



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

## PIANO DELLA PERFORMANCE 2013-2015

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

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MILANO

CDA 28 maggio 2013



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO



## PREMESSA

In ottemperanza all'art.10 del decreto legislativo 150/2009 le amministrazioni pubbliche devono redigere annualmente il Piano della Performance, un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse disponibili e con gli obiettivi strategici generali individuati dagli organi di governo, per le diverse aree di intervento dell'Ateneo, sono programmati gli obiettivi operativi delle strutture dell'Amministrazione e i relativi indicatori per la misurazione dei risultati.

Il Piano, da adottare di norma entro il 31 Gennaio di ogni anno, costituisce l'elemento di avvio del ciclo della performance che si svolge nelle sue fasi definite dal DLgs citato, con il monitoraggio e l'aggiornamento periodico dello stato di avanzamento e degli obiettivi fino alla rendicontazione annuale dei risultati. La rendicontazione è documentata in un Relazione sulla Performance, approvata dal CDA entro il mese di giugno dell'anno successivo. Il Piano della Performance, i relativi aggiornamenti e la Relazione sulla performance sono resi pubblici sul portale dell'Ateneo nella pagina della trasparenza.

Con questo documento l'Amministrazione presenta un bozza del Piano della Performance 2013-15 che aggiorna e integra gli obiettivi 2013, già contenuti nel precedente Piano Triennale 2011-2013 e formula una prima proposta di obiettivi per il 2014. In attesa del Piano strategico, previsto dallo Statuto e della programmazione triennale 2013-15 non ancora emanata dal Miur, nel definire i propri obiettivi l'amministrazione ha tenuto conto delle iniziative e attività già programmate, in particolare quelle relative al 2013, nel precedente Piano relativo al triennio 2011-13, e ha aggiornato il quadro degli obiettivi sulla base di:

- scelte di continuità di processi realizzativi programmati e scadenziati sul triennio o comunque relativi in toto o in parte al periodo considerato, quali, ad es. il piano edilizio
- esigenze di applicazione di nuove norme legislative o decreti attuativi in fase di emanazione
- fasi di realizzazione del processo di riordino organizzativo

Il Piano presentato in questa forma in progress potrà essere verificato ed aggiornato alla luce di nuovi elementi derivanti dalle indicazioni strategiche degli organi e dai relativi documenti programmatici.

Tale modalità, pur superando la scadenza del 31 gennaio di ogni anno per l'approvazione da parte dell'Organo politico amministrativo dell'ente, risponde alla necessità di rispettare la tempistica che si è venuta a determinare con l'operatività del nuovo Consiglio, a fine gennaio, e con la conseguente esigenza di illustrazione dei contenuti e delle modalità gestionali dell'Amministrazione.

La stessa normativa prevede che in corso d'anno vengano effettuate verifiche e aggiornamenti del quadro programmatico, in ogni caso sottoposte all'approvazione in sede di CDA, in relazione alla destinazione delle risorse finanziarie e a nuove linee di intervento assunte dagli Organi di governo.

Tali aggiornamenti dovranno in ogni caso salvaguardare la logica di programmazione annuale ex ante degli obiettivi. Tale scansione temporale della fase programmatica, può consentire di sviluppare in parallelo anche una miglior impostazione del sistema degli obiettivi e degli indicatori, portando in particolare a maggiore chiarezza la definizione delle priorità e delle scadenze temporali per i diversi interventi e la definizione degli output attesi connessi agli obiettivi strategici.

La struttura dei contenuti e degli obiettivi operativi presenti nel Piano della Performance è basata infatti su un quadro di riferimento strategico derivato, in base alle evidenze disponibili a fine 2011, da un documento strategico di medio lungo periodo elaborato dal Rettore, allora in carica, nell'anno



2008, la cui approvazione da parte degli organi di Ateneo è stata sospesa in ragione delle sopravvenute norme finanziarie, restrittive delle risorse in una prospettiva di progressiva riduzione dei finanziamenti, destinati a investimenti, ma anche alla gestione corrente, per le università.

Dagli indirizzi di carattere generale del documento strategico è stato costruito un piano degli obiettivi operativi delle strutture dell'Amministrazione che tuttavia non copre completamente i risultati attesi di miglioramento delle performance di Ateneo nel suo complesso. Infatti le attività dell'Amministrazione si qualificano come funzioni di supporto a processi che coinvolgono direttamente la componente accademica e le strutture didattiche e di ricerca che non rientrano nel Piano. Questa distinzione tra performance dell'Amministrazione e performance complessiva dell'Ateneo, rende meno efficace la misurazione e la valutazione dei risultati delle strutture amministrative rispetto a una più ampia rappresentazione e valutazione della performance organizzativa complessiva dell'Ateneo.

Inoltre la declinazione degli obiettivi operativi assegnati alle diverse strutture amministrative ha seguito una logica selettiva che non intende riprodurre nella programmazione tutte le attività di ciascuna struttura previste nel Funzionigramma dell'Amministrazione, ma è tesa a coprire gli ambiti di responsabilità dell'Amministrazione nella gestione del cambiamento su obiettivi quali:

- il miglioramento dei servizi, le politiche di razionalizzazione della spesa, la ri-qualificazione dei processi interni e il rafforzamento degli strumenti operativi e gestionali anche relativamente al controllo, alla trasparenza e alla tracciabilità
- il processo attuativo della riforma universitaria e il cambiamento della governance e dell'organizzazione dell'Ateneo, garantendo nel contempo il funzionamento e la capacità programmatoria a fronte di regole e soggetti in trasformazione.

Il Piano della Performance del triennio precedente (2011-13), nella sua versione integrale è disponibile sul sito di ateneo al seguente link:

- [http://www.unimi.it/cataloghi/divisione\\_stipendi/H6-2\\_PIANO\\_PERFORMANCE.pdf](http://www.unimi.it/cataloghi/divisione_stipendi/H6-2_PIANO_PERFORMANCE.pdf)



INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 - IL SISTEMA DI OBIETTIVI DEL PIANO DELLA PERFORMANCE</b>                        |           |
| 1.1 - Albero della Performance.....   | 6         |
| 1.2 - Aree di obiettivi strategici.....   | 7         |
| <br>  |           |
| <b>2 - OBIETTIVI OPERATIVI DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI DELL'AMMINISTRAZIONE.....</b> | <b>15</b> |
| Divisione Bilancio e Contabilità.....   | 16        |
| Divisione Attività Legali.....  | 18        |
| Ufficio di Staff Pianificazione Organizzativa e Valutazione.....                      | 23        |
| Divisione Stipendi e Carriere del Personale.....                                      | 26        |
| Area Affari Istituzionali, Internazionali e Formazione.....                           | 31        |
| Divisione Segreterie Studenti.....  | 35        |
| Divisione Servizi per la Ricerca.....   | 38        |
| Divisione Coordinamento delle Biblioteche.....  | 41        |
| Divisione Telecomunicazioni.....  | 48        |
| Divisione Sistemi Informativi.....  | 51        |
| Ufficio di Staff Prevenzione e Sicurezza sul Lavoro.....                              | 57        |
| <br>  |           |
| <b>Strutture direttamente riferite al Direttore Generale.....</b>                     | <b>59</b> |
| Divisione Progettazione e Gestione del Patrimonio Immobiliare.....                    | 60        |
| Divisione Manutenzione Edilizia ed Impiantistica.....                                 | 66        |
| Centro di Servizi di Ateneo per il Trasferimento Tecnologico.....                     | 68        |
| Centro di Servizi per l'Orientamento e il Placement (COSP).....                       | 71        |
| Centro di Servizi per le Tecnologie e la Didattica Universitaria (CTU).....           | 73        |
| Unità di Staff per la Comunicazione.....  | 74        |



## 1 - IL SISTEMA DI OBIETTIVI DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

### 1. 1 Albero della Performance

La rappresentazione delle Performance di Ateneo viene sviluppata con riferimento ad un'articolazione degli obiettivi in cinque **macro aree strategiche** strettamente collegate alla visione delle finalità di Ateneo interpretata dallo Statuto:

- A - Formazione superiore
- B - Ricerca e trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione tecnologica
- C- Servizi agli studenti e promozione del diritto allo studio
- D - Internazionalizzazione della formazione e della ricerca
- E - Organizzazione e gestione strategica delle risorse.

La quinta macro area, individua il complesso delle seguenti sotto-aree gestionali proprie delle strutture dell'amministrazione facenti capo al Direttore Generale:

- E - 1 Programmazione controllo e gestione delle risorse finanziarie
- E - 2 Approvvigionamento di Beni e Servizi e patrimonio
- E - 3 Sviluppo organizzativo e regolamentazione di Ateneo
- E- 4 Tutela degli interessi, dell'identità e dell'immagine dell'Ateneo e sviluppo della comunicazione interna ed esterna
- E - 5 Gestione strategica delle risorse umane
- E - 6 Gestione del sistema ICT di Ateneo
- E - 7 Gestione patrimonio edilizio
- E - 8 Gestione del Sistema bibliotecario

La macro-area Organizzazione e gestione strategica delle risorse è da considerarsi, in larga parte, come insieme di funzioni e processi di supporto al funzionamento del sistema organizzativo complessivo e della programmazione e controllo delle risorse ed è pertanto integrata e funzionale al raggiungimento degli obiettivi delle altre quattro aree strategiche sopra elencate. Non va tuttavia dimenticato che l'Amministrazione concorre direttamente alle attività e ai risultati delle quattro aree, limitatamente ai propri profili di competenza, e che, in ogni caso, i risultati ottenuti nel quadro della macro-area Organizzazione e gestione strategica delle risorse non coincidono con una completa e corretta rappresentazione della performance dell'Ateneo nelle sue missioni primarie.

Per ciascuna delle macro-aree strategiche vengono individuati due livelli gerarchicamente collegati di obiettivi:

- obiettivi strategici, descritti come linee di indirizzo generale nelle diverse aree
- obiettivi operativi assegnati alle diverse posizioni dirigenziali coinvolte responsabili della realizzazione processi delle attività e degli interventi programmate dall'amministrazione.

Gli obiettivi operativi nelle diverse aree dirigenziali sono descritti nel loro contenuto e fanno riferimento al contesto organizzativo di condivisione e integrazione delle responsabilità.

Il quadro degli indicatori di risultato completa il sistema di obiettivi operativi, tenendo in considerazione diverse tipologie di indicatori che possono essere utilizzate parzialmente o integralmente in base al contenuto dell'obiettivo e dei risultati attesi:

- dimensione del risultato atteso in termini di n. di prestazioni, utenza servita
- requisiti di qualità del risultato
- scadenze temporali



- grado di soddisfazione dell'utenza come misura di efficacia percepita
- risultato economico atteso.

L'insieme degli obiettivi operativi e degli indicatori di risultato collegati alle posizioni dirigenziali costituiscono il sistema di base della misurazione delle performance e della valutazione del raggiungimento dei risultati delle posizioni dirigenziali e di elevata professionalità con responsabilità di strutture.

## 1.2 Aree e obiettivi strategici

E' importante sottolineare che il Piano della Performance è uno strumento programmatico su arco di tempo triennale orientato ad un'ottica dinamica e progressiva, soprattutto in un contesto normativo in continua evoluzione e in una fase che ancora risente fortemente dell'impatto gestionale e organizzativo dell'attuazione della riforma (L. 240/2010), dell'adozione del nuovo Statuto e dell'insediamento dei nuovi organi, della riorganizzazione dei nuovi dipartimenti e del complesso delle norme attuative che avranno ripercussione sull'adeguamento in itinere degli obiettivi del Piano della Performance 2013-15.

L'Ateneo nel 2011 e nel 2012 è stato impegnato ad assicurare la continuità dei servizi e dei processi di gestione e ad implementare:

- i nuovi Organi di Governo
- il nuovo modello organizzativo basato sulle responsabilità gestionali attribuite ai Dipartimenti sulla didattica e sulla ricerca e sulle funzioni della Direzione Generale e delle strutture e servizi dell'Amministrazione
- le procedure e i processi di messa a regime del Bilancio Unico e delle responsabilità connesse
- i nuovi regolamenti a partire dal Regolamento Generale

Per ciascuna area strategica vengono di seguito individuati gli obiettivi di riferimento, derivati dalla bozza di documento strategico elaborato durante il precedente Rettorato e dagli indirizzi via via deliberati e adeguati in funzione delle intervenute limitazioni di natura finanziaria, delle priorità attuative della Riforma e tenendo conto dei vincoli normativi e del sistema nazionale di programmazione e valutazione delle università.

### A- Formazione superiore

- Garantire un'offerta formativa di base (laurea) di buon livello, coerente con i profili professionali richiesti dal mercato del lavoro e implementare azioni per ridurre dispersioni, abbandoni e ritardi nel conseguimento del titolo;
- assegnare rilievo alla capacità di attrazione dall'esterno, anche a livello internazionale, per i percorsi post-laurea destinati alle professionalità più elevate (lauree magistrali e master);
- stabilire raccordi meglio coordinati tra i diversi livelli dei percorsi formativi: in particolare tra lauree magistrali e master universitari, chiarendone la specificità, rispetto ai corsi di laurea magistrale e al percorso verso la formazione dottorale;
- sviluppare, in stretta connessione con le strutture di ricerca interessate, attività formative competitive anche a livello internazionale;
- promuovere e sostenere le attività didattiche integrative mirate all'inserimento nel mercato del lavoro e le iniziative di *placement*, quali componenti essenziali dell'offerta formativa;
- potenziare il *lifelong learning*, considerato uno strumento essenziale per sviluppare la "società della conoscenza" valorizzando le diverse esperienze di formazione permanente già



in corso, utilizzando al meglio le competenze esistenti e gli strumenti e le metodologie già di cui l'ateneo dispone (e-learning);

- introdurre metodi di valutazione e di accreditamento delle attività formative, in coerenza con gli indirizzi dell'ANVUR e dando il giusto rilievo alle attività di autovalutazione volte a rilevare punti di forza e di debolezza e azioni di miglioramento, dando spazio alle istanze di trasparenza, efficienza ed efficacia provenienti dalle Parti Interessate (studenti, mondo del lavoro).

