



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO**

PIANO DELLA PERFORMANCE

Aggiornamento anno 2015

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

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

CdA 21 luglio 2015

2015-2017

INDICE

PREMESSA

1 - PRESENTAZIONE DELL'ATENEO

| | |
|----------------------------------|---------|
| 1.1 - ASSETTO ISTITUZIONALE | pag. 7 |
| 1.2 - MISSIONE E VALORI FONDANTI | pag. 8 |
| 1.3 - ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO | pag. 11 |
| 1.4 - L'ATENEO IN CIFRE | pag. 15 |

| | |
|------------------------------|---------|
| 2 - ALBERO DELLA PERFORMANCE | pag. 20 |
|------------------------------|---------|

3 - OBIETTIVI DELLE AREE CORE DELL'ATENEO

| | |
|--|---------|
| 3.1 - FORMAZIONE SUPERIORE | pag. 23 |
| 3.2 - RICERCA E TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE | pag. 27 |

| | |
|--|---------|
| 4 - OBIETTIVI DEL SISTEMA TECNICO FUNZIONALE | pag. 29 |
|--|---------|

| | |
|--|---------|
| 4.1 - ORGANIZZAZIONE | pag. 31 |
| 4.2 - GESTIONE DELLE RISORSE | pag. 37 |
| 4.3 - SERVIZI PER GLI STUDENTI, LA DIDATTICA, E LA RICERCA | pag. 41 |

| | |
|-----------------|---------|
| 5 - CONCLUSIONI | pag. 47 |
|-----------------|---------|

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

PREMESSA

In attuazione dell'art.10 del decreto legislativo 150/2009 l'Università degli Studi di Milano redige ogni anno il Piano triennale della Performance che definisce gli obiettivi strategici e organizzativi dell'Ateneo nelle sue diverse aree di azione e individua gli indicatori e i target per la valutazione annuale dei risultati da riportare all'interno di una Relazione annuale sulla Performance. I documenti del "ciclo della performance" (Piano triennale della Performance e Relazione annuale sulla Performance) costituiscono documenti pubblici soggetti alle norme sulla trasparenza sia verso i pubblici interni che verso l'ambiente sociale e gli stakeholder esterni.

Il Piano 2015-17 si pone in un'ottica di implementazione degli obiettivi di discontinuità introdotti nella programmazione triennale 2014-16 e di consolidamento degli obiettivi di continuità volti al miglioramento della gestione corrente dei **servizi agli studenti, al personale e alle strutture**, secondo le linea guida del **processo di cambiamento organizzativo e gestionale** dell'apparato amministrativo avviato dalla Direzione Generale, per una riqualificazione complessiva del sistema dei servizi centrata sulla soddisfazione dell'utenza, sulla semplificazione dei processi e sulla tempestività nella presa in carico delle richieste.

Il presente documento contiene nei diversi capitoli:

1. una presentazione del contesto istituzionale e organizzativo dell'Ateneo e dati sulle sue dimensioni caratteristiche;
2. la descrizione dell'Albero della Performance: struttura logica della gerarchia degli obiettivi strategici, operativi, individuali;
3. la presentazione degli obiettivi strategici e operativi collegati alle missioni "core" dell'Ateneo nelle Aree: "Formazione Superiore" e "Ricerca e Trasferimento delle Conoscenze";
4. la presentazione degli obiettivi strategici e operativi del sistema Tecnico funzionale: Organizzazione, Gestione delle Risorse, Servizi.

In Allegato al Piano saranno pubblicati gli obiettivi di Performance individuale assegnati dal Direttore Generale ai Dirigenti e ai Responsabili EP delle strutture di primo livello dell'Amministrazione (<http://www.unimi.it/personale/63356.htm> - "Amministrazione Trasparente").

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 di un nuovo Statuto nel quale sono previste la definizione e le funzioni del sistema di *governance* (Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei revisori, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale).

La **struttura di governo** dell'Università, come definita dal nuovo Statuto ai sensi 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 d'indirizzo, d'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.

Tali organi sono affiancati dal **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.

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**, svolge in questo ambito un ruolo rilevante 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.

I rapporti di valutazione elaborati dal Nucleo costituiscono per disposizione contenuta nello 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.

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, il Regolamento contiene le disposizioni volte a garantire l'economicità, l'efficienza, l'imparzialità e la trasparenza del procedimento amministrativo, garantendo la pubblicità degli atti e il diritto di accesso ai documenti amministrativi, ai sensi delle vigenti disposizioni.

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

Regolamento del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), è adottato ai sensi dell'art. 57 del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165; dell'art. 21, L. 4

novembre 2010, n. 83; nonché di quanto disposto dagli articoli 8 e 34 dello Statuto. Il CUG, nei confronti di tutti coloro che operano a diverso titolo nell'Ateneo, si prefigge di assicurare e verificare l'attuazione della parità e pari opportunità di genere nell'ambito delle attività di lavoro, studio e ricerca, rafforzando la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione, alla lingua, alla condizione sociale e culturale.

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.

Anticorruzione e Trasparenza

L'Ateneo ha nominato il dirigente responsabile della prevenzione della corruzione e dell'illegalità e il dirigente Responsabile della Trasparenza, inoltre il rettore ha nominato un docente Delegato per la trasparenza e per le iniziative di promozione della legalità.

Il **Piano di prevenzione della corruzione** adottato ai sensi della legge 190/2012 - art. 1 comma 5, con Decreto rettorale del 31 Gennaio 2014 e aggiornato nel Febbraio 2015, oltre a consentire all'Università di ottemperare agli obblighi di legge, è uno strumento per rispondere più concretamente agli obiettivi primari di correttezza, trasparenza, lealtà, integrità, onestà nello svolgimento delle attività, nel rispetto dell'ordinamento vigente e in maniera responsabile nei confronti degli utenti e dei cittadini tutti.

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 trasversali e gli interventi preventivi sui processi "a rischio", diretti a prevenirlo, concordati con i Responsabili delle strutture.

Il Piano 2014-2016 ha validità triennale e viene aggiornato ogni anno; all'attuazione degli obiettivi del Piano anticorruzione è dedicata una delle sotto-aree obiettivo del Sistema Tecnico funzionale di questo Piano della Performance.

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

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione, avvalendosi di una task force appositamente costituita ha elaborato nel corso del 2014 il Codice di comportamento che rappresenta una delle misure di attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione a livello decentrato (delibera ANAC n.° 72/2013). Inoltre, ai sensi dell'art. 1, comma 51, della legge 6 novembre 2012, n. 190, il sistema di Prevenzione della corruzione di Ateneo si è dotato del Regolamento per la gestione delle segnalazioni di illeciti da parte dei dipendenti pubblici e della relativa tutela.

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

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 laurea, 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 a seguito di una profonda riorganizzazione dei 69 dipartimenti preesistenti alla L.240/2010 (cfr. elenco dei Dipartimenti UNIMI: <http://www.unimi.it/ateneo/55873.htm>).

Ai Dipartimenti fanno capo le attività di ricerca scientifica e le attività formative. I Dipartimenti cui appartengono 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. La responsabilità dei corsi di studio è attribuita ai dipartimenti 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 sono raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare e funzionale in otto **Facoltà** e due **Scuole**, definite dallo Statuto come strutture di raccordo con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche e formative erogate dai Dipartimenti:

Facoltà

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

Scuole

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

L'Amministrazione Centrale è preposta all'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi definiti dagli Organi di governo; cura l'erogazione dei servizi, i procedimenti amministrativi e la gestione delle risorse finanziarie, umane, tecnico-patrimoniali dell'Ateneo; collabora con gli organi di governo nella predisposizione degli atti programmatici e deliberativi e dei regolamenti di Ateneo. Nell'anno 2014 il Direttore Generale ha definito un progetto di riorganizzazione dell'amministrazione centrale che ha avuto una positiva condivisione da parte del CdA e del SA e sarà gradualmente implementato nel biennio 2015-2016 sino a sostituire completamente l'attuale struttura organizzativa articolata in un'area, 14 divisioni, due Uffici di Staff al Direttore Generale, 4 Centri di Servizio.

