realizzazione e consegna dell’edificio per uffici amministrativi di Via Mercalli
 - 2014-2016 Creazione della nuova sede del Dipartimento di Scienze della Terra e della Biblioteca autonoma Via Botticelli 23/Via Mangiagalli 23, dismissione dell’edificio di Via Cicognara;
 - 2014-2017: ridimensionamento, edilizio ed economico, del progetto per il completamento del Polo di Lodi (aule e laboratori didattici-servizi comuni - strutture dipartimentali- Ospedale veterinario piccoli animali- completamento centro Zootecnico didattico sperimentale);
 - ❖ **Standard di risultato** 2014: riduzione della spesa prevista: 17 ML € (-30%)

- 2015-2016: realizzazione e consegna del nuovo edificio via Celoria 18:
 - 2015: Dipartimento Informatica
 - 2016: Biblioteca multidisciplinare e Segreterie Studenti
 - 2015: ottimizzazione dell'assegnazione degli spazi alle strutture e del correlato utilizzo
- Tutelare l'Ateneo, la comunità degli studenti e del personale attuando le azioni di prevenzione dei rischi secondo le leggi in vigore.
 - **Obiettivi di continuità:**
 - 2014: Aggiornamento del documento di Valutazione dei Rischi; definizione dei Piani di emergenza e realizzazione delle prove di esodo per le strutture dell'Ateneo- Formazione obbligatoria di tutto il personale e degli studenti destinatari degli obblighi formativi
 - 2015-2016 aggiornamento costante dei destinatari degli obblighi formativi e attuazione del Piano di formazione obbligatoria

4.3- SERVIZI

Servizi agli studenti

- **Sviluppare la qualità dei Servizi agli Studenti:** accoglienza, orientamento, placement, diritto allo studio e vita universitaria, servizi per la gestione della carriera.
 - **Obiettivi di continuità:**
 - A.a.2014/15 - A.a.2015/16: potenziare i servizi di accoglienza orientamento in ingresso e in itinere per sostenere la riduzione degli abbandoni e del ritardo nel percorso di studi
 - ❖ **Standard di risultato** atteso a.a 2014/15: incremento del 30% dei colloqui di orientamento individuale (disponibilità del servizio incrementata da 2 a 3 giorni alla settimana)
 - 2014-2016: potenziare l'utenza raggiunta e l'efficacia dei servizi di orientamento al lavoro e placement rafforzando la rete di collaborazione con aziende e istituzioni

- 2014-2015: riesaminare i servizi per il diritto allo studio (alloggi, ristorazione, sostegno per gli studenti disabili, borse di studio) proponendo un modello sostenibile in relazione alla domanda, alle risorse disponibili e alle sinergie con istituzioni sul territorio
- Sviluppare servizi di supporto alla dimensione internazionale della Formazione dell'Ateneo.
 - **Obiettivi di continuità:**
 - 2014-2015: migliorare i servizi mirati di accoglienza, tutorato e formazione linguistica per gli studenti internazionali e in mobilità nell'ambito di programmi di scambio.
- Migliorare l'organizzazione dei servizi e la qualità delle procedure di gestione delle carriere degli studenti, in un'ottica d'integrazione, dematerializzazione e semplificazione, accessibilità e personalizzazione delle informazioni che riguardano l'"agenda dello studente";
 - **Obiettivi di continuità:**
 - completare la dematerializzazione di 28 processi amministrativi di servizio per gli studenti previsti nella Programmazione triennale 2013/15 dell'Ateneo: processi di gestione delle carriere, gestione informatizzata integrata degli orari delle lezioni, gestione on line dei questionari di valutazione della didattica.
 - ❖ **Standard di risultato** atteso progressivo per anno:
 - Livello iniziale 10 processi nel 2014
 - + 7 processi entro a.a. 2014/15
 - + 11 processi entro a.a. 2015/16
 - **Obiettivi di discontinuità:**
 - 2014-15 Carta integrata dei Servizi per gli studenti
 - 2014-15 Carta personale per lo studente di accesso ai servizi
 - 2014-15 Agenda web dello studente

Servizi per il sistema di assicurazione della qualità della didattica

- proporre un quadro della dimensione ottimale dell’offerta didattica e della popolazione di studenti che l’ateneo può sostenere, in base alla disponibilità di infrastrutture didattiche (aule e laboratori), di risorse di docenza e tutoraggio, di personale di supporto
 - **Obiettivi di discontinuità:**
 - 2015: Presentazione dello studio “Dimensione ottimale della didattica” agli organi di Ateneo

- implementare misure e accordi istituzionali per il rafforzamento dell’apertura internazionale dell’offerta di Unimi al fine di rendere attrattivo l’ateneo per gli studenti stranieri e offrire agli studenti italiani percorsi all’estero.
 - 2014- 2015 Fornire supporto amministrativo e gestionale alla realizzazione di Corsi di Studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera
 - ❖ **Standard di risultato di Ateneo:** Corsi di Studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera: 2013/14: 2 CDS, 2014/15: 6 CDS, 2015/16: 8 CDS.