### B - Ricerca e trasferimento tecnologico

- Accrescere la quota di risorse attratta dall'esterno con particolare riguardo ai bandi internazionali, ai progetti nazionali, sostenuti dall'Ateneo anche nel caso di impegni sostanziosi di cofinanziamento;
- potenziare la visibilità della ricerca svolta in Ateneo attraverso una maggiore capacità propositiva e un'intensa attività di pubblicizzazione dei risultati, verso un pubblico allargato ai diversi settori del mondo produttivo e di promozione presso istituzioni, fondi, *charity*, fondazioni anche internazionali, facendo emergere il ruolo di Unimi quale partner istituzionale in grado di rappresentare un'offerta di ricerca di elevata qualità nei diversi settori di conoscenza in essa presenti;
- promuovere il sistema della ricerca orientata all'innovazione trasferibile alle imprese, attraverso l'analisi di competenze e risultati scientifici e il loro utilizzo nei processi di comunicazione, attraverso lo sviluppo di politiche e azioni di collaborazione istituzionale e di sostegno ai rapporti università-imprese
- valorizzare il capitale umano formato dalle Scuole di dottorato con l'obiettivo di promuoverne la capacità di ricerca all'interno e all'esterno del sistema accademico e attrarre da altre sedi universitarie e enti di ricerca italiani e esteri studiosi di elevate capacità, sia giovani sia già affermati;
- investire nella formazione alla ricerca dei giovani più capaci attraverso il dottorato di ricerca e il post-dottorato, continuando nell'obiettivo di rafforzare l'articolazione e i requisiti di qualità delle Scuole di dottorato e puntando su percorsi post-dottorali basati sul merito, sul reclutamento di dottorandi e assegnisti provenienti dall'estero, anche nel quadro di specifici programmi e con finanziamenti mirati;
- potenziare i servizi per la ricerca, anche creando nuove figure di supporto amministrativo-gestionale all'interno dei Dipartimenti (o gruppi di Dipartimenti), che possano collaborare con i gruppi di ricerca nelle fasi di elaborazione e gestione di progetti finanziati da bandi nazionali e internazionali, da soggetti pubblici e privati, in stretto raccordo con le strutture dell'Amministrazione centrale dando vita in tal modo a una rete capillare di competenze al servizio della ricerca;
- portare a compimento la riorganizzazione dei dipartimenti secondo gli indirizzi della Legge di riforma 240/2010 privilegiando la progettualità delle sinergie scientifiche per la ricerca e per la formazione, operando una coerente assegnazione degli spazi e del loro utilizzo, prevedendo anche una razionalizzazione delle infrastrutture di ricerca e delle piattaforme tecnologiche di interesse pluridipartimentale, con obiettivi di economie di scala e di ottimizzazione dei servizi;
- garantire un riscontro alle risorse finanziarie, umane e materiali investite introducendo anche con riferimento alle singole strutture dipartimentali, sistemi di monitoraggio e valutazione indipendenti, basati su criteri di imparzialità e omogeneità e su metodi di *peer review* e *benchmarking* aggiornati con la più avanzata riflessione internazionale al riguardo;





- valorizzare la disseminazione e conservazione dei prodotti della ricerca scientifica, attraverso l'Archivio Istituzionale della Ricerca (AIR), e alimentare con dati aggiornati e certificati, con l'inserimento dei full text dei prodotti, il sistema informativo di supporto per la valutazione, potenziando attraverso apposite applicazioni la disponibilità di dati bibliometrici e indicatori per la valutazione e il *benchmarking* sui prodotti della ricerca disponibili a livello internazionale;
- sviluppare processi di innovazione tecnologica, attraverso una maggiore connessione tra ricerca accademica e mondo imprenditoriale orientandosi a proposte basate sul partenariato indirizzato a generare risultati trasferibili, sia attraverso strumenti di tutela delle conoscenze e di *know how* che attraverso la creazione di impresa innovativa.

### C - Servizi agli Studenti e promozione del diritto allo studio

- assicurare la visibilità, l'efficienza e il pieno utilizzo dei servizi di orientamento in ingresso, delle azioni di supporto alla carriera universitaria per gli studenti iscritti, di orientamento in uscita e *placement*, per orientare al lavoro i laureandi/laureati;
- assicurare la funzionalità delle aule, dei laboratori e degli spazi per lo studio, e dei supporti didattici in aula e in laboratorio;
- assicurare agli studenti idonee misure di prevenzione e sicurezza a tutela della loro salute in relazione alle attività connesse ai corsi di laurea;
- favorire e sostenere la piena applicazione della normativa in vigore sul diritto allo studio, anche predisponendo forme autonome di intervento, compatibili con le risorse a disposizione;
- sviluppare la qualità e l'efficienza degli strumenti informatici e dei servizi web (posta elettronica, accesso alla rete di Ateneo, piattaforma per la didattica, e-learning) e i connessi servizi di informazione, comunicazione, gestione della didattica e delle procedure di carriera;
- migliorare ulteriormente la comunicazione con gli studenti, utilizzando al massimo livello di diffusione e le nuove tecnologie informatiche e multimediali come strumenti per migliorare la didattica e la relazione comunicativa docenti/studenti e studenti/studenti;
- migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi amministrativi di gestione delle carriere degli studenti, assicurando il coordinamento dei processi tra le strutture amministrative centrali e le strutture dipartimentali, in un'ottica di integrazione e di armonizzazione delle procedure;
- incrementare le residenze universitarie, partendo dagli obiettivi già definiti di raggiungere una quota di posti letto corrispondente alle esigenze dell'ateneo e alla loro sostenibilità economica, diversificandone le modalità di gestione e prevedendo uno sviluppo ulteriore delle strutture disponibili per garantire forme di ospitalità rivolte a *visiting professors* e a giovani ricercatori.

### D - Internazionalizzazione

In questa area strategica l'ateneo intende sviluppare azioni e interventi finalizzati ai seguenti obiettivi:

- aumentare la visibilità internazionale dell'offerta formativa;
- sviluppare accordi con università estere per l'istituzione di titoli congiunti o doppi titoli per lauree magistrali e formazione dottorale;



- 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;
- sostenere con adeguati strumenti di informazione e servizi di accoglienza, di assistenza amministrativa e con azioni per l'implementazione di corsi in lingua inglese la mobilità degli studenti in entrata ed in uscita e l'attrattività dei corsi di studio verso studenti stranieri, puntando in particolare alla qualità degli studenti attratti, anche attraverso politiche di sostegno alla carriera;
- sviluppare azioni per incrementare l'acquisizione dei docenti e ricercatori dall'estero sia in forma continuativa che per periodi delimitati per iniziative didattiche e di ricerca;
- coordinare a livello di Ateneo le singole azioni in un piano organico di programmazione e attuazione degli interventi.

### **E - Organizzazione e gestione strategica delle risorse**

Sono ricondotte a questa area otto linee di azione, delle quali si indicano di seguito gli obiettivi strategici:

E 1 - Programmazione controllo e gestione delle risorse finanziarie

E 2 - Approvvigionamento di Beni e Servizi e patrimonio

E 3 - Sviluppo organizzativo e regolamentazione di Ateneo

E 4 - Tutela degli interessi, dell'identità e dell'immagine dell'Ateneo e sviluppo della comunicazione interna ed esterna

E 5 - Gestione strategica delle risorse umane

E 6 - Gestione del sistema ICT di Ateneo

E 7 - Gestione e manutenzione del patrimonio edilizio

E 8 - Gestione del Sistema bibliotecario

#### **E 1 - Programmazione controllo e gestione delle risorse finanziarie**

Portare a sistema le attività connesse alla programmazione e controllo delle risorse finanziarie, svolte nei diversi ambiti dell'Amministrazione e delle strutture dotate di autonomia, attraverso la definizione di budget annuali, l'implementazione della contabilità economica, analitica e del controllo di gestione, anche al fine di dare attuazione alle indicazioni e agli adempimenti introdotti dal riordino normativo generale (ad es. leggi finanziarie) e dalla riforma dell'Università, a partire dalla progettazione e realizzazione del "bilancio unico".

Introdurre i relativi strumenti e promuovere la loro sperimentazione garantendo nel contempo una continuità operativa del sistema contabile.

Monitorare i processi di spesa anche al fine di consentire gli adeguamenti che si rendono necessari a fronte di normative a volte non coerenti rispetto ai criteri e alle iniziative intraprese nella programmazione annuale.

Intervenire sui meccanismi di spesa, sia per adeguarsi a quanto introdotto dalla normativa, sia per realizzare economie non esclusivamente basate sulla razionalizzazione o sulla dimensione di scala.

#### **E 2 - Approvvigionamento di beni e servizi e patrimonio**

Riorganizzare i processi di approvvigionamento di beni e servizi, in molti casi ripartiti tra competenze e responsabilità organizzative diverse, portando a sistema le attività svolte a livello



centrale e decentrato, riconducendo anche le realtà con autonomia decisionale ad una visione comune caratterizzata dai vantaggi derivanti da una riduzione e selezione dei fornitori, da una loro qualificazione ottenuta anche secondo principi di *public procurement*, valorizzando, anche attraverso lo strumento degli approvvigionamenti, una condivisa visione dei vantaggi, economici e non solo, che ne possono derivare.

Qualificare lo strumento del bando di gara dove, accanto al rispetto delle diverse normative e contrattualistiche, dovrà essere valorizzata la qualità dei requisiti, di prodotto e di standard di servizio, richiesti (pre-tutela), anche al fine di ridurre il ricorso a iniziative di tutela dei diritti a seguito di contenziosi derivanti da interpretazioni e attuazioni dei contratti.

### **E 3 - Sviluppo organizzativo e regolamentazione di Ateneo**

Accompagnare i processi evolutivi connessi alle trasformazioni in essere delle attività, dei compiti e della dotazione di capitale umano dell'ateneo con interventi volti a salvaguardare la coerenza interna dell'organizzazione, la capacità funzionale delle strutture rispetto agli obiettivi, la valorizzazione e la qualificazione delle competenze tecniche e amministrative presenti nelle diverse realtà dell'Ateneo.

Anticipare le esigenze che si vengono a determinare in relazione agli obiettivi strategici, espliciti e non, interpretandone i possibili effetti sull'organizzazione e le conseguenti azioni di adeguamento nell'allocazione delle risorse e delle professionalità.

Intervenire sulle criticità per riuscire ad assicurare una continuità operativa e per salvaguardare il livello del servizio anche in presenza di eventi, adempimenti e scadenze difficilmente programmabili attraverso modalità organizzative flessibili in grado di assorbirne gli effetti.

Rafforzare il livello di conoscenza dell'intera macchina organizzativa e dell'allocazione funzionale delle risorse esistenti nonché dei relativi profili professionali, ai fini di definire modelli organizzativi coerenti con le attività necessarie per lo svolgimento dei compiti.

Tradurre questi indirizzi in un adeguamento degli strumenti regolamentari, anche in relazione all'evoluzione delle norme di riferimento che sappia anche comprendere una modalità di funzionamento "a rete" tra le strutture centrali e quelle periferiche, assicurando la massima integrazione tra le diverse strutture coinvolte.

### **E 4 - Tutela degli interessi, dell'identità e dell'immagine dell'Ateneo**

#### **E4.1 - Tutela degli interessi giuridici, legali ed economici**

Rafforzare la tutela degli interessi giuridici, legali ed economici dell'Ateneo, salvaguardarne l'identità, l'integrità e l'immagine, mediante gli opportuni strumenti, diversificati in ragione delle diverse materie, anche attraverso l'adozione di iniziative ad ampio raggio tenendo conto delle specifiche responsabilità delle strutture, allargando la condivisione sulle scelte e sui possibili effetti che ne possono derivare; intervenire a fronte delle problematiche e dei contenziosi aperti, rafforzando in ogni caso gli strumenti di tutela legale. Rafforzare gli strumenti di influenza dell'Ateneo nel rapporto con il territorio, con le istituzioni di governo nazionale e regionale, con gli enti locali. In modo particolare in relazione al necessario coinvolgimento delle strutture sanitarie per l'efficace espletamento della didattica e della formazione specialistica in campo sanitario e in relazione ad accordi di compartecipazione alle iniziative dell'Ateneo.

#### **E4.2 - Sviluppo della comunicazione interna ed esterna**

Rafforzare l'identità dell'Ateneo significa inoltre sviluppare la comunicazione all'interno delle comunità di ricerca, studio e lavoro che lo compongono e dare visibilità e apertura verso l'ambiente di riferimento dell'Ateneo come istituzione volta a formare, ricercare e diffondere la cultura e la conoscenza. Per tale fine, accanto al consolidamento organizzativo delle funzioni dedicate alla comunicazione saranno attivate le necessarie modalità di integrazione tra i diversi ambiti di



competenze per ricondurre i contributi e le attività specifiche delle strutture deputate, in un Piano di Comunicazione rappresentativo e coerente del Sistema Ateneo.

Mantenere in costante miglioramento e adeguamento all'evoluzione organizzativa e operativa dell'ateneo, all'apertura internazionale della formazione e della ricerca il Portale web come strumento di comunicazione interna ed esterna a diversi livelli, come vetrina delle competenze, delle iniziative e dei servizi offerti.

### **E 5 - Gestione strategica delle risorse umane**

Monitorare i flussi in ingresso e in uscita del personale in relazione alla possibilità di programmare l'utilizzo delle risorse all'interno di un quadro previsionale che sia ragionevolmente progettabile. Rendere coerente tale previsione rispetto alle esigenze organizzative e al loro collegamento con gli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo.

Dotarsi degli strumenti che rendano fattibile una comparazione e una valutazione dell'adeguatezza dell'allocazione delle risorse anche rispetto all'individuazione di priorità nelle assegnazioni e nella definizione dei fabbisogni.

Costruire una visione di medio lungo termine che, pur con i vincoli derivanti dalla difficoltà di programmazione sugli sviluppi di carriera, sappia valorizzare attraverso meccanismi di mobilità interna, progressioni e di formazione, le professionalità esistenti in un quadro di priorità organizzative esplicite. Concorre a tale fine una modalità di reclutamento, interno e esterno, indirizzata all'individuazione di competenze atte a sostenere l'intero processo e a realizzare una realtà più coesa e meno vincolata da schemi organizzativi rigidi in molti casi derivanti da preesistenze, e in ciò, più aderente all'evoluzione organizzativa.

Rafforzare le relazioni con il personale valorizzando e differenziando i livelli di comunicazione e di contribuzione rispetto ai processi decisionali. Nel fare ciò devono essere salvaguardate sia la capacità di relazione con le rappresentanze dei lavoratori, sia la trasparenza e la comprensibilità delle scelte e delle motivazioni ad esse correlate, con particolare riferimento al sistema delle regole e al tema dei vincoli e delle opportunità da considerare.

Assumere come indirizzo strategico la sicurezza e il benessere lavorativo del personale, sia attraverso gli strumenti regolamentari e organizzativi, sia attraverso iniziative specifiche di sostegno, accompagnamento e monitoraggio delle criticità, intervenendo con le adeguate modalità. Concorrere al miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro attraverso l'individuazione di "servizi di welfare", comunque essi erogati, ma collegati in un quadro armonico dall'Amministrazione, volti a ridurre gli squilibri, a sostenere i meno abbienti e a limitare gli effetti derivanti dai vincoli retributivi e contrattuali vigenti.

Potenziare le capacità manageriali, esercitate ai diversi livelli, privilegiando le competenze di gestione, motivazione, valorizzazione e valutazione del personale assegnato, perseguendo un'armonizzazione degli stili di gestione e dei criteri di impiego delle professionalità nel quadro di una visione condivisa di Ateneo.