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

La nuova configurazione organizzativa risponde alla necessità di rendere la struttura più flessibile, in coerenza con le esigenze dell'utenza interna/esterna e con la necessità di garantire elevati standard di qualità nell'erogazione dei servizi e di adeguare l'assetto delle funzioni all'evoluzione organizzativa determinata dalla Legge di riforma universitaria.

L'ottica generale del processo di riorganizzazione e di innovazione gestionale dei processi e dei servizi è di preservare il patrimonio di conoscenze e competenze presenti e operanti nelle funzioni preposte al governo dell'organizzazione, ricomponendole in un sistema integrato di responsabilità su funzioni e processi, che ne potenzi la capacità di impatto sulla soluzione di problemi, a tutto vantaggio della soddisfazione dell'utente finale e della qualità del servizio.

Il processo di cambiamento e la riformulazione dell'impianto organizzativo non possono prescindere dal perseguire elevati livelli di soddisfazione individuale delle persone, che anzi devono essere sostenuti e rafforzati, incentivando il benessere interno all'Amministrazione, garantendo lo svolgimento di ogni attività in un clima positivo e collaborativo e rendendo i processi gestionali più veloci e efficienti.

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo ha intrapreso negli ultimi anni un percorso organizzativo di razionalizzazione e accorpamento delle biblioteche territoriali

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

Il nuovo modello organizzativo dell'amministrazione prevede l'evoluzione gestionale del sistema bibliotecario verso una maggiore centralizzazione dei servizi, trasversali e comuni: dalla gestione del personale, alla programmazione e gestione degli approvvigionamenti, alla responsabilità di spesa.

Le sedi dell'Ateneo sul territorio

La maggior parte delle sedi amministrative, didattiche e di ricerca sono in gran parte concentrate nelle aree del centro cittadino e di Città Studi. Diverse sono le sedi limitrofe ai confini cittadini, 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, il Polo di via Noto che ospita i Corsi di Studio e il Dipartimento di Beni culturali e ambientali, il Polo scientifico e didattico LITA di Segrate.

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 la sede di **Edolo** (BS) del CDL Valorizzazione e tutela dell'ambiente e del territorio montano.

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

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

1.4 - L'ATENEO IN CIFRE

| Offerta Formativa | 2012/13 | 2013/14 | 2014/15 |
|----------------------------------|---------|---------|---------|
| Lauree Triennali | 69 | 69 | 64 |
| Lauree Specialistiche Magistrali | 56 | 53 | 52 |
| Lauree a Ciclo Unico | 9 | 9 | 9 |
| Scuole di Specializzazione | 66 | 67 | |
| Corsi di Dottorato | 31 | 31 | 31 |
| Master | 21 | 15 | |
| Corsi di Perfezionamento | 29 | 57 | |

| Studenti | 2012/13 | 2013/14 |
|--|---------------|---------------|
| Iscritti totali | 63.455 | 63.577 |
| Lauree Triennali e Sanitarie | 36.438 | 37.228 |
| Lauree Magistrali Specialistiche e a Ciclo Unico | 21.583 | 21.542 |
| Scuole di Specializzazione | 2.347 | 2.114 |
| Corsi di Dottorato | 1.363 | 1.275 |
| Master e corsi di perfezionamento | 1.714 | 1.418 |

| Di cui: | 2012/13 | 2013/14 |
|--|--------------|--------------|
| Studenti stranieri | 2.985 | 3.176 |
| Lauree Triennali e Sanitarie | 1.843 | 1.960 |
| Lauree Magistrali Specialistiche e a Ciclo Unico | 888 | 1.003 |
| Scuole di Specializzazione | 46 | 28 |
| Corsi di Dottorato | 166 | 160 |
| Master e corsi di perfezionamento | 42 | 25 |

| Studenti in programmi di mobilità | 2012/13 | 2013/14 |
|------------------------------------|---------|---------|
| Studenti outgoing | 755 | 857 |
| Di cui programma LLP | 721 | 788 |
| Di cui altri Programmi di mobilità | 34 | 69 |
| Studenti incoming | 430 | 610 |
| Di cui programma LLP | 381 | 429 |
| Di cui altri Programmi di mobilità | 49 | 181 |

RICERCA E TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE

7° Programma Quadro UE aggiornamento al
31.12.2014

| | |
|------------------------|----------|
| N. progetti finanziati | 147 |
| Finanziamento UNIMI | 50,3 ML€ |

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

Trasferimento delle conoscenze

Attivi 2015

| | |
|---|---------|
| n. Spin-Off attivi | 16 |
| n.° Invenzioni protette (dal 1992) | 219 |
| Fatturato 2014 Prestazioni a tariffario | 4,7 ML€ |
| Fatturato 2014 Consulenza e formazione | 3,7 ML€ |

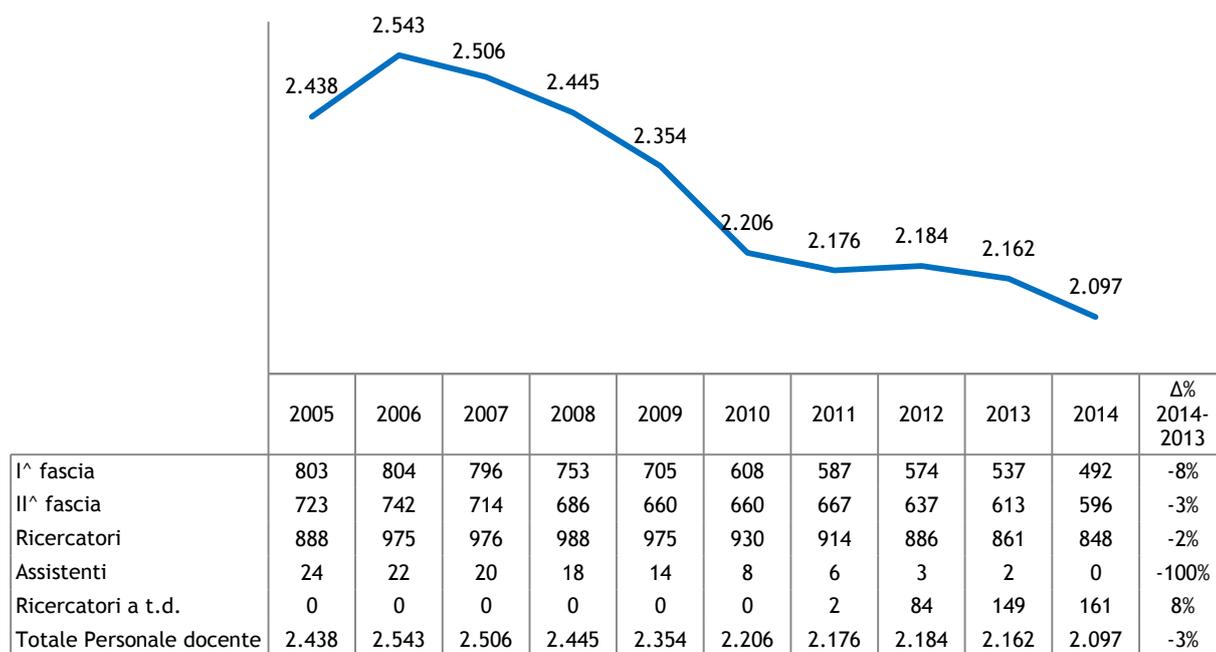
| The University of Milan in the major international rankings 2014 | Italy | Europe | World |
|---|-------|--------|---------|
| Taiwan Ranking - NTU (2103) formerly HEEACT | 2 | 38 | 107 |
| Leiden - CWTS ¹ | 1 | 35 | 106 |
| Shanghai - ARWU - Jiao Tong University | 1-6 | n.d. | 151-200 |
| Times Higher Education - THE | 6 | n.d. | 276-300 |
| QS World University Ranking | 4 | 111 | 238 |