- fornire i servizi informativi e le attività amministrative di supporto e di monitoraggio del sistema di assicurazione della qualità, per l’accreditamento e la valutazione periodica della sede e dei Corsi di Studio. Fornire supporto giuridico amministrativo allo svolgimento del processo programmazione dell’offerta formativa.
 - **Obiettivi di continuità**
 - 2014: predisporre e portare in approvazione il Regolamento didattico di Ateneo
 - 2014-2015-2016: coordinare, nel rispetto dei tempi previsti, le procedure di valutazione, di riesame e di presentazione della Scheda SUA- dei Corsi di studio, fornendo ai diversi organismi assistenza e dati statistici necessari per le diverse fasi del processo di Pianificazione dell’Offerta formativa e di accreditamento dei CDS.
 - ❖ **Standard di risultato 2014:**

- supporto amministrativo e giuridico alla predisposizione della nuova offerta didattica (Corsi di laurea I e II livello) a.a. 2014/15: corsi attivati 127, nuovi corsi 8
 - coordinamento e verifica delle Schede SUA CDS sui corsi di Studio attivati nell'offerta 2014/15 : n. ° 127 CDS
 - fornitura di dati statistici (carriere studenti, valutazione didattica, valutazione dei laureandi) e supporto ai Gruppi di Riesame e alle Commissioni Paritetiche, raccolta e verifica delle schede di Riesame:
 - 131 Rapporti di riesame di CDS
 - 63 Commissioni Paritetiche
- assicurare la razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi per la didattica, la funzionalità delle aule, dei laboratori e delle attrezzature; incrementare la disponibilità e l'accessibilità degli spazi per lo studio, in relazione alle esigenze reali degli studenti
 - **Obiettivi di continuità**
 - 2014 - 2015 implementare il sistema informatizzato unico integrato Orari/Assegnazione delle aule nelle due aree del Centro Servizi Logistici per la Didattica
 - 2014: monitorare sistematicamente i dati sull'occupazione delle aule, sui consumi energetici e sull'utilizzo del personale per definire standard di utilizzo ottimale da realizzare nel 2015 - 2016
 - 2015/16 raggiungere standard predefiniti di utilizzo ottimale delle aule nell'orario dalle 8 alle 19, con ricaduta sui consumi energetici e sul personale addetto.

Servizi per la Ricerca e il trasferimento delle conoscenze

- potenziare i servizi per gruppi di ricerca e dipartimenti, promozione, assistenza, informazione e audit finanziario, al fine di sostenere le potenzialità di successo e l'attrazione di risorse nella partecipazione a bandi competitivi internazionali e nazionali
- fornire supporto amministrativo e gestionale agli organi di Ateneo nel reclutamento di talenti vincitori di finanziamenti europei su bandi competitivi di particolare rilevanza.

- **Obiettivi di discontinuità:**
 - 2014: potenziare il servizio e lo staff di supporto ai gruppi di ricerca per la partecipazione a programmi di finanziamento internazionali (Officina Horizon 2020).
 - 2014: riesaminare la regolamentazione dei profili funzionali e delle figure professionali e in formazione impegnate nella Ricerca
 - 2014- 2015: attuare le procedure di reclutamento di nuovi talenti vincitori di Bandi internazionali competitivi (ad. es ERC) entro il 2015.
 - 2014-2016: sostenere l'incremento dei progetti presentati a bandi internazionali.

- rafforzare la capacità di negoziazione al fine di assicurare ritorno economico e la tutela degli interessi dell'ateneo nei contratti di ricerca commissionata e nell'attività brevettuale e di valorizzazione della proprietà intellettuale.
 - **Obiettivi di discontinuità:**
 - 2015: Sviluppare le competenze legali interne a supporto della fase di negoziazione e della stipula dei contratti . Utilizzo di nuovi schemi contrattuali in materia di licensing e trasferimento IP.