### **E 6 - Sviluppo del sistema ICT di Ateneo**

Rafforzare il processo di integrazione a livello di Ateneo e rispetto all'appartenenza a reti istituzionali e tecnologiche, dell'insieme delle attività ricadenti nell'area ICT, attraverso iniziative coordinate volte a utilizzare i vincoli derivanti da prescrizioni normative come strumenti per realizzare trasformazioni e integrazioni nei processi in una logica di sistema.

Mantenere aggiornata la dotazione infrastrutturale a supporto delle attività, anticipando ove possibile e in coerenza con le risorse disponibili, la complessità organizzativa e logistica e la natura e le caratteristiche dell'utenza interna, gli interventi e progettando le scelte, anche in chiave sperimentale.



Caratterizzare i processi decisionali rafforzandone la natura unitaria in grado di coniugare i diversi contributi di competenza, responsabilità e di gestione economica delle risorse per giungere a una visione tendenzialmente condivisa circa le scelte autonomamente prese dalle diverse realtà, anche in ragione degli effetti che si vengono a determinare sul complesso delle attività dell'Ateneo. Condizionare a tale obiettivo la riflessione circa gli standard utilizzati e il ricorso alle collaborazioni e consulenze sui diversi ambiti di intervento.

### **E 7 - Gestione e manutenzione del patrimonio edilizio**

Costruire il processo di istruttoria nella programmazione degli interventi sul patrimonio edilizio rispetto ad un quadro delle risorse disponibili e alle scelte connesse alle esigenze funzionali delle strutture dell'Ateneo.

Identificare le più idonee modalità per la realizzazione anche rispetto alle opportunità derivanti dalla gestione e riconversione del patrimonio, dal mercato edilizio e dalle sinergie con interlocutori esterni anche istituzionali.

Partecipare a iniziative condivise di natura più ampia sul territorio su cui insistono gli insediamenti delle strutture che fanno capo all'Ateneo con l'obiettivo di promuovere una sostenibilità di medio lungo termine e una razionalizzazione nell'utilizzo degli spazi e delle strutture.

Tradurre tale principio generale a livello delle realtà intra Ateneo riducendo la dispersione, promuovendo l'adeguamento tecnologico, assegnando l'utilizzo degli spazi secondo criteri confrontabili, promuovendone un uso efficiente e implementando azioni e strumenti di monitoraggio per il risparmio energetico.

Identificare e realizzare gli interventi di nuova progettazione e realizzazione secondo criteri volti a massimizzare le opportunità derivanti dalla vastità e dalle potenzialità di utilizzo che via via si rendono disponibili in relazione alle scelte di localizzazione delle strutture.

Accompagnare il processo di ristrutturazione organizzativa sia a livello centrale che periferico, promuovendo criteri e modalità in grado di incidere effettivamente sui processi allocativi delle risorse edilizie, validandone il concreto e coerente utilizzo.

Rafforzare il supporto informativo circa la mappatura, l'utilizzo e lo stato di salute del patrimonio con un livello dettaglio tale da facilitare, attraverso questo strumento, la progettazione e l'attuazione delle decisioni sulle scelte organizzative e di sviluppo del patrimonio.

Garantire un processo complessivo e articolato di manutenzione, sia per gli aspetti programmabili sia per gli interventi a richiesta, in grado di governare anche la complessità, e la vetustà/peculiarità, del patrimonio assicurando la continuità della fruizione degli spazi, dando la necessaria rilevanza e priorità alle prescrizioni e agli indirizzi relativi alla sicurezza.

### **E 8 - Gestione del Sistema Bibliotecario**

Il Sistema bibliotecario di Ateneo si colloca come soggetto erogatore di servizi strettamente integrati alle macro-aree A - Formazione superiore, B - Ricerca e trasferimento tecnologico, C - Servizi agli Studenti e promozione del diritto allo studio, ma costituisce un sottosistema dell'area E - Organizzazione e gestione delle Risorse per l'ingente valore delle risorse gestite e dei costi di gestione e di investimento necessarie per garantire il mantenimento, la valorizzazione e la fruizione dei servizi, anche in relazione al significativo e continuo sviluppo del processo di innovazione tecnologica.

Gli obiettivi da perseguire riguardano il pieno sviluppo di linee di intervento già avviate e sulle quali l'Ateneo ha investito ingenti risorse finanziarie e progettuali volte a:

- riorganizzare e accorpare le strutture centralizzando, nel contempo, i servizi quale concreta possibilità di ottimizzazione dell'uso del patrimonio bibliotecario e delle risorse sia finanziarie sia umane;



- mantenere e sviluppare le opportunità offerte dalla realizzazione della Biblioteca digitale, realizzando azioni di recupero di efficienza sia nelle politiche di acquisto che in termini di spazio e di dislocazione del personale;
- ottimizzare gli spazi che possono liberarsi, per un utilizzo in remoto delle risorse elettroniche, per le esigenze degli studenti, come luoghi incontro e studio in grado di erogare servizi di assistenza, *reference* e formazione all'uso degli strumenti di ricerca.



## 2 - OBIETTIVI OPERATIVI DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI DELL'AMMINISTRAZIONE

Di seguito vengono riportati gli obiettivi operativi delle strutture organizzative che afferiscono al Direttore Generale, programmati per gli anni 2013 e 2014 con riferimento alle aree strategiche individuate nel capitolo precedente. Gli obiettivi che prevedono un percorso di realizzazione pluriennale vengono definiti in base al risultato atteso per ciascun anno.

Gran parte degli obiettivi richiedono il concorso di diverse competenze e posizioni organizzative pertanto sono richiamate in questa sezione del Piano, per ciascun obiettivo le diverse strutture che concorrono, con responsabilità diverse, in base alle rispettive funzioni e competenze, alla realizzazione del risultato.

L'integrazione delle competenze ed il concorso di diversi contributi organizzativi nel processo operativo di realizzazione rappresenta una modalità indispensabile e un obiettivo comune alla struttura dirigenziale nel suo complesso nella gestione dei processi: a fronte della differenziazione verticalizzata delle funzioni delle strutture e delle responsabilità dirigenziali per "materia" è necessario, infatti, adottare modalità di coordinamento orientate alla gestione per progetti, all'integrazione delle competenze e una adeguata comunicazione interna, partecipazione e consultazione per tutti i procedimenti ai quali sono interessate diverse competenze e diverse posizioni dirigenziali. Questa caratteristica è strutturale nel caso di processi che richiedono integrazione tra competenze giuridico legali e competenze tecniche (ad es. procedimenti di Gara e approvvigionamenti), o nel caso di funzioni di staff (Organizzazione, Valutazione, Igiene e Sicurezza) o, ancora, di processi di sviluppo del sistema informativo che coinvolgono nelle fasi di analisi, progettazione e implementazione diverse strutture.

Queste caratteristiche di elevata integrazione delle competenze sono particolarmente rilevanti nelle azioni collegate alla attuazione della L.240/2010, al processo di riorganizzazione e di elaborazione dei nuovi regolamenti, alla revisione dei processi che fanno riferimento all'area E 3 - Sviluppo organizzativo e regolamentazione di Ateneo.



**Posizione dirigenziale di riferimento**  
**Dirigente responsabile della Divisione Bilancio e Contabilità**

**Macroarea: E - 1 Programmazione controllo e gestione delle risorse finanziarie**

**ANNO 2013**

**Obiettivo 1**

**Contabilità analitica**

Progettare e implementare il modello contabile di rilevazione: analisi e condivisione con il Consiglio di Amministrazione e la Direzione, relativamente ai fabbisogni informativi e ai fini della definizione degli oggetti di rilevazione analitica di costo, costruzione dell'architettura dei centri di costo, definizione delle regole di ribaltamento dei costi indiretti (drivers d'imputazione), piano di formazione esteso agli operatori e agli utilizzatori.

Assicurare la coerenza del modello rispetto ai fabbisogni informativi degli organi di gestione e della dirigenza.

**Indicatori di risultato**

Efficacia ed efficienza:

- rispetto delle scadenze previste
- predisposizione degli strumenti indicati nei modi e nei tempi stabiliti
- aumento di efficacia e di efficienza nella gestione delle attività
  
- garanzia di continuità operativa rispetto alla trasformazione dei modelli gestionali.

Si prevede la fase di sviluppo e implementazione delle procedure e del sistema di reporting entro l'anno 2014

**Obiettivo 2**

**Regolamento di Amministrazione**

Stesura del Regolamento entro il 2013, stesura di manuali operativi di gestione cui rimandare le procedure operative di gestione.

Costruire un Regolamento formulato su principi cardine di Amministrazione dotandosi invece di manuali operativi più flessibili ai cambiamenti richiesti dall'evoluzione della gestione perché sottratti ai tempi procedurali previsti dalle modifiche ai Regolamenti.

I manuali operativi dovranno consentire di codificare e standardizzare le operazioni.

**Indicatori di risultato**

Efficacia ed efficienza:

- rispetto delle scadenze previste
- predisposizione degli strumenti indicati nei modi e nei tempi stabiliti
- aumento di efficacia e di efficienza nella gestione delle attività
- garanzia di continuità operativa rispetto alla trasformazione dei modelli gestionali.





## **Obiettivo 3**

### **Razionalizzazione degli approvvigionamenti di beni e servizi relativi a categorie merceologiche di largo consumo.**

Tenuto conto delle recenti disposizioni normative inerenti alla razionalizzazione della spesa e alle limitazioni dei consumi correnti, oltre ai limiti, già esistenti, imposti dalla normativa sugli appalti di lavori e forniture inerenti ai procedimenti di gara e, comunque e in ogni caso, valutata l'opportunità economica per l'Ateneo nel suo insieme di avviare un processo di razionalizzazione degli acquisti almeno per i beni di uso comune a tutte le strutture universitarie (a titolo esemplificativo e non esaustivo: cancelleria e carta, fotocopiatrici, vetreria di laboratorio, reagenti..) attraverso la centralizzazione dei procedimenti di acquisizione, da cui potranno certamente conseguire "economie di scala", s'intende predisporre nel corso dell'anno un'analisi di fattibilità inerente alla rilevazione dei fabbisogni per categoria merceologica, agli strumenti organizzativi di coordinamento dei processi di ordinazione e consegna tenuto conto delle criticità correlate all'assenza dei magazzini e quindi ai maggiori costi che a questo potrebbero essere correlati da parte del fornitore, alle dotazioni organiche e strumentali necessarie chiaramente valutate rispetto all'attuale organizzazione, e alle modalità di imputazione della spesa ai centri di costo relativi.

### **Indicatori di risultato**

Riduzione dei costi (diretti e indiretti)

Livelli di soddisfazione dell'utenza interna (tempestività delle consegne e qualità percepita)



**Posizione dirigenziale di riferimento  
dirigente responsabile della Divisione Attività Legali**

**Obiettivo 1**

**Macroarea: E - 4 Tutela degli interessi, dell'identità e dell'immagine dell'Ateneo e sviluppo della comunicazione interna ed esterna**  
funzionale a  
**E - 3 Sviluppo organizzativo e regolamentazione di Ateneo**  
collegato a  
**E - 1 Programmazione controllo e gestione delle risorse finanziarie**

**Nuova regolamentazione delle disposizioni negoziali e contrattuali** - in conformità alle modifiche normative nel frattempo intervenute- nell'ambito della stesura del nuovo Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la Contabilità, da effettuarsi in collaborazione con la Divisione Contabilità, anche al fine di garantire la continuità delle attività delle strutture.

**Indicatori di risultato:**

- rispetto delle scadenze previste (entro 2013)
- efficacia delle procedure, in rapporto al nuovo modello organizzativo dell'Ateneo
- aumento di efficacia e di efficienza nella gestione delle attività
- garanzia di continuità operativa rispetto alla trasformazione dei modelli gestionali

L'evoluzione normativa in materia di contrattualistica pubblica impone la centralità delle decisioni gestionali, delle attività di analisi economica e di controllo della spesa.

Tale impostazione - rapportata ad un sistema organizzativo universitario tradizionalmente decentrato - richiede l'azione coordinata di strutture decentrate, divisionali e/o dipartimentali, operanti sulla base di input specifici provenienti dall'amministrazione centrale con raccordo di competenze e responsabilità giuridiche e contabili.

Il perseguimento dell'obiettivo previsto non può prescindere da una revisione complessiva, in sede regolamentare e di processo dei flussi negoziali interni che dovranno essere orientati all'analisi del fabbisogno di forniture e servizi d'uso comune e generalizzato, con contestuale sviluppo delle soluzioni e delle regole di adesione a "contratti quadro" aziendali e alle forniture Consip.

**Obiettivo 2**

**Macroarea: E - 4 Tutela degli interessi, dell'identità e dell'immagine dell'Ateneo e sviluppo della comunicazione interna ed esterna**  
funzionale a  
**E - 3 Sviluppo organizzativo e regolamentazione di Ateneo**



**Aggiornamento dei regolamenti interni sul procedimento amministrativo, diritto d'accesso agli atti (legge 241/90 e s.m.i) e privacy**, in coerenza alle modifiche all'ordinamento interno, connesse al processo di dipartimentalizzazione e di riorganizzazione dell'Amministrazione, effettuate dall'Ateneo in attuazione della riforma ex L. 240/2010.

**Indicatori di risultato:**

- Disponibilità e operatività dei nuovi regolamenti interni sul procedimento amministrativo, il diritto d'accesso e la privacy
- Catalogazione e schedatura di tutti i procedimenti amministrativi delle strutture, con individuazione del responsabile del procedimento alla luce del piano di riassetto dell'organizzazione dell'Ateneo
- Definizione delle tempistiche di tutti i procedimenti amministrativi (dall'avvio del procedimento all'emissione del procedimento)
- Miglioramento dell'efficacia ed efficienza dei processi.

L'evoluzione normativa in materia di trasparenza dei procedimenti amministrativi, disciplina del diritto di accesso e contestuale rispetto degli obblighi di riservatezza delle persone fisiche e giuridiche impone una approfondita analisi delle criticità di sistema, finalizzata a consentire l'assunzione di scelte appropriate e l'adozione di provvedimenti del tutto coerenti con i vincoli normativi.

L'attività di analisi richiede l'azione coordinata e supportata da competenze giuridiche, amministrative e gestionali, di tutte le strutture divisionali e/o dipartimentali.

Il perseguimento dell'obiettivo previsto non può prescindere richiede una mappatura adeguamento dei flussi comunicativi e gestionali interni, nonché l'adozione di modelli regolamentari coerenti con le finalità di trasparenza che l'Ateneo si propone sia per una migliore prestazione che per il rispetto delle norme in materia.