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

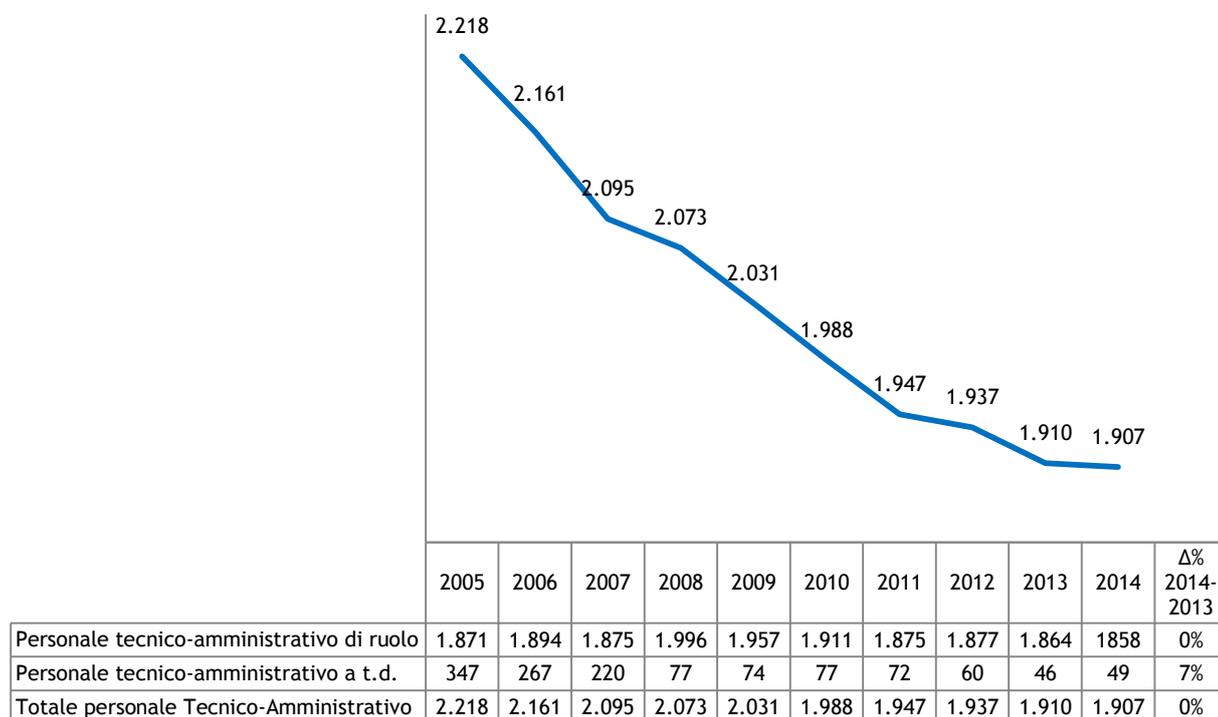
| PERSONALE | 2013 | 2014 |
|------------------------------------|-------|-------|
| Professori e Ricercatori | 2.162 | 2.097 |
| Personale tecnico e amministrativo | 1.910 | 1.907 |

Presso l'Ateneo operano circa 4.000 unità di personale di ruolo e a tempo determinato, tra docenti e personale e tecnico amministrativo, nonché oltre 4.000 giovani ricercatori in formazione (assegnisti di ricerca, dottorandi e specializzandi).

Andamento del numero del personale docente (2005-2014)



Andamento personale tecnico-amministrativo 2005-2014



| PATRIMONIO EDILIZIO | |
|------------------------|-------------|
| Superfici calpestabili | 440.000 MQ. |
| Laboratori di ricerca | 44.000 MQ. |
| Laboratori didattici | 8.800 MQ. |
| Aule | 32.000 MQ. |
| Sedi (indirizzi Unimi) | 60 |

| Bilancio : Entrate totali | 2013 | 2014 |
|--|-----------|-----------|
| (al netto di partite di giro e contabilità speciali) | 542,9 ML€ | 540,2 ML€ |

Le entrate del bilancio 2014 dell'Ateneo superano i 540 milioni di euro, di cui oltre 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, poco meno del 30% proviene da finanziamenti e contratti per la ricerca e servizi di consulenza o prestazioni conto terzi.

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

FFO anni 2010-2014

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

I risultati sulla ripartizione della quota premiale dell'FFO 2014 mostrano che UNIMI ottiene per la parte relativa alla ricerca una percentuale sulla quota prevista a livello nazionale superiore al peso complessivo di UNIMI nella quota premiale. I dati, quindi, suggeriscono di prestare particolare attenzione agli indicatori internazionalizzazione della didattica che risultano notevolmente al di sotto del peso dimensionale di Unimi nel sistema universitario nazionale pari al 4%.

Ripartizione della quota premiale a UNIMI nei vari indicatori (2013-2014)

| Indicatori quota premiale UNIMI | Didattica (% quota premiale nazionale) | | Ricerca (% quota premiale nazionale) | | % Quota premiale UNIMI su FFO nazionale |
|---------------------------------|--|------|--------------------------------------|---------------------|---|
| | | | | | |
| 2013 | 4,1% | 4,6% | VQR - IRFS1* (59,4%) | VQR - IRAS3* (6,6%) | 4,6% |
| | | | 4,6% | 6,4% | |
| 2014 | Internazionalizzazione della didattica (10%) | | VQR - IRFS1* (70%) | VQR - IRAS3* (20%) | 4,3% |
| | 2,4% | | 4,5% | 4,6% | |

Fonte: DD.MM. di assegnazione del FFO 2009-2014.

* Sebbene siano riferibili alla medesima valutazione VQR 2004-2010, gli indicatori utilizzati per l'attribuzione della quota premiale sono cambiati nei due anni: l'IRFS1 nel 2013 è stato calcolato sulle 16 aree di ricerca con pesi pari all'incidenza dei prodotti sulle aree, mentre per il 2014 è stato determinato al netto dell'indicatore IRAS3. In merito all'indicatore IRAS3, nel 2013 è stato calcolato come somma pesata degli indicatori delle sole aree in cui la valutazione dei prodotti dei soggetti reclutati (inclusi i passaggi di ruolo interni) dell'ateneo nel periodo 2004 - 2010 è almeno pari alla valutazione media nazionale dei soggetti reclutati (inclusi i passaggi di ruolo interni) dell'area. Nel 2014 è stato, invece, utilizzato l'IRAS3 puro.

2 - ALBERO DELLA PERFORMANCE

L'Albero della Performance è l'impianto della gerarchia degli obiettivi individuati nel presente Piano articolati su tre livelli:

- Obiettivi strategici
- Obiettivi operativi
- Obiettivi individuali Responsabili di struttura

2.1 - AREE E OBIETTIVI STRATEGICI

Le Aree strategiche delle missioni “core” dell'Ateneo sono:

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

In questi due ambiti di intervento primari le responsabilità sulle azioni e sui risultati finali coinvolgono tutte le componenti del Sistema Ateneo, e in modo diretto le strutture dipartimentali dotate di autonomia e responsabilità sulle attività formative e di ricerca.

La terza Area Strategica è riferita al **Sistema Tecnico Funzionale** e comprende gli ambiti di responsabilità specifica della Direzione Generale e dell'Amministrazione come sotto-sistema di supporto al funzionamento dell'Ateneo e alla performance complessiva delle due Aree primarie .

In particolare gli ambiti di responsabilità attribuiti dalla L. 240/2010 al Direttore Generale, riguardano la complessiva **organizzazione** delle funzioni e dei processi dell'Amministrazione, la **gestione delle risorse** finanziarie, umane, strumentali e patrimoniali dell'Ateneo in attuazione delle scelte degli organi di governo e l'erogazione dei **servizi** tecnico-amministrativi rivolti alle utenze interne ed esterne dell'Ateneo che concorrono alle attività primarie di Formazione e Ricerca e trasferimento delle conoscenze.