- supportare gli organi di ateneo nella definizione del sistema di valutazione interna e nell'impiego dei risultati per la programmazione e l'allocazione delle risorse, sviluppando gli strumenti informativi di supporto e le metodologie ritenute più adeguate e coerenti con gli obiettivi della valutazione
 - **Obiettivi di discontinuità:**
 - 2014-2015 garantire qualità, trasparenza e affidabilità dei dati di supporto alla valutazione della ricerca
 - 2014 - 2015 fornire supporto e assistenza agli utenti nella definizione e implementazione della Policy Open access della produzione scientifica dei nostri docenti/ricercatori
 - 2014-2015 attuare azioni volte ad assicurare l'efficacia dell'Archivio Istituzionale della Ricerca come fonte di informazioni affidabili e complete per la comprensione della produzione scientifica dei ricercatori e delle strutture dell'Ateneo.

- rafforzare con adeguati strumenti la visibilità esterna e interna delle competenze scientifiche presenti in Ateneo

Servizi del Sistema Bibliotecario

- razionalizzare l'organizzazione dei servizi bibliotecari in ottica di centralizzazione gestionale e degli spazi e dei servizi nelle sedi dell'Ateneo
- adeguare gli orari alle esigenze dell'utenza delle biblioteche in un'ottica sostenibile di accessibilità dei servizi e di estensione degli orari di apertura.

➤ Obiettivi di continuità

- 2014-2016 attuare la riorganizzazione e l'ottimizzazione dei servizi e delle risorse bibliografiche del sistema bibliotecario,

❖ Standard di risultato:

- 2014 -2015: Biblioteca di Lingue: accorpamento di 5 biblioteche di settore; revisione e integrazione dei cataloghi: 60.000 volumi, 445 periodici (50% all'anno).
- 2014-2015: Biblioteca di Medicina e Chirurgia (Polo di Città Studi), nell'ambito della creazione della nuova sede di via Mangiagalli 23; accorpamento della Biblioteca Autonoma di Farmacologia e di 7 biblioteche di settore, previa condivisione dei dipartimenti interessati. Revisione e integrazione dei cataloghi: 35.768 volumi, 846 periodici (50% all'anno)
- 2014-2016: Unificazione delle Biblioteche autonome di Biologia, Informatica, Chimica e Fisica - progetto BICF (fase 3- 2014)

➤ Obiettivi di discontinuità:

- 2014: verifica dei risultati e consolidamento della sperimentazione dell'apertura serale di due grandi biblioteche.
- 2014-2015: studio del fabbisogno di personale e delle modalità di copertura del servizio per l'implementazione di un piano per ampliamento bilanciato delle aperture serali fino alle 20.

5 - CONCLUSIONI

Il Piano della Performance 2014/16 dell'Università degli Studi di Milano è impostato sulla base delle indicazioni strategiche contenute nel documento di Programmazione Triennale 2013/15 (approvato nel febbraio 2014) dal quale sono state tratte le linee di indirizzo strategico delle Aree “core” dell'Ateneo “Formazione superiore” e “Ricerca e Trasferimento delle Conoscenze”.

Gli obiettivi d'indirizzo strategico della Direzione Generale, riportati nell'area “Sistema Tecnico funzionale” definiscono l'impegno programmatico della struttura amministrativa nelle sue missioni primarie di supporto all'organizzazione, alla gestione delle risorse e all'erogazione dei servizi che assicurano il funzionamento complessivo dell'Ateneo.

Il quadro di riferimento strategico e organizzativo degli obiettivi di Performance dell'Ateneo sarà ulteriormente definito e sviluppato sulla base del nuovo Piano Strategico di Ateneo che fornirà una prospettiva più ampia per l'aggiornamento della programmazione sia negli interventi che nelle tempistiche e nelle priorità di azione.

Inoltre l'elaborazione del nuovo Organigramma dell'Amministrazione e la rivisitazione delle funzioni e dei ruoli di responsabilità dei Dirigenti e degli Uffici della Direzione richiederanno una revisione e un aggiornamento degli obiettivi individuali dei Dirigenti e dei Responsabili di strutture della Direzione.

Il Piano della Performance sarà pertanto oggetto di aggiornamenti e ulteriori definizioni sulla base dei nuovi elementi strategici e organizzativi che si svilupperanno a partire dal mese di giugno fino alla fine dell'anno 2014.

Gli obiettivi operativi del Sistema Tecnico Funzionale indicati nel capitolo 4 costituiscono l'oggetto di programmazione e di verifica dei risultati della Performance Organizzativa dell'Amministrazione Centrale e ne definiscono l'ambito di responsabilità specifica rispetto al funzionamento complessivo dell'Ateneo.

Gli obiettivi indicati non esauriscono l'intero sistema di obiettivi individuali assegnati dal Direttore Generale ai Dirigenti o ai Responsabili di strutture di primo livello che si articolano maggiormente e in modo più specifico nell'allegato “Obiettivi Individuali”, in relazione ai contributi specifici delle singole posizioni alla realizzazione dei risultati attesi.