**Obiettivo 3**

**Macroarea: E - 2: Approvvigionamento di beni e servizi e patrimonio**

*funzionale a*

**E- 3 : Sviluppo organizzativo e regolamentazione di Ateneo**

*collegato a*

**E - 1 Programmazione controllo e gestione delle risorse finanziarie**

**Studio di una proposta di riorganizzazione delle funzioni di programmazione, coordinamento e controllo amministrativo e gestionale dei processi di approvvigionamento di beni e servizi e attività legali**, nell'ambito di un progetto condiviso dai responsabili delle diverse Divisioni dell'amministrazione coinvolte, nei processi in esame.

Nell'ottica di un complessivo miglioramento dell'efficacia ed efficienza nella gestione dei processi, di una armonizzazione a maggior coordinamento tra le diverse strutture dell'amministrazione e i dipartimenti e i centri dotati di autonomia.



**Indicatori di risultato:**

- Rispetto delle scadenze
- Coerenza della proposta con il nuovo modello organizzativo dell'amministrazione
- Implementazione di un modello gestionale basato sull'analisi preventiva periodica dei fabbisogni
- Sviluppo dei contratti "quadro" per beni e servizi di interesse generale e contestuale obbligo di adesione
- Riduzione progressiva della spesa complessiva per beni e servizi cosiddetti "standard"
- Implementazione di un sistema di audit, in collaborazione con Area contabilità

L'evoluzione normativa in materia di contrattualistica pubblica impone ormai la centralità delle decisioni gestionali e delle attività di analisi, monitoraggio e controllo della spesa pubblica.

Tale impostazione gestionale va rapportata ad un sistema organizzativo universitario tradizionalmente decentrato - a maggior ragione a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Statuto d'Ateneo, in applicazione della legge di riforma n. 240/2010 - e per tale ragione richiede l'azione coordinata di una pluralità di strutture, divisionali e/o dipartimentali; tali strutture dovranno operare sulla base di *input* specifici che integrino le esigenze di applicazione delle norme giuridiche e contabili con le finalità di razionalizzazione dei processi e della spesa.

Il perseguimento dell'obiettivo previsto affronterà una revisione dei flussi comunicativi e delle procedure negoziali e gestionali a partire dall'analisi dei fabbisogni di approvvigionamenti per consentire risparmi di spesa, anche attraverso la stipula di appositi contratti "quadro" - per quanto attiene la fornitura di beni e servizi di interesse generale.

**Collaborazione con altre strutture:** la realizzazione dell'obiettivo richiede il contributo di tutte le divisioni Centri di responsabilità per la definizione dei settori merceologici sui quali avviare proposte di revisione dei processi negoziali e di approvvigionamento.

**Obiettivo 4 (2013-2014)**

**Macroarea: E - 2: Approvvigionamento di beni e servizi e patrimonio**  
*collegato a*  
**E - 7 Gestione patrimonio edilizio**  
funzionale a  
**E - 1 Programmazione controllo e gestione delle risorse finanziarie**

**Affidamento in concessione, attraverso una procedura di project financing, delle proprietà immobiliari dell'Ateneo site in Gargnano sul Garda (Palazzo Avanzini, Palazzo Bertolini, Villa Feltrinelli.** L'obiettivo comporta l'adozione di un modello di utilizzo "integrato" del patrimonio immobiliare dell'Ateneo che, avvalendosi di finanziamenti privati, consenta la riqualificazione di beni che per la loro collocazione logistica risultano fruibili per le attività istituzionali solo per periodi limitati dell'anno.

**Indicatori di risultato:**



- Stipula del contratto per l'affidamento in concessione del patrimonio immobiliare sito in Gargnano sul Garda
- Acquisizione di finanziamenti privati per la gestione del patrimonio immobiliare sito in Gargnano sul Garda
- Riqualificazione del patrimonio immobiliare (Villa Avanzini, Palazzo Bertolini, Villa Feltrinelli)
- Ottimizzazione dell'utilizzo e della "rendita" degli spazi
- Risparmio di spese gestionali/manutentive/personale
- Utilizzo gratuito o a costi comunque "calmierati" dei servizi offerti dal gestore privato

L'attuale contingenza economica rende indifferibili scelte di razionalizzazione del patrimonio immobiliare e di contenimento dei costi di gestione, anche ricorrendo all'apporto di capitali privati. L'introduzione di nuovi modelli di gestione che consentono l'utilizzo "integrato" delle risorse immobiliari esistenti richiede il contributo di competenze interne diverse - di valenza giuridico-amministrativa, tecnica ed economica - che devono inevitabilmente trovare la loro sintesi in un sistema coordinato di risorse.

### Obiettivo 5

|   |
|---|
| <b>Macroarea: E - 4 Tutela degli interessi, dell'identità e dell'immagine dell'Ateneo</b> |
|---|

**Rafforzamento della capacità interna di tutela legale degli interessi dell'Ateneo** attraverso l'estensione delle materie trattate con difesa diretta in giudizio, utilizzando le competenze legali interne, sviluppando una maggiore compartecipazione o assumendo, ove opportuno, la diretta tutela legale nei procedimenti affidati all'Avvocatura dello Stato. L'obiettivo è garantire una più efficiente ed efficace tutela in giudizio degli interessi dell'Ateneo e di una progressiva riduzione delle spese legali e giudiziali.

#### Indicatori di risultato:

- Rispetto delle scadenze nelle costituzioni in giudizio e nelle tempistiche di eventuali appelli;
- Efficienza e qualità: incremento % dei contenziosi dinanzi al Tar con esito positivo per l'Ateneo (20-30% minimo)
- Significativa riduzione delle spese legali (rispetto a quelle che l'Ateneo attualmente corrisponde all'Avvocatura (20-30% minimo).

Sviluppare le azioni di tutela dell'Ateneo ottimizzando il contributo delle competenze interne, operando in una logica di coordinamento integrato delle risorse esistenti, anche attraverso una efficiente sinergia operativa tra diverse strutture, consentirà all'Amministrazione di valorizzare e sviluppare le azioni di tutela dei propri interessi, della propria identità ed immagine, ottenendo al tempo stesso una positiva ricaduta sui capitoli di entrata del bilancio.

### Obiettivo 6 (2013-2014)



**E - 4 Tutela degli interessi, dell'identità e dell'immagine dell'Ateneo**

*Collegato e funzionale a*

**A - Formazione superiore**

**C- Servizi agli studenti e promozione del diritto allo studio**

**E - 5 Gestione strategica delle risorse umane**

**Ridefinizione del quadro complessivo dei rapporti convenzionali con gli Enti ospedalieri pubblici e privati** onde consentire lo sviluppo di un sistema organico di accordi, in collaborazione con le strutture di Ateneo competenti per le diverse materie e ambiti di responsabilità, con particolare riferimento alla gestione dei rapporti di lavoro in ambito ospedaliero del personale universitario, nell'ottica di una gestione integrata più efficiente e, di una efficace applicazione delle norme contrattuali; e con riferimento all'organizzazione e al funzionamento dei Corsi di laurea sanitari, dei Corsi di Laurea in Medicina e Chirurgia e Odontoiatria e delle Scuole di specializzazione dell'area sanitaria, nel rispetto delle direttive regionali e nazionali.

**Indicatori di risultato:**

- Rispetto delle tempistiche previste
- Stipula di nuovi accordi convenzionali con gli Enti ospedalieri pubblici e privati per le esigenze dei Corsi di studio della Facoltà di Medicina e Chirurgia
- Stipula di nuovi accordi convenzionali con gli Enti ospedalieri pubblici e privati per le esigenze delle Scuole di specializzazione dell'area medica
- Stipula di nuovi accordi convenzionali con gli Enti ospedalieri pubblici e privati relativi al personale convenzionato
- Efficacia delle convenzioni
- Miglioramento della qualità della formazione in ambito ospedaliero
- Maggiore contribuzione degli Enti ospedalieri al funzionamento dei Corsi

L'evoluzione della normativa in materia sanitaria ed il radicale cambiamento del sistema delle relazioni tra Università ed Enti Ospedalieri - anche nei rapporti trilaterali con la Regione Lombardia - impone una revisione dei tradizionali modelli di accordi convenzionali, che non potranno più esimersi dal regolamentare in modo specifico l'ambito delle attività previste in regime di convenzione, con riferimento a tutti gli aspetti da cui essa risulta caratterizzata (utilizzo di personale, attrezzature, spazi logistici, biblioteche, ricerca e trasferimento tecnologico, sfruttamento di brevetti ecc.). La revisione delle convenzioni in tale ottica richiede necessariamente l'azione coordinata ed integrata di più strutture, finalizzata al perseguimento degli obiettivi di sistema prefissati.



**Dirigente di riferimento**  
**dirigente responsabile dell'Ufficio di Staff Pianificazione Organizzativa e Valutazione**

**Coordinamento dei processi di valutazione interna a supporto degli organi preposti: Macro aree**

A - Formazione superiore

B - Ricerca e trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione tecnologica

C - Servizi agli studenti e promozione del diritto allo studio

E - Gestione strategica delle risorse

**ANNO 2013 e 2014**

**Obiettivo 1**

**Implementazione delle procedure e degli strumenti di supporto al sistema di assicurazione interna della qualità della didattica e della ricerca, ottimizzando gli strumenti esistenti, integrando le metodologie di valutazione interna sperimentate e consolidate nel triennio 2010-12 nel quadro del programma di valutazione del Nucleo di Valutazione.**

**Indicatori di risultato**

Rispetto delle scadenze previste dall'ANVUR

Progettazione e rilascio di un sistema di reporting di dati per il riesame e per la valutazione dei corsi di laurea e dei dipartimenti

**Obiettivo 2**

**Sviluppo del sistema di misurazione della performance, attraverso il miglioramento e l'adeguamento del modello iniziale (2012) di misurazione dei risultati, al fine di potenziare la funzione del Piano della Performance e della rendicontazione come strumento di programmazione, di azioni di miglioramento, anche ai fini della comunicazione verso gli stakeholders.**

**Risultato atteso**

Sviluppare gli strumenti e i processi di programmazione degli OB e valutazione dei risultati

Sviluppare il sistema di indicatori della performance organizzativa, attraverso indagini di customer satisfaction dei servizi da parte dell'utenza interna (personale) e degli studenti

**Indicatori**

Grado di coerenza metodologica con i modelli di riferimento e con le indicazioni del CDA, della Direzione Generale e del Nucleo di Valutazione

**Macro area E - 3 Sviluppo organizzativo e regolamentazione di Ateneo**

**ANNO 2013**

**Obiettivo 1**

**Proposta di soluzioni organizzative per la gestione dei servizi comuni interdipartimentali**  
**Proposta di soluzioni per la riorganizzazione dell'Amministrazione in relazione alle esigenze di**



coordinamento e integrazione dei processi e di razionalizzazione delle funzioni e delle responsabilità.

L'attività è il risultato di un processo di analisi organizzativa e di elaborazione tecnica di soluzioni adeguate alle risorse disponibili e alle esigenze funzionali, in applicazione di indirizzi e criteri generali forniti dalla direzione e dagli organi. Il lavoro di analisi e progettazione si sviluppa nell'ambito di gruppi di lavoro o comunque in stretta interazione con tutte le posizioni dirigenziali, con particolare riferimento alla Divisione Stipendi e Carriere del Personale per quanto riguarda la valutazione delle proposte, in relazione alle risorse umane disponibili.

Nel 2012 è stata prioritaria e determinata dalle tempistiche definite dagli organi di governo la prima fase di assegnazione del personale TA ai nuovi dipartimenti, svolta attraverso un'analisi delle esigenze e delle risorse disponibili con i referenti dei progetti dipartimentali. La seconda fase relativa alla riorganizzazione delle strutture per la gestione dei servizi di supporto alla didattica e la conseguente riorganizzazione dei processi amministrativi delle strutture dell'amministrazione sarà portata in approvazione entro l'estate 2013.

### **Indicatori di risultato**

#### **Efficienza.**

Rispetto delle scadenze programmate dalla direzione, in ragione dell'attività di implementazione della Riforma universitaria e del nuovo Statuto, programmata dagli organi di governo (SA e CDA Rettore)

#### **Efficacia**

- Approvazioni intermedie e finali da parte della Direzione Generale e degli organi competenti
- Efficacia: rispondenza agli obiettivi di funzionalità delle strutture

*Collaborazione con altre strutture: l'attività si svolge in stretta collaborazione con la Divisione Stipendi e carriere del personale per gli aspetti di definizione delle dotazioni organiche e l'attribuzione delle funzioni del personale.*

### **Obiettivo 2 (2013-2014)**

**Impostazione della metodologia e degli strumenti di analisi e progettazione del modello di Pianta Organica di Ateneo, quale strumento programmatico di individuazione dei fabbisogni quantitativi e qualitativi delle dotazioni organiche di personale TA e dei profili funzionali necessari per le strutture dell'amministrazione, dei dipartimenti, dei centri e delle strutture interdipartimentali così come saranno costituite nel nuovo organigramma dell'Ateneo a seguito dell'attuazione della riforma universitaria e del nuovo Statuto.**

Attività specifiche di impostazione del modello sono:

- Definizione di modelli analitici delle funzioni/servizi tecnico amministrativi attribuiti alle diverse strutture organizzative
- Individuazione di un sistema di indicatori per la misurazione delle attività e/o degli output
- Individuazione delle qualifiche di personale necessarie sia in termini di professionalità che di responsabilità di strutture o processi

*Collaborazione con altre strutture: l'attività si svolge in stretta collaborazione con la Divisione Stipendi e carriere del personale. L'attività di analisi delle funzioni e delle esigenze organizzative richiede il contributo informativo (rilevazione degli indicatori) e la compilazione di schede e modelli da parte dei responsabili delle strutture dell'amministrazione centrale e il confronto con i responsabili delle strutture dipartimentali.*





**Indicatori di risultato:**

- Rispetto delle tempistiche indicate dalla Direzione
- Approvazione dei criteri di misurazione dei fabbisogni da parte della Direzione e del CdA
- Approvazione della documentazione intermedia e finale da parte della Direzione e del CdA

**Obiettivo 3 (2013-2014)**

**Supporto tecnico alla progettazione di un sistema di valutazione delle prestazioni del personale tecnico-amministrativo, integrato con il sistema di valutazione delle performance.**

L'attuale sistema di valutazione del personale ha sviluppato specifici strumenti di valutazione dei risultati conseguiti dai dirigenti e dalle posizioni di elevata professionalità (EP), integrato da uno strumento di valutazione delle competenze organizzative e professionali. Tali strumenti sono parte integrante dell'attuale sistema di valutazione delle performance

Una scheda di valutazione delle prestazioni del personale, è stata utilizzata come elemento di valutazione a supporto delle procedure selettive di progressione economica (passaggi di livello economico all'interno delle categorie B-C-D -EP), ma costituisce uno strumento limitato e parziale, non sufficientemente analitico ed esaustivo.