2.2 - OBIETTIVI OPERATIVI

Agli obiettivi strategici sono collegati gli obiettivi operativi individuati per realizzarli, programmati nel triennio 2015-17. Gli obiettivi operativi sono misurabili e corrispondono alla Performance organizzativa, intesa come risultati realizzati nelle Aree strategiche Formazione - Ricerca - Sistema tecnico funzionale dalle strutture coinvolte.

Gli obiettivi operativi possono essere distinti in obiettivi di **“continuità”** o di **“discontinuità”**, in base alla loro prospettiva:

- di “**continuità**” quando sono finalizzati al miglioramento della gestione corrente e alla realizzazione di programmi già avviati negli anni precedenti
- di “**discontinuità**” quando corrispondono a significativi cambiamenti di direzione rispetto alla situazione attuale

Gli obiettivi operativi del **sistema tecnico funzionale** sono classificati in sotto-aree e linee di azione che coprono le diverse linee funzionali proprie del sottosistema tecnico amministrativo, a queste linee di azione si collegano gli obiettivi individuali dei dirigenti e dei responsabili di struttura di primo livello:

Sotto-area *Organizzazione*

Linee di azione

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

Sotto-area *Gestione delle risorse*

Linee di azione

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

Sotto-area *Servizi*

Linee di azione

- 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

2.3 - OBIETTIVI INDIVIDUALI

Al terzo livello dell’Albero della Performance vengono declinati gli obiettivi individuali assegnati dal Direttore Generale alle **Posizioni Dirigenziali** e ai **Responsabili di struttura** per la realizzazione degli obiettivi operativi del sistema tecnico funzionale. Gli obiettivi individuali sono riportati in Allegato al Piano della Performance e costituiscono il quadro di riferimento per il sistema di misurazione della Performance individuale collegata all’erogazione della retribuzione di risultato.

3 - OBIETTIVI DELLE AREE CORE DELL'ATENEO

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

3.1 - FORMAZIONE SUPERIORE

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

Obiettivi operativi

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

Standard di risultato

- Misura di efficienza allocativa: N. ° iscritti/risorse docenza
 - Misura di opportunità sul mercato del lavoro e occupabilità
 - Valutazione di opportunità dei singoli interventi di eliminazione, accorpamento, istituzione di corsi di Studio
 - Misure di distribuzione delle risorse di docenza i settori disciplinari in relazione al fabbisogno
-
- ❖ **Migliorare il percorso formativo degli studenti in termini di regolarità della durata degli studi e di riduzione degli abbandoni**
- **Estendere i meccanismi di selezione o autovalutazione delle competenze in ingresso**
 - Test di autovalutazione delle competenze con interventi di riorientamento e/o piani di recupero
 - Test selettivi per iscrizioni a n. ° programmato anche anticipati al 4° anno per raggiungere gli studenti più motivati
 - **Monitorare l'acquisizione dei CFU da parte degli studenti e intervenire con interventi di sostegno tutoring e riorientamento, studi di fattibilità per la ridefinizione dei piani di studio**

- **Adottare iniziative per innalzare il livello qualitativo degli immatricolati (attrazione dei migliori e più motivati studenti) con azioni mirate di comunicazione verso le Scuole secondarie**

Standard di risultato

- Aumento del N.° di corsi di studio con numero programmato/totale corsi di studio
- Aumento del N.° di corsi di studio con test di autovalutazione in ingresso
- incremento del numero di immatricolati (% sul totale immatricolati) che conseguono almeno 12 CFU nel primo anno di corso da 62% (a.a. 2013/14), 64% (2014/15); 69% (a.a. 2015/16) *
- innalzamento progressivo del voto medio di diploma e della distribuzione degli immatricolati nelle fasce di voto elevate.
- N.° di iscritti in corso - monitoraggio dell'incidenza degli studenti part-time sull'indicatore (indicatore considerato nella determinazione del costo dello studente FFO quota base)

* Indicatore oggetto di monitoraggio ai fini del finanziamento della Programmazione triennale del sistema universitario. Per il finanziamento FFO 2015 la soglia è stata innalzata a 15 CFU

- ❖ **Sviluppare l'internazionalizzazione dell'offerta formativa e l'attrattività di studenti stranieri vs. i nostri corsi di Studio, con priorità sui percorsi magistrali e post-laurea destinati alle professionalità più elevate**

Obiettivi operativi

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

Standard di risultato

- Offerta di corsi di LM, CU erogati interamente in lingua inglese: 2 (a.a. 2013/14), 6 (a.a. 2014/15),) 8 (a.a. 2015/16)*; ipotesi di sviluppo fino a 13/14 LM
- Incremento degli Iscritti al primo anno delle Lauree Magistrali in possesso di titolo di studio conseguito all'estero: 4,5% (a.a. 2013/14), 5% (a.a. 2'14/15); 6,5% (a.a. 2015/16)*

- N° di richieste per ottenere borse di studio di merito per studenti stranieri in rapporto al numero di borse offerte
- Potenziamento del personale dedicato a servizi di supporto all'internazionalizzazione dell'offerta formativa: 3 unità dedicate di cui 2 di nuova assunzione nel 2015

* I primi due indicatori sono oggetto di monitoraggio ai fini del finanziamento della Programmazione triennale del sistema universitario

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

Obiettivi operativi

- Consolidare e sviluppare gli accordi internazionali per lo svolgimento del programma LLP-Erasmus e di altre iniziative per la mobilità degli studenti all'estero e attività di ricerca (visiting students)
- Adottare adeguate modalità di comunicazione per dare visibilità agli accordi e alle opportunità di svolgimento di periodi di studio o di tesi all'estero anche nella definizione del manifesto degli studi
- Migliorare l'impostazione dei Learning Agreement, del piano dei CFU acquisibili all'estero e le procedure di scelta per ridurre le rinunce
- Sostenere con borse ad hoc i periodi di tesi all'estero
- Erasmus Placement potenziare iniziative di sostegno per tirocini

Standard di risultato

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

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

- % CFU acquisiti all'estero da studenti regolari sul totale dei CFU acquisiti da studenti iscritti regolari
- % laureati in corso che acquisiscono almeno 9 CFU in Ateneo estero nell'anno di laurea
- N° studenti Erasmus in uscita
- N° studenti Erasmus in entrata

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

Obiettivi operativi

- **Introdurre test di valutazione delle competenze linguistiche (inglese) degli immatricolati per l'a.a. 215/16, e offrire percorso di formazione per tutti fino alla laurea con conseguimento di certificazione europea, ai fini sia degli sbocchi professionali che del proseguimento degli studi all'estero**

Standard di risultato

- n.° laureandi con certificazione europea sul totale dei laureandi a.a.
 - n.° laureandi con borsa di studio per tesi tirocinio estero
 - n.° laureati con occupazione in paese estero ad un anno dalla laurea
- **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**

Standard di risultato

- **andamento in positivo del valore % dei laureati che lavora in ambito coerente con il titolo di studio (indagine Alma Laurea a uno - tre anni)**

3.2 - RICERCA E TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE

- ❖ Accrescere la capacità progettuale, migliorare i risultati ottenuti nell'attrazione dei finanziamenti di ricerca e nella competitività delle proposte di partecipazione ai bandi internazionali

Obiettivi operativi

- Destinare fondi dal bilancio di Ateneo per sostenere lo sviluppo dell'attività di ricerca di Unimi, dando ampio supporto a professori e ricercatori per concorrere al meglio ai programmi di finanziamento Horizon 2020 e ad altri programmi di finanziamento competitivi a livello internazionale

Standard di risultato

- N° proposte finanziate/n.° progetti presentati con i requisiti richiesti dal piano di finanziamento Unimi, in ambito H2020 o in altri bandi internazionali, entro le tempistiche indicate dalle regole stabilite
- ❖ Rafforzare i dipartimenti nel promuovere la capacità di ricercatori e professori dell'ateneo di mettere a sistema le competenze e conoscenze anche a livello interdipartimentale