Attualmente pertanto tale strumento non è integrato con il sistema di erogazione del salario accessorio, anche in ragione della mancata continuità della contrattazione decentrata, a seguito del blocco della contrattazione nazionale, prorogato per legge fino al 2013. La progettazione di un sistema di valutazione adeguato è comunque una esigenza gestionale coerente con le finalità di miglioramento e di valorizzazione dei livelli di prestazione indicate dal DLgs 150/2009, anche se comporta una revisione complessa da condurre degli accordi decentrati attualmente in vigore.

**Collaborazione con altre strutture:** *Divisione stipendi e carriere del Personale. La progettazione tecnica degli strumenti e del sistema di valutazione sarà oggetto necessariamente di momenti di confronto tecnico e di contrattazione nel quadro della complessiva politica di negoziazione con le OOSS dei lavoratori dell'Ateneo.*

**Indicatori di risultato**

- Scadenze: definizione di un modello per le categorie B-C-D entro 2013.
- Efficacia: coerenza con il quadro normativo e con gli accordi con le parti sociali. Verifica della soddisfazione da parte del personale al termine del primo anno di applicazione.



**Posizione dirigenziale di riferimento  
dirigente responsabile della Divisione Stipendi e Carriere del Personale**

**Macro area E - 3 Sviluppo organizzativo e regolamentazione di Ateneo**

**ANNO 2013**

**Obiettivo 1**

**Elaborazione di una proposta per la riorganizzazione delle funzioni e dei processi relativi alla Gestione del Personale**, nell'ottica di assicurare il coordinamento e l'interazione dei processi, razionalizzare e ridefinire la distribuzione delle funzioni nell'ambito del modello organizzativo complessivo derivante dall'attuazione del nuovo Statuto e dei relativi regolamenti di Ateneo.

**Indicatori di risultato:**

- Scadenze: presentazione della proposta entro la fine del 2013, in coerenza con il modello organizzativo complessivo dell'Amministrazione;
- Efficacia: effettivo miglioramento dei servizi a seguito dell'armonizzazione delle attività ed eliminazione delle sovrapposizioni;
- Valutazione del grado di soddisfazione dell'utenza verificato attraverso opportuna indagine;
- Efficienza: incremento dei servizi offerti mantenendo l'attuale dimensione dell'organico delle divisioni interessate.

**Obiettivo 2**

**Analisi e definizione di una procedura unica per la gestione degli incarichi e dei pagamenti di tutto il personale**; gestione via web della documentazione; distribuzione ai dipartimenti della procedura missioni, al fine di assicurare l'ottimizzazione delle attività e la riduzione dei tempi e la distribuzione funzionale delle attività e massima integrazione dei dati.

*Collaborazione con altre strutture:*

*Div.Sistemi Informativi per lo sviluppo delle procedure informatiche (modulo incarichi e procedura missioni)*

**Indicatori di risultato:**

- Rispetto delle scadenze programmate: analisi e definizione procedura unica per i pagamenti del personale entro fine 2012; gestione documentale attribuzione incarichi giugno 2013; rilascio procedura unica missioni entro febbraio 2013
- Riduzione dei tempi di controllo e di svolgimento delle procedure



**E - 5 Gestione strategica delle risorse umane**

**Anno 2013**

**Obiettivo 1**

**Progettazione di un sistema di analisi delle posizioni e valutazione delle competenze del personale:** progettazione di un sistema per l'analisi delle funzioni e delle competenze necessarie ed effettivamente possedute dal personale tecnico e amministrativo, finalizzato alla programmazione e organizzazione delle attività formative, alla gestione dei processi di mobilità interna in una logica di crescita professionale del personale e di coerenza con le esigenze organizzative delle strutture dell'Ateneo.

**Indicatori di risultato**

- Rispetto delle scadenze programmate: entro il 2013 modello - 2014 implementazione
- Completamento della mappatura delle posizioni e dell'individuazione dei profili di competenze del pers.tecnico amministrativo dell'Ateneo.

**Obiettivo 2 (2013-2014)**

**Progettazione di un modello per la definizione della nuova P.O. di Ateneo, coerente con il modello organizzativo:** definizione degli strumenti e dei criteri necessari per il riassetto degli organici di personale tecnico amministrativo di tutte le strutture dell'amministrazione e delle strutture dipartimentali, dei centri e delle strutture di servizio interdipartimentali.

*Collaborazione con altre strutture:*

*Ufficio Pianificazione Organizzativa e Valutazione, per la impostazione del modello funzionale e degli indicatori per la stima dei fabbisogni.*

**Indicatori di risultato:**

- Rispetto delle tempistiche indicate dal CdA e dalla Direzione
- Approvazione dei criteri da parte della Direzione e del CdA
- Approvazione del modello di P.O. di Ateneo.

**Obiettivo 3**

**Analisi e aggiornamento della procedura per la gestione delle attività formative del personale T.A. e della relativa BD,** per una più completa registrazione delle informazioni relative all'attività formativa dei dipendenti, dei corsi svolti e delle competenze necessarie e acquisite, collegata al sistema di analisi delle posizioni.

**Indicatori di risultato**

- Rispetto delle scadenze programmate
- Efficacia: valutazione della formazione erogata
- Efficienza: grado di soddisfazione dell'utenza



#### **Obiettivo 4 (2013-2014)**

**Progettazione di un sistema di valutazione delle prestazioni del personale tecnico-amministrativo**, integrato con il sistema di valutazione delle performance.

L'attuale sistema di valutazione del personale ha sviluppato specifici strumenti di valutazione dei risultati conseguiti dai dirigenti e dalle posizioni di elevata professionalità (EP), integrato da uno strumento di valutazione delle competenze organizzative e professionali. Tali strumenti sono parte integrante dell'attuale sistema di valutazione delle performance

Una scheda di valutazione delle prestazioni del personale, è stata utilizzata come elemento di valutazione a supporto delle procedure selettive di progressione economica (passaggi di livello economico all'interno delle categorie B-C-D -EP), ma costituisce uno strumento limitato e parziale, non sufficientemente analitico ed esaustivo.

Attualmente pertanto tale strumento non è integrato con il sistema di erogazione del salario accessorio, anche in ragione della mancata continuità della contrattazione decentrata, a seguito del blocco della contrattazione nazionale, prorogato per legge fino al 2013. La progettazione di un sistema di valutazione adeguato è comunque una esigenza gestionale coerente con le finalità di miglioramento e di valorizzazione dei livelli di prestazione indicate dal DLgs 150/2009, anche se comporta una revisione complessa da condurre degli accordi decentrati attualmente in vigore.

**Collaborazione con altre strutture:** *Ufficio Pianificazione Organizzativa e Valutazione come supporto tecnico per la impostazione degli strumenti di analisi e del sistema di indicatori per la valutazione. La progettazione e l'implementazione del sistema di valutazione delle prestazioni sarà oggetto necessariamente di momenti di confronto tecnico e di contrattazione nel quadro della complessiva politica di negoziazione con le OOSS dei lavoratori dell'Ateneo.*

#### **Indicatori di risultato**

- Scadenze: definizione di un modello per le categorie B-C-D entro 2013.
- Efficacia: coerenza con il quadro normativo e con gli accordi con le parti sociali. Verifica della soddisfazione da parte del personale al termine del primo anno di applicazione.

#### **Indicatori di risultato**

- Scadenze: entro 2013.
- Efficacia: coerenza con il quadro normativo e con gli accordi con le parti sociali. Verifica della soddisfazione da parte del personale al termine del primo anno di applicazione.

#### **Obiettivo 5 (2013-2014)**

**Ridefinizione del quadro complessivo dei rapporti convenzionali con gli Enti ospedalieri pubblici e privati** onde consentire lo sviluppo di un sistema organico di accordi, in collaborazione con le strutture di Ateneo competenti per le diverse materie e ambiti di responsabilità, con particolare riferimento alla gestione dei rapporti di lavoro in ambito ospedaliero del personale universitario, nell'ottica di una gestione integrata più efficiente, di una efficace applicazione delle norme contrattuali, anche con riferimento agli specializzandi.

**Collaborazione con altre strutture:**

*Divisione Attività Legali per la ridefinizione degli accordi e delle specifiche regolamentazioni delle attività e dell'utilizzo del personale in ambito ospedaliero e dei relativi aspetti retributivi.*

#### **Indicatori di risultato:**

- Efficacia delle convenzioni sia per il personale strutturato sia per il personale non strutturato



- Miglioramento dei rapporti contrattuali e sindacali e della soddisfazione del personale

#### Obiettivo 6

**Proposta, implementazione e organizzazione di servizi di welfare di Ateneo, armonizzandoli con le proposte e gli indirizzi del costituendo Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora, in modo da assicurare l'assenza di ogni forma di discriminazione tra i dipendenti e la creazione di un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo. Valutazione delle iniziative già in atto e introduzione di nuove azioni positive quali voucher per l'asilo nido, borse ai figli dei dipendenti e convenzioni sanitarie e socio-assistenziali. Potenziamento delle possibilità di accesso, da parte dell'Ateneo, a finanziamenti regionali, statali e comunitari, nel quadro delle iniziative a sostegno del miglior benessere lavorativo.**

#### Indicatori di risultato:

- Efficacia: introduzione di iniziative idonee a facilitare la conciliazione tra tempi di lavoro e la vita privata del personale e dei familiari;
- efficacia: grado di soddisfazione degli utenti;
- Efficienza: rapporto tra risorse impegnate e numeri di utenti e grado di soddisfazione;
- Efficacia: capacità di attrazione di risorse economiche dall'esterno rapportato alle risorse messe a disposizione dal'Ateneo.

### E - 5 Gestione strategica delle risorse umane

Anno 2014

#### Obiettivo 1

**Implementazione e gestione del sistema di analisi delle posizioni e valutazione delle funzioni e delle competenze del personale:** utilizzo del sistema ai fini di una migliore allocazione del personale tecnico amministrativo e i relativi interventi di formazione a supporto della mobilità interna e della professionalità. Da analizzare e sviluppare una procedura informatizzata integrata nel sistema informativo della formazione.

#### Indicatori di risultato

- Rispetto delle scadenze programmate: entro il 2014
- Grado di completezza delle posizioni organizzative analizzate rispetto ai profili previsti dal modello funzionale.

#### Obiettivo 2

**Gestione del modello della nuova P.O. di Ateneo:** gestione della nuova PO di Ateneo ai fini dei flussi di mobilità interna, di riequilibrio delle dotazioni organiche e dell'allocazione dei posti per la copertura dei fabbisogni.

#### Indicatori di risultato:

efficienza: Ottimizzazione dell'allocazione delle risorse umane nel rispetto dei finanziamenti assegnati e delle esigenze/priorità;



efficienza: ottimizzazione dei processi deliberativi della allocazione delle risorse umane alle strutture;

efficacia: miglioramento dell'organizzazione del lavoro e della performance delle strutture.



**Posizione dirigenziale di riferimento**  
**dirigente responsabile dell'Area Affari Istituzionali, Internazionali e Formazione**

**Macro area A - Formazione superiore**

Affiancare gli organi accademici, per gli aspetti amministrativi, nella promozione e organizzazione di azioni per la qualificazione dell'offerta formativa di primo e di secondo livello, la riconfigurazione del livello dottorale e la assicurazione della qualità, alla luce dei nuovi interventi normativi, e per lo sviluppo della formazione permanente e continua, attraverso percorsi che favoriscano la professionalizzazione dei neo laureati e attività volte all'aggiornamento di coloro che sono già inseriti nel mercato del lavoro.

**Anno 2013 (2013-2014)**

**Obiettivo 1**

**Sviluppo di un idoneo sistema di assicurazione della qualità di Ateneo**, secondo i criteri del modello adottato dall'ANVUR in applicazione della legge di riforma universitaria.

*Tale obiettivo si realizza in collaborazione con la posizione dirigenziale responsabile dell'Ufficio Pianificazione Organizzativa e Valutazione, in relazione alle funzioni attribuite dall'ANVUR al Nucleo di Valutazione e alla progettazione di strumenti di supporto informativo per la gestione delle diverse fasi previste dal processo AVA , in collaborazione con la Divisione sistemi Informativi.*

**Indicatori di risultato:**

- Scadenze: rispetto dei tempi di applicazione definiti dall'ANVUR
- Efficacia: giudizio qualitativo degli organi accademici e degli organi di valutazione competenti - esito positivo del processo di accreditamento iniziale.

**Obiettivo 2**

**Pianificare, organizzare e supportare la realizzazione delle attività formative ECM** : sviluppare sistemi e procedure, anche con l'ausilio degli strumenti informatici, per l'organizzazione, la gestione e la pubblicizzazione, di concerto con i docenti promotori, delle attività formative e degli eventi accreditati per il rilascio di crediti ECM, la gestione degli iscritti, la rilevazione della *customer satisfaction*, il rilascio delle certificazioni.

**Indicatori di risultato:**

- Numero iniziative organizzate
- Numero iscrizioni
- Numero certificati
- Esiti della rilevazione della *customer satisfaction*
- Entità degli introiti a favore del bilancio universitario.

**Obiettivo 3**

**Applicazione della nuova normativa in materia di dottorato di ricerca**: studio della nuova disciplina, revisione dei dottorati e loro accreditamento.



**Indicatori di risultato:**

- rispetto delle scadenze per il completo adeguamento delle Scuole di dottorato
- esito positivo della procedura di accreditamento

**Macro area D - internazionalizzazione della formazione e della ricerca**

Supporto all'attuazione delle politiche di Ateneo volte alla promozione e allo sviluppo dell'internazionalizzazione dell'offerta formativa e della mobilità internazionale di studenti, dottorandi, professori e ricercatori.

**Anno 2013**

**Obiettivo 1**

**Incremento delle opportunità di mobilità in ingresso e in uscita di studenti e dottorandi**, anche ai fini della partecipazione a programmi integrati di studio con rilascio di titolo congiunto o doppio.

**Indicatori di risultato:**

- incremento del Numero accordi di scambio e numero accordi di titolo doppio/congiunto 2011-2012-2013 sul numero accordi e di scambio e numero accordi di titolo doppio/congiunto 2010-2011-2012
- incremento della quota percentuale del N. studenti in uscita sul N. studenti totali
- incremento della quota percentuale del N. di dottorandi in uscita sul N. dottorandi totali
- incremento della quota percentuale del N. studenti stranieri in ingresso nel periodo considerato.

**Obiettivo 2**

**Supporto gestionale e amministrativo agli organi preposti per la programmazione e lo sviluppo di interventi per l'internazionalizzazione dell'offerta formativa e per l'incremento degli studenti stranieri iscritti ai corsi di Laurea magistrale e a ciclo unico:**

- programmazione di una più ampia offerta disciplinare erogata in lingua straniera;
- potenziamento della promozione e pubblicizzazione di tale offerta all'estero attraverso una rete di agenti operanti in loco nei paesi esteri.

**Indicatori di risultato:**

- Numero corsi e numero insegnamenti in lingua inglese nell'anno di riferimento / Numero corsi e numero insegnamenti in lingua inglese nell'anno precedente
- Numero immatricolati stranieri e numero dottorandi stranieri nell'anno di riferimento / Numero immatricolati stranieri e dottorandi stranieri nell'anno precedente

**Obiettivo 3**

**Sviluppo di servizi a favore di ospiti internazionali attraverso la Progettazione di un Welcome Office** che divenga punto di riferimento nell'Ateneo per i servizi di accoglienza rivolti a tutti gli stranieri (*visiting professor, visiting scholar/scientist*, studenti, dottorandi, specializzandi, borsisti, ricercatori) che trascorrono un periodo di studio o di ricerca nell'Università. Messa a sistema delle esperienze maturate dall'Ufficio Accordi e relazioni internazionali, definizione dei settori di





intervento della struttura e dei servizi che si propone di erogare, individuazione dei target di riferimento e delle modalità di raccordo con le strutture dell'amministrazione preposte a specifiche procedure e con i dipartimenti.

## **Indicatori di risultato:**

Scadenze:

- 2013 progettazione della struttura e avvio di alcune tipologie di attività su scala misurata di utenti;
- 2014: pieno funzionamento della struttura

Efficacia:

- rilevazione del giudizio qualitativo attraverso opportune indagini di soddisfazione dell'utenza
- copertura del servizio misurabile attraverso il numero di servizi erogati - tempi di svolgimento e numero di utenti

## **Macro area E - 3 Sviluppo organizzativo e regolamentazione di Ateneo**

### **ANNO 2013**

#### **Obiettivo 1**

**Adeguamento della regolamentazione dell'Ateneo** alla legge 240 e al nuovo Statuto: coordinamento del processo di predisposizione dei regolamenti generali, integrazione e verifica di parti degli atti regolamentari che comportano il concorso di altre strutture dell'amministrazione.

- **Regolamento didattico d'Ateneo**, tenendo conto del modello dipartimentale, revisione della parte generale e adeguamento degli ordinamenti dei singoli corsi.

- **Regolamento generale d'Ateneo**: revisione dell'intero articolato e riscrittura di tutte le procedure in esso previste.

- collaborazione alla predisposizione di altri Regolamenti su specifiche materie in raccordo con altre strutture dell'amministrazione, per le diverse aree di competenza. Verifica di conformità allo Statuto e ai Regolamenti generali. Espletamento delle procedure per la loro approvazione ed emanazione.

#### **Indicatori di risultato:**

Scadenze: tempi delle procedure di approvazione

#### **Obiettivo 2**

**Supporto ai nuovi dipartimenti e alle strutture di raccordo nella predisposizione dei rispettivi regolamenti** di funzionamento previsti dal nuovo Statuto: predisposizione di schemi- tipo in conformità allo Statuto e ai Regolamenti generali. Verifica delle proposte di regolamento formulate dalle strutture e della loro coerenza alla normativa nazionale e interna. Espletamento delle procedure per la loro approvazione ed emanazione.

#### **Indicatori di risultato:**

Scadenze: rispetto dei tempi delle procedure di formalizzazione.



### Obiettivo 3

- A) Supporto al Direzione Generale nella realizzazione di un sistema di monitoraggio e controllo ai fini dell'affiancamento dei processi realizzativi a valle delle decisioni del Consiglio di Amministrazione.
- B) Definizione di una tassonomia delle materie e delle procedure per i processi istruttori e deliberativi del CDA.

### Indicatori di risultato

- A) 1 - n.° coerenza e numerosità delle decisioni sottoposte a monitoraggio
- A) 2 - n.° di interventi correttivi successivi a difficoltà di implementazione delle decisioni assunte dal CDA
- B) 1 - Completezza e coerenza dei processi definiti, in condivisione con le strutture competenti dei processi



**Posizione dirigenziale di riferimento**

**dirigente responsabile della Divisione Segreterie Studenti**

**Macro - area C - Servizi agli studenti e promozione del diritto allo studio**

**Anno 2013**

**Obiettivo 1**

**Revisione del processo di Laurea realizzando la presentazione domanda di laurea online senza necessità per lo studente di recarsi allo sportello e l'avvio sperimentale dei verbali di laurea con firma elettronica.** Sono collegati alla revisione di tale processo i seguenti progetti:

- sostituzione della microfiche con il deposito della tesi in formato digitale.
- rilascio della pergamena il giorno della laurea.

**Indicatori di risultato:**

- scadenza: 31 dicembre 2013
- riduzione dei tempi di verifica delle carriere (da rilevare a campione)
- semplificazione dei flussi di lavoro al fine di razionalizzare l'uso delle risorse
- semplificazione delle comunicazioni tra gli attori coinvolti nel processo: studente, docente, segreteria didattica, segreteria studenti

**Obiettivo 2**

**Revisione del processo di trasferimento in entrata e in uscita e iscrizione alla seconda laurea, con presentazione domanda di trasferimento solo online senza necessità per lo studente di recarsi allo sportello**

**Indicatori di risultato:**

- scadenza: 31 dicembre 2013
- riduzione dei tempi di verifica e aggiornamento delle carriere (da rilevare a campione)
- semplificazione delle comunicazioni tra gli attori coinvolti nel processo: studente, docente, segreteria didattica, segreteria studenti
- semplificazione dei flussi di lavoro al fine di razionalizzare l'uso delle risorse

**Obiettivo 3**

**Verbali con firma elettronica:** estensione a tutto l'Ateneo e revisione processo.

Nel corso del 2013 si prevede di portare a regime su tutto l'ateneo la verbalizzazione con firma elettronica, aggiungendo altri 800 docenti, per un totale complessivo di 2300 docenti circa.

Nel frattempo l'applicativo subirà un'importante implementazione che consiste nell'introduzione della firma elettronica qualificata rilasciata da una CA riconosciuta da DigitPA.

L'ateneo dovrà sostituire tutti gli attuali dispositivi di firma e rilasciare a tutti i docenti il nuovo certificato di firma.



A tal fine si dovrà realizzare un apposito servizio cui affidare la gestione del cambiamento e a regime il nuovo processo di firma.

**Indicatori di risultato:**

- Scadenza: 31 dicembre 2013
- Numero complessivo di docenti: 2300

**Obiettivo 4**

- Interventi correttivi di adeguamento a seguito della nuova normativa per la determinazione della contribuzione studentesca**
- Riduzione dei tempi per rimborso tasse e contributi a seguito di esonero per borsa di studio e per merito.**

**Indicatori di risultato**

OB a) Utilizzo di modelli di simulazione tali da consentire l'assunzione di decisioni rispetto al maggior numero possibile di opzioni, secondo le scadenze del procedimento deliberativo degli organi di ateneo.

OB b) - Scadenza : 31/12/2013

**Obiettivo 5**

**Redazione del manuale dei processi di gestione delle Carriere** svolti dalla Segreteria studenti, nell'ottica di avviare la certificazione di qualità.

**Indicatori**

Scadenza: 31 dicembre 2013

|  |
|--|
| <b>Macro-area E3 - Sviluppo organizzativo e regolamentazione di ateneo</b> |
|--|

**ANNO 2013**

**Obiettivo 1**

**Collaborazione alla revisione del Regolamento didattico del Regolamento studenti** per le parti attinenti alle Carriere al fine di realizzarne l'adeguamento alle disposizioni normative della riforma e al nuovo assetto istituzionale dell'offerta formativa e della didattica.

La revisione del regolamento didattico coinvolge diverse strutture dell'ateneo per le parti nello stesso trattate. A seguito della approvazione del nuovo regolamento didattico, deve essere predisposto il nuovo regolamento studenti, da sottoporre all'approvazione degli organi.

*Obiettivo da realizzare in collaborazione con la posizione dirigenziale responsabile dell'Area Affari Istituzionali, Internazionali e Formazione.*

**Indicatori di risultato**

Scadenza: entro 2013



## Obiettivo 2

**Predisposizione di un sistema di *Customer Satisfaction*** dotato di un protocollo di regole e di scadenze temporali delle attività di rilevazione, finalizzate alla verifica dell'efficienza ed efficacia dei processi della Divisione al fine del miglioramento dei servizi.

### **Indicatori di risultato:**

Scadenza: predisposizione di una proposta di strumento di rilevazione e scadenziario per l'effettuazione delle indagini



**Posizione dirigenziale di riferimento:  
Dirigente responsabile della divisione servizi per la ricerca**

**Macro-Area B: Ricerca e Trasferimento Tecnologico**

Sviluppo delle capacità di attrazione di finanziamenti per la ricerca, attraverso il supporto ai gruppi di ricerca, il rafforzamento della capacità propositiva e lo sviluppo delle relazioni con enti finanziatori e partner.

**2013**

**Obiettivo 1**

**Contribuire a potenziare la visibilità e l'attrattività della ricerca svolta in Ateneo** attraverso il rafforzamento dei rapporti con enti finanziatori (quali ad es. Regione Lombardia e Fondazione Cariplo) e con altri stakeholders (MIUR, CRUI, LERU,) in qualità di interlocutore diretto nel quadro della **progettazione di attività e iniziative comuni, quali ad es. impostazione partecipata di bandi, definizione di regole di partecipazione condivise, modalità di rendicontazione ecc.** Progettazione e promozione di iniziative condivise e partecipazione a gruppi di lavoro specifici.

Risultati attesi per il 2013:

- Partecipazione ai gruppi di lavoro della LERU, in particolare per l'elaborazione di proposte per le regole di partecipazione al programma Horizon 2020
- Partecipazione al Comitato CODAU per il coordinamento dei servizi per la ricerca degli atenei italiani
- Rapporti diretti con gli enti finanziatori mirati all'armonizzazione delle regole e al rafforzamento delle relazioni con UNIMI

**Indicatori di risultato:**

- Influenza sulle specifiche e sulle regole contenute nei bandi (proposte recepite) e sul contesto di riferimento

**Obiettivo 2**

**Coordinamento della partecipazione ai nuovi bandi di natura complessa**, con particolare riferimento ai nuovi Bandi PRIN, FIRB e Fondazione Cariplo, che prevedono un sistema di preselezione di ateneo. Promozione delle possibilità di partecipazione agli ultimi bandi del 7° Programma Quadro UE.

Risultati attesi 2013:

- Analisi ed elaborazione di proposte e attività di supporto in merito al **meccanismo peer review**.
- Organizzazione di una *peer review* di Ateneo per la pre-selezione dei progetti da presentare.

**Indicatori di risultato:**

- Conduzione del processo di selezione entro le scadenze ministeriali
- Grado di copertura del numero di progetti disponibili per la partecipazione Unimi nei limiti previsti dai bandi
- Supporto alla procedura in un'ottica di premialità per i progetti più competitivi



**Macro-area E3 - Sviluppo organizzativo e regolamentazione di ateneo**

Anno 2013

**Obiettivo 1**

**Collaborare alla costruzione di una rete di referenti per le attività di supporto alla ricerca in un primo gruppo di strutture dipartimentali**, compatibilmente con le risorse e le professionalità disponibili. Contribuire alla progettazione e realizzazione di iniziative formative finalizzate a costruire e sviluppare le competenze necessarie alle figure professionali individuate. Attivazione del coordinamento del network da parte della Divisione.

**Indicatori di risultato:**

- individuazione di referenti
- attività formative
- grado di copertura del servizio
- livello di soddisfazione del servizio

**Collaborazione con altre strutture:** *Divisione Stipendi e Carriere del Personale per la costruzione dei profili professional, la formazione del personale e l'inserimento delle posizioni nelle strutture dipartimentali.*

**Obiettivo 2**

**Collaborare allo sviluppo dell'efficacia e dell'utilizzo degli strumenti informativi per il monitoraggio e la programmazione delle attività di ricerca, la verifica delle risorse e infrastrutture a disposizione per lo svolgimento delle attività di ricerca.**

**A- Apertura ai Dipartimenti di un servizio web** realizzato in collaborazione con la Divisione Sistemi Informativi per l'accesso diretto in consultazione alla banca dati di ateneo UNIAGI (contratti/progetti di ricerca).

**Indicatori di risultato:**

- conformità dei dati
- rispetto delle scadenze di progetto

**B- Supporto all'avvio di una ricognizione e classificazione della strumentazione scientifica di ateneo**, volta alla creazione di una base dati aggiornata e adeguata alla valorizzazione economica e tecnologica delle attrezzature in uso, nell'ambito dello sviluppo delle funzionalità del sistema SURPLUS

Nell'anno 2013 si intende avviare una verifica di fattibilità per la raccolta dei dati e il loro aggiornamento nel tempo in relazione alle fonti, ai soggetti coinvolti e al supporto informatico più idoneo ad assicurare la costruzione e il mantenimento della base dati e l'integrazione con altre banche dati di ateneo (Gestione inventariale e patrimoniale) il sistema SURPLUS.



Successivamente l'attività di implementazione del progetto si articolerà nelle seguenti fasi:

- costituzione di una commissione di esperti per la classificazione delle grandi attrezzature e supporto tecnico informativo alla classificazione da parte della struttura
- associazione delle grandi attrezzature presenti in Ateneo ai servizi a tariffario forniti dalle strutture
- associazione tra entrate da progetti di ricerca e acquisto di grandi attrezzature

**Collaborazione con altre strutture:** Divisione sistemi informativi, Centro UNIMITT, Ufficio Pianificazione Organizzativa e Valutazione, per lo sviluppo del sistema di accesso distribuito alle informazioni e il collegamento con il sistema informativo della ricerca (Surplus), Divisione contabilità e bilancio per il collegamento con la banca dati gestionale (gestione e valorizzazione patrimoniale delle attrezzature scientifiche).

### Obiettivo 3

**Supporto alla revisione dei regolamenti di Ateneo** (per la parte relativa alla Ricerca) alla luce del nuovo Statuto e delle disposizioni della legge 240/2010.

#### Indicatori di risultato

- Rispetto delle scadenze programmate con la direzione generale
- Adeguatezza e coerenza delle proposte di regolamento con il sistema normativo nazionale e interno

**Collaborazione con altre strutture:** *la predisposizione dei regolamenti di Ateneo è condotta con il coordinamento e/o la supervisione della dirigente dell'Area affari istituzionali, formazione e internazionalizzazione, con il contributo delle altre strutture dell'Amministrazione competenti su materie specifiche*

### Obiettivo 4

**Sviluppo degli strumenti di revisione interna dei progetti di ricerca PRIN e FIRB** prevista dal Decreto Ministeriale 19/03/2010 n. 51 "Bando PRIN 2009" art. 7 co. 3 e dalla circolare MIUR del 4 maggio 2012 "Progetti FIRB - Nuove modalità di verifica" che hanno reso obbligatoria, in un'ottica di semplificazione prevista tra l'altro dal D.L. 9 febbraio 2012 n. 5, l'attività di audit interna alle università.