Obiettivi operativi

- Erogare fondi legati a “piani strategici di struttura” che diano supporto ad iniziative dipartimentali di carattere scientifico proposte da ricercatori attivi, per sostenere: giovani ricercatori, progetti interdisciplinari o interdipartimentali, eventi divulgativi e pubblicazioni digitali o multimediali per la disseminazione dei risultati della ricerca

Standard di risultato

- N.° di rendiconti coerenti con i piani strategici di investimento prodotti dai dipartimenti
- Rispetto degli standard di destinazione del finanziamento (% giovani ricercatori attivi; % progetti interdisciplinari)

❖ **Potenziare e valorizzare i laboratori di ricerca dei dipartimenti**

Obiettivi operativi

- **Finanziare la sostituzione e l'aggiornamento delle attrezzature di laboratorio dei dipartimenti**

Standard di risultato

- Rispetto degli standard di destinazione del finanziamento (% giovani ricercatori attivi; % progetti interdisciplinari)

❖ **Reclutare docenti di elevata qualificazione attivi all'estero o comunque portatori di competenze attestate da organismi internazionali e peer review**

Obiettivi operativi

- **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

- Reclutamento di 6 nuovi talenti vincitori di Bandi internazionali competitivi (ad. es ERC) entro il 2015*
- Finanziamento dell'operazione nell'ambito della programmazione triennale 2013-15

* L'indicatore è oggetto di monitoraggio ai fini del finanziamento della Programmazione triennale del sistema universitario.

4 - OBIETTIVI DEL SISTEMA TECNICO FUNZIONALE

Per l'area del 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 strategici per la programmazione triennale** dell'Amministrazione.

- ❖ **Realizzare il cambiamento organizzativo dell'amministrazione per adeguarla alle nuove esigenze funzionali, e migliorarne il funzionamento e i livelli di efficienza ed efficacia dei processi.**
- ❖ **Garantire la continuità dei servizi nel processo di cambiamento organizzativo assicurando la gestione delle attività ordinarie delle strutture dell'amministrazione (obiettivi di continuità).**
- ❖ **Migliorare lo svolgimento del lavoro e la soddisfazione del personale Tecnico Amministrativo, ottenendo l'adesione al processo di cambiamento.**
- ❖ **Elevare il livello di qualità dei servizi rivolti agli studenti, al personale e alle strutture, dando priorità alla semplificazione per l'utente interno o esterno, alla fruibilità e alla tempestività di risposta.**
- ❖ **Implementare la gestione strategica delle risorse umane, finanziarie, economiche, edilizie, in coerenza con gli obiettivi strategici degli organi di governo e nel rispetto delle regole e principi del sistema pubblico di economicità, legittimità e trasparenza.**
- ❖ **Sviluppare il sistema di formazione e di mobilità interna, introdurre adeguati strumenti di valutazione e di incentivazione del personale amministrativo e tecnico nel contesto della nuova organizzazione del lavoro.**

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

- ❖ **Re-informatizzare e dematerializzare i processi**, riqualificando i servizi all'utenza e gli strumenti di lavoro per tutto il personale.
- ❖ **Garantire adeguatezza alle strutture edilizie ove si svolge attività lavorativa, di ricerca e di didattica** rispetto agli obiettivi e alle ambizioni dell'Ateneo.
- ❖ **Implementare il sistema di comunicazione e di cura dell'immagine di Ateneo nei confronti di tutte le componenti interne ed esterne** 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 facilitare outcoming in contesti internazionali, per lo sviluppo e il monitoraggio di accordi di collaborazione internazionale.

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

Per ciascuna sotto-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 triennio.

4.1 - ORGANIZZAZIONE

Sistema organizzativo dell'Amministrazione

- ❖ **2015-2016: attuare il processo di riorganizzazione dell'amministrazione centrale sulla base del modello organizzativo individuato dal direttore generale e condiviso con gli organi di governo dell'Ateneo**

Obiettivi di continuità

- **Assicurare il funzionamento dei servizi e dei processi amministrativi nella fase di cambiamento delle funzioni e delle responsabilità nel nuovo organigramma**

Standard di risultato

- Rispetto delle tempistiche dei procedimenti
- Presa in carico delle richieste entro 24 ore

Obiettivi di discontinuità

- **Entro il 2015: definire e formalizzare l'organigramma generale delle strutture di primo livello, l'articolazione delle posizioni organizzative e gli incarichi dirigenziali**
- **Entro luglio 2016: definizione dell'organizzazione interna dettagliata delle strutture:**
 - Organigramma interno e funzioni delle strutture
 - carta dei servizi
 - piano di transizione per una corretta erogazione dei servizi
 - organico target e posizioni organizzative
 - esigenze di formazione formalizzate nel Patto individuale
- **Entro giugno 2017: riesame e implementazione dei processi operativi secondo il nuovo organigramma e le nuove funzioni delle strutture**
- **Entro dicembre 2017: analisi di clima organizzativo per valutare gli effetti del cambiamento (OB di indagine la soddisfazione del personale e dell'utenza)**

Standard di risultato

- Rispetto delle tempistiche del processo di riorganizzazione
- Completa riallocazione dei processi nelle nuove strutture
- Pubblicazione delle carte dei servizi
- Soddisfazione del personale e dell'utenza

- **2015-2016-2017: introdurre il nuovo sistema di Protocollo informatico unico e di gestione documentale**

Prima fase 2015 - Sistema di protocollo informatico per l'amministrazione centrale

- giugno 2015 avvio del progetto
- novembre 2015 definizione e configurazione del sistema di protocollo informatico per l'amministrazione centrale
- dicembre 2015: emanazione atti formali richiesti dalla normativa, nomina Responsabile flussi documentali e migrazione dei dati nel nuovo SW per la gestione del protocollo

Seconda fase 2016 - Introduzione del protocollo informatico unico ed estensione del sistema di gestione documentale a tutte le strutture dell'Amministrazione centrale. Dematerializzazione di alcuni flussi di trasmissione di documenti interni all'amministrazione

Standard di risultato

- Riduzione dei tempi di trasmissione dei documenti tra amministrazione centrale e strutture decentrate
- Applicazione progressiva di regole tecniche per la produzione, la firma e la trasmissione digitale di documenti con valore giuridico probatorio da parte delle strutture dell'amministrazione centrale
- Definire regole di dematerializzazione dei processi documentali
- Progressiva applicazione della funzione Albo on line per la pubblicazione degli atti e dei documenti sul portale
- Maggior facilità di reperimento dei documenti e di accesso regolato per livelli di autorizzazione

Terza fase 2017 - Estensione del sistema di protocollo e gestione documentale ai dipartimenti e alle strutture didattiche

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

Sistema ICT

- ❖ 2015-17 - Introdurre innovazioni dal punto di vista tecnologico, architettonico, infrastrutturale

Obiettivi di continuità

- 2015: predisporre il sistema di Identity Management di Ateneo, utilizzare il sistema per tutti i servizi di autenticazione e definizione di una policy di Ateneo per gestire il ciclo di vita delle credenziali

Standard di risultato

- Entro il 2015 Attivazione del sistema di gestione unificata di autenticazione per tutti i servizi per il personale, gli studenti, personale non strutturato e utenti delle biblioteche e adozione della policy del ciclo di vita di tutti gli utenti di Unimi
- Semplificazione e risparmio di tempo lavoro tramite automazione di alcune attività gestionali ora manuali.
- N° utenti gestiti

Obiettivi di discontinuità

- 2015-2016: ridefinire l'architettura e l'infrastruttura tecnologica del Portale di Ateneo: analizzare gli accessi e categorizzare i contenuti del portale, individuare i profili, i touch points e le azioni, definire gli obiettivi di comunicazione e scegliere il sistema CMS rispondente

Standard di risultato

- 2015: individuazione di una nuova architettura delle informazioni in relazione agli obiettivi di comunicazione verso gli utenti
 - Primi interventi di modifica di segmenti verticali nei processi per gli studenti, misura dei miglioramenti in termini di accessi e navigazione
 - Riduzione dei touchpoints
-
- ❖ 2015-17 - Potenziare i servizi ICT per tutto l'Ateneo, nella logica di ridurre i costi, aumentare il livello di sicurezza e automatizzare i workflow coerentemente con gli obiettivi del cambiamento organizzativo