#### Risultati attesi 2013:

- Analisi ed elaborazione di proposte per l'attività di audit interno interdivisionale.
- Attivazione di un'unità di audit interdivisionale

#### Indicatori di risultato:

- Conduzione dei processi di revisione entro le scadenze ministeriali

### Obiettivo 5

**A - Riesame degli atti costitutivi dei Centri convenzionati ed interdipartimentali** allo scopo di procedere ad una razionalizzazione e adeguamento alle nuove norme dei regolamenti di Ateneo

**B - Monitoraggio e revisione critica delle partecipazioni dell'Università in Consorzi, Fondazioni, Associazioni e Società consortili** allo scopo di:





- procedere ad una razionalizzazione e adeguamento alle nuove norme e regolamenti di Ateneo;
- elaborare proposte di regolamentazione dei rapporti tra l'Università e il Consorzio, con particolare riguardo alle problematiche derivanti dall'utilizzo da parte del Consorzio di risorse dell'Università per la partecipazione a progetti di ricerca di interesse comune.

**C - Finalizzazione e revisione dei Servizi a Tariffario** in applicazione della riorganizzazione dell'Ateneo prevista dalla L. 240/2010 e del nuovo Statuto dell'università degli Studi di Milano

### **Indicatori di risultato**

Decorrenza del nuovo assetto entro il 2013



Posizione dirigenziale di riferimento  
Dirigente responsabile della Divisione coordinamento delle Biblioteche

Linea di azione: Miglioramento dell'efficienza dei processi e della qualità del servizio

Anno 2013

#### Obiettivo 1

**Individuazione, nell'ambito del monitoraggio e della valutazione dello SBA, dei punti di forza e di debolezza del sistema attraverso una nuova indagine sulla soddisfazione degli utenti al fine di migliorare la qualità dei servizi**

L'indagine a tutto campo sulla percezione che gli utenti (docenti e studenti) hanno dei servizi erogati dalle Biblioteche e dei Servizi centrali per il sistema bibliotecario d'ateneo (Biblioteca digitale, OPAC, Portale della ricerca, etc.) effettuata tramite questionario, sarà comparata con la medesima indagine svolta nel 2006. Come allora i risultati saranno posti all'attenzione dei responsabili delle biblioteche sia per l'interpretazione dei dati che per mettere in campo tutte le azioni necessarie al superamento dei problemi messi in luce dall'indagine.

#### Risultato atteso

Maggiore consapevolezza ed evidenziazione dei punti di forza di ciascun servizio; sui punti di debolezza azione concordata con i direttori delle biblioteche per la soluzione dei problemi messi in evidenza dall'indagine

#### Indicatori di risultato

Rispetto Scadenze: somministrazione del questionario entro gennaio 2013 ed elaborazione dati entro ottobre 2013.

Qualità:

Numero di questionari compilati: Obiettivo copertura indagine min 7%

Riscontro delle azioni di miglioramento realizzate relativamente alle criticità riscontrate nella precedente rilevazione.

Individuazione ulteriori azioni di miglioramento da implementare da parte delle Biblioteche autonome.

#### Obiettivo 2

**Autovalutazione del Sistema Bibliotecario d'Ateneo nell'ambito del programma di valutazione del Nucleo di valutazione<sup>1</sup>.**

Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Milano, nel quadro delle sue funzioni istituzionali, ha avviato un programma di valutazione della ricerca, della didattica e dell'attività

---

<sup>1</sup> Il Nucleo di Valutazione nella riunione del 31 maggio 2013 ha riesaminato la programmazione complessiva delle attività di valutazione e ha sospeso, per il 2013 l'avvio della procedura riguardante la Divisione Coordinamento delle Biblioteche. L'obiettivo sarà pertanto riconsiderato ed eventualmente programmato per il 2014.



amministrativa con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo di un approccio alla valutazione basato sullo stimolo al miglioramento e al confronto con realtà italiane e straniere significative. Uno dei servizi su cui si esercita l'attività del Nucleo nel 2013 è il Sistema Bibliotecario di Ateneo

**Risultato atteso.** Nell'ottica di contribuire al miglioramento della performance dello SBA sotto il profilo della efficacia e dell'efficienza sul versante dei processi amministrativi, la Divisione Coordinamento Biblioteche raccoglierà i dati richiesti dal Nucleo di Valutazione, e metterà a disposizione, se ritenuto utile, la propria esperienza maturata in anni di partecipazione ad iniziative nazionali di valutazione dei sistemi bibliotecari accademici (GIM).

### Indicatori di qualità

Esaustività dei dati forniti rispetto alle richieste del Nucleo di Valutazione

Azioni di miglioramento realizzate (da valutare a distanza di un anno) in relazione alle valutazioni e raccomandazioni del Nucleo di Valutazione.

**Collaborazione con altre strutture:** l'avvio della procedura e la tempistica del processo di autovalutazione sono subordinati alla programmazione delle attività del Nucleo di Valutazione; l'intera procedura è coordinata dall'Ufficio Pianificazione Organizzativa e Valutazione (Ufficio di supporto al Nucleo di Valutazione).

### Obiettivo 3 (pluriennale 2013-2014)

**Consolidamento della Biblioteca digitale (fase 3): migliorare il servizio attraverso la razionalizzazione dei processi di gestione delle risorse elettroniche (back office) e il miglioramento dei percorsi di ricerca degli utenti per l'accesso alle risorse elettroniche.**

La Biblioteca digitale nell'Ateneo è nata e si è sviluppata negli ultimi 10 anni attorno a collezioni digitali costituite principalmente da basi di dati e e-journal cui si sono aggiunte le collezioni di e-book. La complessità dello scenario, rende necessario operare delle scelte che coinvolgano nel suo complesso la gestione delle risorse elettroniche. Si tratta di:

- A) operare scelte tecnico biblioteconomiche relative al trattamento delle risorse elettroniche locali e remote, definendo le modalità di integrazione con il posseduto cartaceo;
- B) definire il posizionamento dell'OPAC rispetto alla piattaforma software per la gestione della Biblioteca digitale;
- C) migliorare la piattaforma software di accesso (*Discovery tool*) alle risorse elettroniche da parte degli utenti o modificando quella già in uso o eventualmente procedendo alla sua sostituzione.

Nel 2013 si procederà a:

- esame e revisione delle attuali pratiche di gestione delle risorse elettroniche
- analisi dei dati statistici sull'utilizzo dell'OPAC ed eventuale indagine sui comportamenti degli utenti in fase di ricerca
- analisi dei discovery tool esistenti, tenendo conto delle caratteristiche dei materiali digitali posseduti dall'ateneo
- studio di fattibilità al fine di modificare alcune funzionalità del software in uso o implementare un nuovo discovery tool (la realizzazione delle modifiche o dell'implementazione è prevista nel 2014).

### Risultato atteso

Maggiore efficienza e coerenza nella gestione delle risorse elettroniche

Individuazione degli interventi utili al miglioramento del software di ricerca e accesso alle risorse elettroniche

### Indicatori di risultato

- Rispetto delle scadenze prefissate (2013)



- Qualità indagine su OPAC: N. dati statistici analizzati, N. questionari somministrati (eventuale).
- N. discovery tool analizzati.
- Uniformità del trattamento catalografico delle risorse elettroniche.

#### Obiettivo 4

**Miglioramento dell'efficienza e della qualità del sistema di approvvigionamento dei periodici cartacei da parte delle biblioteche attraverso l'esecuzione di una Gara di Ateneo per la fornitura di periodici 2014-2016 (fase 2 - intervento sostitutivo della gara inter-ateneo 2012).**

La gara interateneo, prevista nel 2012, si è conclusa senza aggiudicazione per la mancata presentazione di offerte. Ciò si deve alla mutata situazione del mercato, che non consente più ai fornitori di garantire le condizioni economiche di favore praticate negli anni scorsi. Il grande aggregato, che in passato aveva consentito forti sconti, in questa congiuntura non è probabilmente proponibile e quindi l'Ateneo dovrà procedere, per il triennio 2014-2016, ad una gara da svolgersi per proprio conto.

##### **Risultato atteso:**

La nuova gara verrà impostata in modo da ottenere le condizioni economiche migliori possibili, fermo restando il livello qualitativo dei servizi. Il probabile incremento dei prezzi - dovuto sia agli aumenti di prezzo dei periodici da parte degli editori, sia all'eventuale incremento delle condizioni economiche di fornitura - dovrà essere compensato da un adeguamento degli stanziamenti oppure da una riduzione dei titoli in abbonamento.

Le procedure di gara e la stipula del contratto verranno completate entro la fine del 2013.

**Collaborazione con altre strutture:** il procedimento di gara è svolto con il contributo e la responsabilità giuridica della Divisione Attività Legali

##### **Indicatori di risultato**

Scadenze: Rispetto delle scadenze temporali (2013)

Indicatori di qualità

- aumento dell'integrazione delle biblioteche nelle politiche d'acquisto d'Ateneo misurabile attraverso il numero di Biblioteche aderenti
- riduzione dei fascicoli lacunosi attraverso controlli periodici delle biblioteche e della Divisione Biblioteche.

#### Anno 2014

##### **Obiettivo 1 (pluriennale 2013-2014)**

**Consolidamento della Biblioteca digitale (fase 4): migliorare il servizio attraverso la razionalizzazione dei processi di gestione delle risorse elettroniche (back office) e il miglioramento dei percorsi di ricerca degli utenti per l'accesso alle risorse elettroniche.**

Terminata, nel 2013, la razionalizzazione della gestione delle risorse elettroniche e l'analisi delle modifiche da apportare al sistema di ricerca e fruizione delle risorse elettroniche si procede alla realizzazione degli interventi individuati al fine di migliorare la ricerca da parte degli utenti nell'uso della Biblioteca digitale



**Risultato atteso**

Migliorare percorsi di ricerca dell'utente.

Implementazione del nuovo software di *discovery tool* o di modifiche al software in uso secondo l'opportunità evidenziata dallo studio di fattibilità eseguito nel 2013.

**Indicatori di risultato**

Rispetto delle scadenze temporali (fine 2014).

Efficacia: rilevazione e rendicontazione dei risultati delle azioni di miglioramento dei percorsi di ricerca.

**AREA E - 8: SISTEMA BIBLIOTECARIO D'ATENEO - Collegamento ad area E 3 - Sviluppo Organizzativo e regolamentazione di Ateneo**

**Linea di azione riorganizzazione e regolamentazione del Sistema Bibliotecario di Ateneo**

Anno 2013

**Obiettivo 1 (pluriennale 2011-2014)**

**Riorganizzazione del SBA per migliorare e potenziare i servizi agli utenti, realizzare risparmi nell'uso delle risorse -(fase 2- 2013)**

Lo studio di fattibilità denominato SBA 2 sulla riduzione del numero delle biblioteche, tramite accorpamento fisico o funzionale, insieme ad altri interventi sulla razionalizzazione/semplificazione dei finanziamenti e sull'utilizzo di magazzini remoti per materiale obsoleto, sono stati oggetto di una relazione presentata al Rettore per l'approvazione (inizio 2011). A seguito di ciò sono stati messi a punto progetti specifici che hanno coinvolto biblioteche di varie aree disciplinari che trovano attuazione in base alla condivisione degli obiettivi da parte dei dipartimenti e alle risorse disponibili per interventi di ristrutturazione degli spazi.

**Risultato atteso**

Superamento della frammentazione dei servizi erogati dallo SBA per il numero troppo alto di biblioteche presenti (83 nel 2011). Gli accorpamenti fisici o funzionali dei fondi librari presso le biblioteche autonome migliorano complessivamente la performance dello SBA. Riportare le collezioni e il personale nelle biblioteche autonome rende il patrimonio più accessibile (gli orari di apertura dei fondi librari sono irrisori, rispetto a quelli delle biblioteche autonome) e consente di conservarlo inventariarlo e catalogarlo adeguatamente, uniformarne il trattamento secondo procedure di back office e di servizio controllate.

Nel 2012 sono state accorpate 13 Biblioteche per il progetto SBA 2 e 11 per la dipartimentalizzazione. Le Aree interessate sono state: Lingue, Medicina, Agraria, Scienze Politiche. Per il 2013 è previsto che le Biblioteche autonome di Agraria e Scienze Politiche terminino l'accorpamento delle rispettive biblioteche di settore e fondi librari. Per Giurisprudenza alla fine del 2013 si avvierà uno studio di fattibilità.

**Indicatori di efficienza:**

Miglioramento della fruibilità delle collezioni, incremento dell'orario di apertura e dei servizi resi all'utenza.

**Indicatori di qualità:**

Maggiore integrazione delle strutture bibliotecarie nelle politiche e nei servizi dello SBA

Uniformazione delle procedure di back office e di erogazione dei servizi.



#### **Collaborazione altre strutture**

Dipartimenti e Biblioteche interessati ai progetti sottostanti

**Biblioteca di Agraria:** accorpamento delle biblioteche di settore e dei fondi librari nella Biblioteca d'area di Agraria. Il progetto, nato anni orsono, prevede, al termine del 2013 la riunificazione fisica delle collezioni, dei fondi e del personale delle 7 biblioteche di Agraria.

#### **Indicatori di risultato**

##### **Rispetto delle scadenze:**

2013 Integrazione delle rimanenti strutture bibliotecarie nella Biblioteca autonoma

**Biblioteca di Scienze Politiche:** accorpamento funzionale delle biblioteche dipartimentali nella Biblioteca autonoma. Il progetto nato anni orsono prevede al termine del 2013, la riunificazione fisica e funzionale delle collezioni, dei fondi librari e del personale delle 5 biblioteche dipartimentali.

#### **Indicatori di risultato**

##### **Rispetto delle scadenze:**

2013- Integrazione nella Biblioteca d'area: delle rimanenti strutture

#### **Biblioteche di Giurisprudenza:**

Lo studio di fattibilità inizierà alla fine del 2013.

#### **Obiettivo 2 (pluriennale:2010/2015)**

**Riunificazione delle Biblioteche di Biologia, Informatica, Chimica e Fisica - BICF - 2013 (fase 2 - 2013) :** nell'ambito della razionalizzazione dello SBA e del progetto edilizio di sistemazione di Via Celoria 18, è stata prevista la riunificazione delle quattro biblioteche d'area di Biologia, Chimica, Informatica e Fisica. Si è partiti dalla definizione di un progetto di massima (autunno 2010) e dalla elaborazione, nel corso del 2011, di un progetto biblioteconomico con l'indicazione del profilo della biblioteca, le caratteristiche dei servizi, le quantità ( mq e metri lineari, posti, postazioni attrezzate, etc.), i percorsi (degli utenti, dello staff e dei volumi) le attrezzature, gli uffici, il programma funzionale, etc.

Nel 2012 è stato affidato ad esterni il progetto edilizio più volte verificato con gli interessati.