Obiettivi di continuità

- **2015: attivare Servizi infrastrutturali di Ateneo per la virtualizzazione dei server, la condivisione di documenti, il backup e l'archiviazione di dati/documenti secondo un modello di cloud privato**

Standard di risultato

- Attivare i servizi e definire il Service Level Agreement entro il 2015
- Risparmio connesso alla centralizzazione e all'utilizzo da parte dei dipartimenti e dei singoli docenti solo 'quando serve'
- Incremento annuale del numero di servizi e del numero di utenti

- **2015: completare la copertura del servizio Wi-fi nelle aule e potenziare la copertura nei dipartimenti**

Standard di risultato

- 2015: 100% delle aule (copertura 2014: 76%; copertura 2015: + 24%)
- 2015-2016: 70% di copertura nei dipartimenti (2014: 40%; 2015 + 15%; 2016 + 5%)

Obiettivi di discontinuità

- **2015-2016-2017: 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"**

Standard di risultato

- 2015: formazione della squadra e sviluppo di un progetto pilota;
- 2016: sviluppo interno di una prima tranches di servizi web in una logica di processo;
- 2017: messa a punto del ciclo di sviluppo
- risparmio costi a parità di gg uomo rispetto all'utilizzo di fornitori esterni
- riduzione dei tempi del ciclo di sviluppo rispetto all'utilizzo di fornitori esterni
- soddisfazione dell'utenza

Sistema normativo e di tutela giuridico-legale

- ❖ Rafforzare le competenze legali nella gestione e prevenzione del contenzioso

Obiettivi di discontinuità

- **2015-2016-2017:** affiancare l'Avvocatura di Stato nella gestione dei contenziosi con incremento degli esiti giudiziari favorevoli

Standard di risultato

- Incremento degli esiti giudiziari favorevoli

- **2015-17:** implementare azioni preventive per contenere i contenziosi intervenendo sia sull'impostazione di atti, regolamenti e contratti che sulla formazione del personale

Standard di risultato

- 2016 - 2017: Riduzione dei contenziosi
- 2015: Programma di formazione mirata del personale docente e non docente

Sistema di prevenzione della corruzione

- ❖ Implementare il Piano anticorruzione, dare attuazione ai previsti adempimenti e interventi di controllo interno, di prevenzione e sensibilizzazione del personale

Obiettivi di discontinuità

- **2015-2016-2017:** predisposizione e aggiornamento annuale del Piano anticorruzione e del quadro formale degli interventi e azioni in esso contenuti

Standard di risultato

- Pubblicazione della Relazione annuale a consuntivo
- Aggiornamento annuale del Piano triennale anticorruzione
- Rispetto delle scadenze e dei requisiti normativi dei documenti

- **2015: revisione e integrazione dei Regolamenti dell'Ateneo con le norme legislative anticorruzione (L. 190/2012 e correlati)**

Standard di risultato

- Adeguamento di tutti i Regolamenti in essere
- Integrazione della normativa d'Ateneo con l'adozione del Codice di Comportamento e del Regolamento per la tutela del dipendente che segnala illeciti, secondo le direttive della legge 190/2012

- **2015 - 2016: implementazione delle azioni di monitoraggio sulle attività a rischio corruzione**

1. 2015: attivazione della Rete di Referenti Anticorruzione di struttura centrale- individuati nel corso del 2014 - nei confronti del Responsabile della Prevenzione della corruzione
2. 2015: pianificazione e gestione di nuove attività di monitoraggio previste dall'ANAC
3. 2015-2016: messa a regime delle modalità di controllo delle attività a rischio corruzione attraverso l'invio periodico di dati di monitoraggio da parte delle strutture interessate

Standard di risultato

- Rispetto delle scadenze e degli adempimenti
- Valorizzazione e rendicontazione dei risultati dell'attività di monitoraggio

- **2015-2016: pianificazione e attuazione delle iniziative di formazione anticorruzione di livello specialistico (procedimenti aree di rischio), in collaborazione con i responsabili delle strutture delle aree a rischio. Formazione interna sull'Anticorruzione**

Standard di risultato

- n° gg di formazione specialistica
- n° soggetti coinvolti/totale personale interessato

- **2016: sperimentazione, a fronte del piano di riorganizzazione dell'Amministrazione centrale, di un sistema per la rotazione interna del personale tecnico-amministrativo sui processi nelle aree di rischio**

Standard di risultato

- n° unità di personale mobilitate e inserite nelle nuove strutture

4.2 - GESTIONE DELLE RISORSE

Programmazione, gestione e sviluppo delle risorse umane

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

Obiettivi di continuità

- **2015-2016-2017: implementare il piano triennale di formazione del personale definendo per ciascun dipendente un "Patto formativo" individuale e una dote di 90 ore di formazione in tre anni, di cui 30 ore obbligatorie, per lo sviluppo della professionalità e delle competenze individuali**

Standard di risultato

- Entro il 2015: 100% del personale TA con Patto Formativo definito
- Nel triennio 2015-17: 100% di copertura della dote formativa individuale obbligatoria prevista

Obiettivi di discontinuità

- **2015: costruire ed erogare il Welfare di Ateneo rivolto al personale in una logica di fruibilità di un pacchetto base di servizi comuni**

Standard di risultato

- Accordo con le rappresentanze sindacali entro dicembre 2015
 - Effettiva fruibilità dei nuovi servizi erogati da parte di tutto il personale: % utenti su personale di Ateneo
- **2015-2016 - 2017: impostare e gestire il sistema delle progressioni stipendiali all'interno della categoria basato sul merito, secondo la normativa nazionale in vigore**

Standard di risultato

- Conclusione dell'accordo con le rappresentanze sindacali entro marzo 2016
 - Implementazione delle procedure nelle scadenze previste nell'accordo.
- **2015-2016: adottare un sistema di indicatori e metriche a supporto della programmazione del fabbisogno di personale Tecnico amministrativo, ai fini della destinazione dei punti organico disponibili annualmente e dell'allocazione dei posti da coprire con processi di mobilità interna**

Standard di risultato

- Entro il 2016 definizione di "Organico Target" per le strutture dell'Amministrazione e dei Dipartimenti
- Coerenza dei profili con le esigenze funzionali

Programmazione, gestione e controllo delle risorse finanziarie

- **Implementare il nuovo modello gestionale e il sistema contabile economico patrimoniale con riferimento al seguente programma:**
 - **Entro giugno 2015** - Analisi della dimensione organizzativa del ciclo gestionale e del processo contabile Workflow dei cicli gestionali attivo e passivo - chiara demarcazione tra le responsabilità d'impiego delle risorse e le responsabilità procedurali e del processo contabile.
 - **Entro dicembre 2015** - Implementare le procedure informatiche e operative per l'avvio del nuovo impianto contabile
 - **Entro dicembre 2016** - Aggiornare la Regolamentazione e consegnare i manuali operativi
 - **Entro dicembre 2016** - Formare il personale in prossimità dell'avvio del nuovo sistema contabile

Standard di risultato

- Mantenere lo standard attuale di pagamento in 30 giorni dei fornitori, e la gestione del credito vs. i fornitori
- Rispettare le scadenze del cronoprogramma, compatibilmente con la disponibilità dell'applicativo (in fase di acquisizione)
- Formare 60 unità di personale alle logiche e alle procedure del nuovo sistema contabile

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

Obiettivi di discontinuità

- **2015-2016-2017: implementare la razionalizzazione dei processi di acquisto di beni e servizi comuni per tutte le strutture di Ateneo e workflow per la gestione delle relative procedure, applicando i principi di *public procurement***

Standard di risultato

- 2015: copertura del 50% degli acquisti dell'amministrazione Centrale

- 2016: 100% copertura acquisti amministrazione - 10% Dipartimenti
- 2017: 100% copertura acquisti di tutto l'Ateneo
- Risparmio di personale sui processi (monitoraggio a partire dal 2016)
- Applicazione totale procedure *Public procurement* per maggior tutela norme anticorruzione
- Riduzione dei tempi di approvvigionamento

Programmazione, Sviluppo e Gestione del Patrimonio immobiliare

- ❖ **Garantire efficienza ed economicità della manutenzione delle sedi universitarie**

Obiettivi di discontinuità

- **2015-2016: implementare il nuovo sistema di gestione e di controllo della manutenzione edilizia e impiantistica**

Standard di risultato

- 100% di copertura del controllo sugli interventi programmati
 - Luglio 2015 affidamento a fornitore esterno del servizio tecnico di controllo degli interventi
 - Febbraio 2016 sottoscrizione del contratto con il nuovo fornitore dei servizi di manutenzione
 - Contenimento della spesa per interventi di manutenzione a richiesta (valutabile a partire dal 31 dicembre 2016)
- ❖ **Portare a realizzazione gli interventi per risuttrutturazioni e nuove costruzioni in attuazione del Piano Edilizio, previa decisione strategica dell'Ateneo sulla redistribuzione delle sue attività in zone diverse del territorio metropolitano**

Obiettivi di continuità

- **2015-2018: realizzazione progetto per il completamento del Polo di Lodi, secondo la variante del III Accordo di Programma concordata nel 2014 (Unimi-Regione-Provincia-Comune):**
 - 2017: lotto 1 - lotto 2
 - 2018: lotto 3
- **2015-2017: realizzazione e consegna del nuovo edificio via Celoria 18: sede Dipartimento Informatica con dismissione di via Comelico sede Biblioteca multidisciplinare e Segreterie Studenti**
- **2015-2019: realizzazione della nuova sede del Dipartimento di Scienze della Terra e della Biblioteca autonoma Via Botticelli 23/Via Mangiagalli 23: integrazione progettuale con interventi finalizzati alla prevenzione incendi, idoneità statica, riqualificazione energetica, funzionale e restauro facciate. Dismissione dell'edificio di Via Cicognara:**

- 2015 progetto preliminare
- 2016 aggiudicazione appalto
- Progettazione esecutiva
- **2016-2017: progettazione affidamento lavori e avvio cantiere edificio di Via Mercalli da destinare a nuova sede per strutture universitarie (consegna 2019)**

Standard di risultato - Rispetto del cronoprogramma e dei tempi di consegna

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

Obiettivi di continuità

- **2015: supporto tecnico amministrativo all'aggiornamento del documento di Valutazione dei Rischi; alla definizione dei Piani di emergenza e realizzazione delle prove di esodo per le strutture dell'Ateneo**

Standard di risultato

- Aggiornamento del documento di valutazione dei rischi di tutto il territorio nel triennio
- Aggiornamento piani di emergenza
- Completamento delle prove di evacuazione
- **2015-2016: attuazione del Piano di formazione obbligatoria sulla sicurezza per tutto il personale e per gli studenti secondo i ruoli di responsabilità specifica**

Standard di risultato

- luglio - settembre 2015 formazione dirigenti - direttori di dipartimento
- entro giugno 2016: responsabili di laboratorio didattico o di ricerca
- preposti alla sicurezza (formazione specifica)
- aggiornamento addetti e coordinatori alle emergenze
- aggiornamento di tutti i lavoratori
- formazione degli studenti
- %di copertura della formazione obbligatoria per categoria di soggetti

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

Servizi agli studenti

Obiettivi di continuità

➤ **2015 -2016-2017: implementare i servizi di orientamento in ingresso e in itinere per gli studenti a sostegno della regolarità negli studi e della riduzione della dispersione:**

- Organizzazione di test di auto valutazione delle competenze
- Erogazione di colloqui individuali di orientamento
- Erogazione di colloqui di sostegno individuale o di gruppo per il metodo di studio e il controllo dell'ansia da esame
- Monitoraggio dell'andamento degli esami e mappatura dei casi a rischio

Standard di risultato

Miglioramento nel triennio dei seguenti indicatori per coorte:

- Incremento % immatricolati iscritti al 2° anno allo stesso corso con almeno 12 CFU (L e LMCU) - portato a 15 CFU nel FFO 2015
 - a.a. 2013/14 = 62,4%
 - a.a. 2014/15 = 64%
 - a.a. 2015/16 = 69%
- Coefficiente studenti equivalenti
- % studenti FTE regolari (indicatore FFO)
- Riduzione del fenomeno di abbandono del CdS

* Il primo indicatore è oggetto di monitoraggio ai fini del finanziamento della Programmazione triennale del sistema universitario.

➤ **2015-2016-2017: potenziare l'utenza raggiunta e l'efficacia dei servizi di orientamento al lavoro e placement rafforzando la rete di collaborazione con aziende e istituzioni**

- Gestione dell'incontro tra domanda e offerta di stage
- Colloqui di selezione per i candidati a stage
- Monitoraggio dell'esperienza di stage e valutazione finale
- Gestione del portafoglio "Aziende"

Standard di risultato

Miglioramento nel triennio dei seguenti indicatori per coorte:

- N° stage in azienda per laureati - contratti /domande
- N° contatti con aziende
- Incremento indicatori di occupabilità dei laureati

➤ **2015-2016-2017: sviluppare i servizi per gli studenti per migliorare il livello di attrattività di studenti stranieri**

- Iniziative di Promozione all'estero
- Programma di borse di studio a sostegno degli studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale
- Istituzione di una sezione welcome sul sito web UNIMI
- Corsi di lingua italiana per stranieri
- Servizi di tutorato per gli studenti internazionali

Standard di risultato

- Incremento dell'offerta CDS in lingua inglese (LMCU, LM) *
 - 2013/14: 2 CDS
 - 2014/15: 6 CDS
 - 2015/16: 8 CDS
- Incremento del numero immatricolati LM in possesso di titoli di studio stranieri: *
 - 2013/14=4,5%;
 - 2014/15= 5%;
 - 2015/16 = 6,5%

* Indicatori monitorati nell'ambito della programmazione triennale dell'università 2013-15

- Incremento periodi di studio all'estero: 2014- 2015- 2016- 2017
 - N° studenti Erasmus in ingresso e in uscita
 - N° CFU conseguiti all'estero da studenti regolari
 - N° laureati con almeno 9 CFU conseguiti all'estero (indicatori FFO- quota premiale didattica)

➤ **Dematerializzazione dei processi amministrativi al servizio degli studenti per lo svolgimento di procedure di carriera, gestione informatizzata integrata degli orari delle lezioni, gestione on line dei questionari di valutazione della didattica (Azione previsti e ammessa a finanziamento MiUR nella Programmazione triennale 2013/15 dell'Ateneo)**

Standard di risultato

- Livello iniziale 2013/14: 10
- + 7 processi entro giugno 2015 *
- + 11 processi entro giugno 2016 *
- Finanziamento FFO ottenuto e confermato 2015 - 2016

* Indicatori monitorati e certificati dal Nucleo di Valutazione nell'ambito della programmazione triennale dell'università 2013-15

Obiettivi di discontinuità

- **2016:** realizzare un nuovo centro linguistico di ateneo per l'apprendimento delle lingue straniere con priorità alle competenze di lingua inglese per tutti gli studenti dei Corsi di Laurea, lingua italiana per gli studenti stranieri

Standard di risultato

- 2015: approvazione del progetto e finanziamento dell'iniziativa
 - 2016-17: assicurare a tutti gli studenti iscritti livelli di conoscenza linguistica utili per ottenere certificazioni riconosciute a livello internazionale per gli scambi di studio, di stage e di lavoro
-
- **2015:** attivazione della Carta multifunzionale per lo studente, ma anche al personale di UNIMI, come unico oggetto di identificazione da utilizzare per l'accesso agli spazi, alle aule, ai servizi del sistema bibliotecario, per i pagamenti connessi alla fruizione di alcuni servizi (es. fotocopie, mensa) e per l'accredito (borse di studio, restituzione tasse iscrizione)

Standard di risultato

- Attivazione della nuova carta per lo studente giugno 2015

Servizi per la didattica

Obiettivi di continuità

- **2015-2016-2017:** fornire ai diversi organismi del sistema di AQ assistenza tecnico amministrativa, e i servizi informativi e di reporting statistico a supporto degli adempimenti del processo di accreditamento annuale e periodico e alla implementazione del modello di AQ di Ateneo

Standard di risultato

- Svolgimento dei procedimenti secondo le scadenze annuali previste
 - Relazioni Commissioni paritetiche 31 dicembre (63 Commissioni)
 - Relazione di riesame annuale 31 gennaio (127 Rapporti di riesame)
 - Relazione AVA del Nucleo di Valutazione (30 aprile - 8 giugno)
- 2015: Realizzazione di una pagina del Portale di Ateneo dedicata all'AQ per la pubblicazione e l'archiviazione di linee guida, documenti utili, dati e informazioni relative all'organizzazione e al funzionamento del sistema.

- **2015-2016-2017: assicurare la fruibilità, la funzionalità e l'utilizzo razionale delle aule, dei laboratori e delle attrezzature didattiche gestite dall'amministrazione**

Standard di risultato

- Tasso di occupazione delle aule + 10% annuo valore di partenza = 78%
- Orario di utilizzo pieno: dalle 8 alle 19

- **2016 - 2017: incrementare la disponibilità e l'accessibilità di spazi dedicati per lo studio, in relazione alle esigenze reali degli studenti**

Standard di risultato

- Incremento MQ spazi per lo studio all'interno di spazi già in uso e ridestinati allo scopo
- Approntamento MQ spazi per lo studio in nuove opere in costruzione

Obiettivi di discontinuità

- **Supportare la progettazione di servizi per la definizione di un piano di e-learning applicato alle esigenze della didattica**

Standard di risultato

- Presentazione di una proposta entro dicembre 2015
- Tipologie di servizi analizzate: supporti per la didattica, gestione prove d'esame, erogazione di questionari, analisi competenze

Servizi per la Ricerca

Obiettivi di discontinuità

- **2015-2017: rafforzamento dei servizi di supporto alla ricerca per migliorare il livello di attrattività di finanziamenti per bandi competitivi internazionali e nazionali, supporto i ricercatori UNIMI nella fase di pre-award e post-award (i.e. formalizzazione, gestione e rendicontazione)**

Standard di risultato

- Incremento del numero di proposte di progetto + x %
- Standard di successo: un progetto finanziato ogni 10 ricercatori Unimi
- Erogazione finanziamenti destinati dal piano di sviluppo della ricerca 2015

- **2015: portare a compimento il programma di reclutamento di nuovi talenti scientifici vincitori di Bandi internazionali competitivi (ERC) (Progetto presentato in Programmazione triennale 2013-15)**

Standard di risultato

- Chiamata diretta di 6 scienziati vincitori di ERC (ordinari o associati) attivi all'estero entro il 31 dicembre 2015 (indicatore PRO 3)

- **2015 - 2016 - 2017: sviluppare modelli, strumenti informativi e servizi di supporto agli esercizi di valutazione interna della ricerca e fornire assistenza tecnica e informativa alle strutture dipartimentali per la partecipazione a esercizi di valutazione nazionale indetti dall'ANVUR**

Standard di risultato

- 2016 allineamento completo del contenuto di Sito docente Cineca e AIR
- 2015 - 2016 - 2017 assistenza annuale a 31 strutture dipartimentali nella compilazione della scheda SUA-RD e nel reperimento delle informazioni richieste tramite banche dati dell'amministrazione
- 2015-febbraio 2016: assistenza e coordinamento della raccolta e gestione dei dati per la VQR 2011-14
- 2015 ottobre: acquisizione di ORCID per tutti i docenti/ricercatori/assegnisti/dottorandi; identificazione e disambiguazione delle pubblicazioni, integrata con Web of Scienze e Scopus

Servizi del Sistema Bibliotecario

Obiettivi di continuità

- **Razionalizzare il sistema Bibliotecario in un'ottica di potenziamento dei servizi, riorganizzazione degli spazi e risparmio di risorse**

Standard di risultato

- 2015: centralizzazione amministrativa/gestionale delle Biblioteche dei Dipartimenti di Giurisprudenza nella biblioteca di Studi Giuridici e Umanistici
 - 2015 -2016: Biblioteca di Lingue: accorpamento di 5 biblioteche di settore; revisione e integrazione dei cataloghi: 60.000 volumi, 445 periodici (2015); progettazione e allestimento delle collezioni e dei servizi della nuova biblioteca (2016)
 - 2015-2016: Biblioteca di Medicina e Chirurgia (Polo di Città Studi), nuova sede di via Mangiagalli 23; accorpamento della Biblioteca Autonoma di Farmacologia e di 7 biblioteche di settore, previa condivisione dei dipartimenti interessati. Completamento della revisione e integrazione dei cataloghi: 35.768 volumi, 846 periodici (2015); progettazione e allestimento delle collezioni e dei servizi della nuova biblioteca (2016)
 - 2015-2017: unificazione delle Biblioteche autonome di Biologia, Informatica, Chimica e Fisica - progetto BICF (fase 4 -2015-16): 2015 individuazione dei criteri di integrazione delle collezioni; 2016 progettazione e allestimento delle collezioni e dei servizi nella nuova biblioteca
-
- **Potenziare l'uso delle collezioni della Biblioteca digitale attraverso uno strumento di interfaccia (Discovery) che consenta il posizionamento della ricerca bibliografica e l'integrazione delle risorse eterogenee, cartacee e digitali**

Standard di risultato

- Disponibilità dello strumento entro dicembre 2015
- Incremento dell'utilizzo della BD + 10% primo anno, + 15% secondo anno

Obiettivi di discontinuità

- **2015: verifica del fabbisogno di personale e delle modalità di copertura del servizio per l'implementazione di due fasce orarie di apertura delle biblioteche**

Standard di risultato

- Incremento ore di apertura delle biblioteche con 2 fasce orarie: 9-10 ore giornaliere fino alle 19 o fino alle 18

5 - CONCLUSIONI

Il Piano della Performance 2015-17 dell'Università degli Studi di Milano - La Statale - è impostato sulla base delle indicazioni strategiche contenute nel documento di Programmazione Triennale 2013-15, aggiornate con le principali scelte strategiche di indirizzo assunte dagli organi di governo nel corso del 2014, aggiornate ai primi sei mesi del 2015.

Gli obiettivi d'indirizzo strategico della Direzione Generale riportati nell'area "Sistema Tecnico Funzionale", individuati a sostegno delle scelte strategiche degli organi, definiscono l'impegno programmatico della struttura amministrativa nelle sue missioni primarie di supporto tecnico amministrativo alla Formazione e alla Ricerca, di attuazione delle scelte programmazione e allocazione delle risorse e di organizzazione ed erogazione dei servizi all'utenza interna (personale e docenti) ed esterna, principalmente gli studenti.

L'avanzamento del processo di riorganizzazione 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 che sono contenuti in allegato al presente Piano.

Il Piano della Performance sarà pertanto oggetto di aggiornamenti e ulteriori definizioni sulla base dei nuovi elementi strategici e organizzativi che si svilupperanno nel secondo semestre 2015 e nel 2016.

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 individuali assegnati dal Direttore Generale ai Dirigenti o ai Responsabili di strutture di primo livello articolano in modo più specifico gli obiettivi operativi dell'amministrazione, in relazione ai contributi specifici delle singole posizioni alla realizzazione dei risultati attesi. La declinazione degli obiettivi individuali e dei relativi indicatori di misurazione dei risultati (scadenze, % copertura, requisiti qualitativi) sono contenuti nell'allegato a questo Piano e pubblicati sulla pagina Amministrazione Trasparente.