**Nel 2013** si prevede, a cura del Gruppo di progetto, il lavoro di ricognizione e adeguamento delle collezioni delle quattro biblioteche:

- controllo inventariale, verifica dello stato di conservazione, integrazione lacune, aggiornamento, deduplicazione, selezione, scarto, rilegatura, etc.;
- riordino dei dati patrimoniali, di collocazione e di catalogazione.

#### **Collaborazione altre strutture**

Dipartimenti e Biblioteche interessati al progetto

##### **Risultato atteso**

Razionalizzazione delle politiche di acquisto

Aggiornamento e integrazione delle collezioni

##### **Indicatori di efficienza**

Rispetto delle scadenze (fine 2013)



#### **Indicatori di qualità**

N. volumi controllati  
N. volumi deduplicati  
N. lacune rilevate

#### **Obiettivo 3**

**Attuazione del nuovo Statuto e del Regolamento generale di Ateneo nell'ambito delle SBA, attraverso il coordinamento della definizione dei Regolamenti interni da predisporre da parte delle biblioteche autonome.**

Fornire alle biblioteche autonome uno schema di regolamento comune come riferimento per l'elaborazione dei nuovi regolamenti interni, necessari a seguito della revisione delle disposizioni inerenti lo SBA all'interno del nuovo Regolamento generale di Ateneo.

#### **Indicatori di efficienza**

Rispetto delle scadenze (fine 2013)

#### **Indicatore di efficacia**

N.° biblioteche coinvolte  
Completamento e coerenza dei regolamenti

#### **Anno 2014**

#### **Obiettivo 1**

**Migliorare, aggiornare, adeguare la Carta dei servizi del Sistema bibliotecario d'Ateneo, attraverso la redazione di un'unica Carta dei Servizi dello SBA, come previsto dal Regolamento generale di Ateneo.**

Si vuole procedere all'aggiornamento della Carta dei servizi che recepisca l'evoluzione dello SBA, dei servizi erogati e delle esigenze di un'utenza articolata, nell'ottica della trasparenza e di una migliore comunicazione.

**Risultato atteso:** dotare il sistema bibliotecario d'Ateneo di una Carta dei servizi unica e adeguata.

#### **Indicatori di efficienza**

Rispetto delle scadenze (fine 2014).

#### **Indicatore di efficacia**

Rispetto dei requisiti di organicità, completezza e trasparenza

#### **Obiettivo 2**

**Unificazione delle Biblioteche di Biologia, Informatica, Chimica e Fisica in un'unica biblioteca (Progetto- BICF) (fase 3- 2014)**

Nell'ambito della sistemazione di Via Celoria 18, è stata prevista la riunificazione delle quattro biblioteche d'area di Biologia, Chimica, Informatica e Fisica a partire dalla definizione di un progetto di massima (autunno 2010) e l'elaborazione, nel corso del 2011, di un progetto biblioteconomico.

Nel 2012 è stato affidato ad esterni il progetto edilizio più volte verificato con gli interessati (Divisione Progettazione e Gestione del Patrimonio Immobiliare).



Nel 2013 è prevista la conclusione del lavoro di ricognizione e adeguamento delle collezioni delle quattro biblioteche.

**Nel 2014** si prevede, a cura del Gruppo di progetto, il lavoro di allestimento delle collezioni e dei servizi. Nella fattispecie:

- individuazione dei criteri di “esposizione” che tengano conto delle caratteristiche delle collezioni, della valorizzazione del materiale, dei percorsi di ricerca dell’utente;
- individuazione di soluzioni bibliotecniche trasparenti, facilmente leggibili dall’utenza e dagli operatori nella collocazione del materiale;
- compilazione dei nuovi cataloghi topografici virtuali dei vari settori;
- collaborazione con i progettisti e verifica delle soluzioni adottate;
- verifiche periodiche con l’utenza (docenti e studenti);
- progettazione servizi, individuazione attrezzature e arredi;
- programmazione allestimento e trasloco, etc.

**La realizzazione dell’edificio e l’apertura della Biblioteca sono previsti per il 2015.**

### **Collaborazione altre strutture**

Dipartimenti e Biblioteche interessati al progetto - La conclusione del progetto è subordinato all’ultimazione dei lavori edilizi per la nuova sede, di competenza della Divisione Progettazione e Gestione del Patrimonio Immobiliare.

### **Risultato atteso**

Maggiore efficienza per recupero spazi e riduzione del personale impiegato

Maggiore efficacia dei servizi

Razionalizzazione delle collezioni e delle politiche d’acquisto

### **Indicatori di efficienza**

Rispetto delle scadenze (fine 2014).

### **Indicatori di qualità**

Incremento dei servizi all’utenza

Recupero spazi:

MQ resi disponibili per i Dipartimenti

Riduzione del personale impiegato (n° unità)

Miglioramento della fruibilità delle collezioni/ incremento orari di apertura

Il miglioramento del servizio sarà oggetto di indagini ad hoc a realizzazione effettuata.





Posizione dirigenziale di riferimento  
dirigente responsabile della Divisione Telecomunicazioni

Area E - E5: Sviluppo del sistema ICT di ateneo

Anno 2013

**Obiettivo 1**

**Evoluzione tecnologica e funzionale delle reti di alcune sedi universitarie:** le dimensioni e le funzionalità della rete di Ateneo impongono un'evoluzione articolata nel rinnovamento annuale delle realtà più obsolete, ovvero non più atte a fornire i servizi richiesti dagli utenti. Per l'anno 2013 sono in programma le implementazioni delle nuove architetture per:

- nodi di backbone del Campus di Città Studi: Matematica, Fisica e Chimica
- Centro Stella Osp.Sacco
- Campus di Città Studi
- via Mangiagalli 31 con realizzazione del nuovo cablaggio e passaggio a VoIP
- via Trentacoste 2 con realizzazione del nuovo cablaggio e passaggio a VoIP
- Progettazione architettura di rete e VoIP per la nuova sede di via Celoria 18 e dell'evoluzione rete nel 2014 con predisposizione ed attivazione procedimento di fornitura

**Indicatori di risultato:**

Spesa per nuovi apparati

Economie derivanti dal riuso

N. punti cablati

N. postazioni servite

N. sedi servite

N. edifici campus

N. VLAN configurate

N. reti configurate

N. ACL (Access Control List) per il controllo degli accessi e della distribuzione delle risorse

**Obiettivo 2**

**Attivazione di nuovi servizi del sistema di fonia di Ateneo:** Progettazione e realizzazione del servizio pilota per l'accesso al sistema di fonia di Ateneo da parte dei dispositivi mobili (smartphone e tablet ) di proprietà degli utenti, attraverso la nostra rete wi-fi. Obiettivo è fornire agli utenti abilitati, con credenziali unimi, un accesso sicuro e dotato del supporto automatico che fornisca loro le informazioni necessarie per la configurazione del proprio dispositivo mobile. Si tratta, quindi, del primo servizio di Ateneo fruibile in modalità BYOD (Bring Your Own Device).

**Indicatori di risultato:**

Piattaforme supportate

N. di utenti supportati

N. di sedi in cui si è attivato il servizio

% di copertura wi-fi



### Obiettivo 3

**Sviluppo di strumenti per la tracciabilità del traffico all'interno della rete di Ateneo:** si tratta dell'estensione di quanto già realizzato nel 2012, e cioè il monitoraggio del traffico verso Garr. L'obiettivo è di estendere il monitoraggio al traffico interno, rilevandone sia le tipologie sia le strutture che lo generano. In questo caso occorre definire l'architettura in funzione di una valutazione tecnico-economica, svolta alla luce della numerosità delle sedi e della certezza che non venga perso traffico. Il sistema deve essere, infine, integrato con la piattaforma di monitoraggio in uso.

#### Indicatori di risultato:

N. di sonde utilizzate/N. di sedi servite

N. di sottoreti attive

% di integrazione con gli strumenti di monitoraggio

Livello della classificazione (livello ISO OSI 4 trasporto: medio, livello 7 applicazione: ottimo)

### Obiettivo 4

**Realizzazione del Disaster Recovery e Business Continuity per i servizi centrali di Ateneo negli aspetti tecnologici ed organizzativi - Con DivSI:** si tratta di attivare la Continuità Operativa (Business Continuity) ed il Disaster Recovery (DR) così come indicato dall'Art. 50 bis del Codice dell'Amministrazione Digital (CAD). Il piano di continuità operativa fissa gli obiettivi e i principi da perseguire e descrive le procedure per la gestione della continuità operativa, tenendo conto delle potenziali criticità relative a risorse umane, economiche e strutturali. Il piano di Disaster Recovery, che costituisce parte integrante del precedente, stabilisce le misure tecniche e organizzative per garantire il funzionamento dei centri di calcolo e delle procedure informatiche critiche per l'Ateneo in siti alternativi a quelli di produzione. Poiché i servizi centrali di Ateneo sono di tipo sia infrastrutturato sia applicativo, il progetto è svolto di concerto dalle Divisioni Telecomunicazioni e Sistemi Informativi

#### Indicatori di risultato:

Recovery Time Objective (RTO) dei servizi

Recovery Point Objective (RPO) dei servizi

Livello di coinvolgimento delle figure e dei ruoli istituzionali

Livello di gestibilità della soluzione tecnica prescelta (senza aumento di personale, con aumento di personale in FTE)

### Anno 2014

#### Obiettivo 1

**Nuova architettura e nuove condizioni economiche per l'infrastruttura in fibra ottica della rete di Ateneo:** a fine settembre 2014 scade il contratto con il RTI (Raggruppamento Temporaneo d'Impresa) Metroweb SpA-Fastweb SpA di affitto, in uso esclusivo, delle fibre spente che collegano tutte le sedi universitarie in ambito metropolitano e regionale (Crema e Lodi). Si tratta di individuare la modalità che permetta all'Ateneo di mantenere l'attuale infrastruttura fisica, riconsiderandone i soli canoni di affitto; tale posizione deriva sia dal fatto che l'obsolescenza tecnologica dell'infrastruttura si manifesta, tipicamente, dopo un periodo di almeno 30 anni, nel nostro caso si tratta di fibre posate nel 2005, sia dalla considerazione che la sostituzione dell'infrastruttura comporterebbe costi elevatissimi (non solo relativi alle fibre, ma agli apparati che realizzano la nuova architettura in funzione della nuova topologia della rete) e fermi prolungati per



tutte le sedi. Nel caso in cui, per motivi legislativi, ciò non fosse possibile, occorrerà trovare la soluzione tecnico-economica che contenga, per quanto possibile, l'impatto economico ed il disagio per gli utenti.

**Collaborazione con altre strutture:** Il supporto della Divisione Attività Legali sarà necessario in entrambi gli scenari.

**Indicatori di risultato:**

Scostamento % dei dati di targa rispetto agli attuali (packet loss, jitter, one-way delay)

Scostamento % degli SLA rispetto agli attuali (Service Level Agreement)

**Obiettivo 2**

**Evoluzione tecnologica e funzionale delle reti di alcune sedi universitarie:** la realizzazione principale riguarda la sede di via Celoria 18, per cui è prevista una rete integrata, con copertura wi-fi in completa sovrapposizione alla rete cablata, con tecnologia avanzata; completamento del rifacimento dei nodi del campus in fibra di Città Studi: Veterinaria e Biologia; progettazione della nuova architettura del backbone della rete di Ateneo (realizzazione nel 2015) che passerà da una logica di livello 3, IP, ad una di livello 2, ethernet, più semplice, con maggiori prestazioni e funzionalità e corredato di alcuni nodi L3 per la gestione ed il trasporto delle reti virtuali; progettazione della nuova sede di v. Mercalli 23 (realizzazione nel 2015). Predisposizione ed attivazione della procedura per la fornitura. Tutte le realtà realizzate e progettate saranno pienamente conformi al protocollo IPv6.

**Indicatori di risultato:**

Spesa per nuovi apparati

Economie derivanti dal riuso

N. punti cablati

N. postazioni servite

N. sedi servite

N. VLAN configurate

N. reti configurate

**Obiettivo 3**

**Attività conto terzi:** ridefinizione tecnico-economica del contratto triennale per i servizi di rete svolti per GARR, rete nazionale della ricerca, come POP (Point of Presence) di Milano e come fornitore di connettività per altri Enti Garr; attività analoga nei confronti del contratto triennale con CIDiS, al quale si offre, mediante la rete di Ateneo, la connettività a GARR della loro rete metropolitana, il raccordo, sempre su fibra ottica, delle residenze universitarie di proprietà di UniMI e servizi di consulenza per la revisione e l'eventuale razionalizzazione tecnico-economica dell'infrastruttura di rete per la connessione delle nuove residenze universitarie alla rete metropolitana.

**Indicatori di risultato:**

N. enti Garr collegati al POP

N. enti Garr collegati al POP tramite la rete di Ateneo

Periodo, in minuti, di indisponibilità del POP nell'arco dei 3 anni contrattuali

Periodo, in minuti, di indisponibilità della connettività rete di Ateneo-rete metropolitana CIDiS nell'arco dei 3 anni contrattuali



**Posizione dirigenziale di riferimento:  
dirigente responsabile della Divisione Sistemi Informativi**

**Macro - area E.5 Sviluppo del sistema ICT di Ateneo**

La complessa articolazione degli obiettivi di intervento da realizzare è connessa alla gran parte delle aree obiettivo Comprese nell'area E: Organizzazione e gestione strategica delle risorse e si integra con la gran parte degli obiettivi delle posizioni dirigenziali nelle seguenti linee di azione:

- E5.1 Applicazione delle nuove leggi (Codice unico dell'amministrazione digitale, Direttiva del ministro dell'amministrazione pubblica e della semplificazione in materia di certificazione)
- E5.2 Riorganizzazione dell'Ateneo nei nuovi dipartimenti conseguente al nuovo Statuto
- E5.3 Bilancio unico e nuovo sistema di contabilità
- E5.4 Ristrutturazione della didattica
- E5.5 Supporto ai processi di valutazione nazionali per la didattica e la ricerca con eventuali pre-valutazioni interne
- E5.6 Internazionalizzazione

Lo sviluppo del sistema ICT è focalizzato sull'applicazione del complesso corpo legislativo emanato nel corso del triennio 2011-13. Le nuove leggi (L. 240/2010, Codice unico dell'amministrazione digitale, Direttiva del ministro dell'amministrazione pubblica e della semplificazione in materia di certificazione) comportano la revisione dell'intero assetto organizzativo e funzionale dell'Ateneo con un forte impatto sul sistema informativo, sia nella struttura dei dati che nei processi amministrativi e di comunicazione.

Inoltre è di crescente rilevanza il ruolo del sistema informativo a supporto dei processi di valutazione per la didattica e la ricerca, non solo internamente per le attività proprie del Nucleo di valutazione e per le attività decisionali degli organi, ma anche a livello nazionale in relazione alle campagne di valutazione promosse dall'Anvur e dal sistema di finanziamento pubblico.

Inoltre l'impatto delle politiche di internazionalizzazione sul sistema informativo comporta la predisposizione delle strutture dati per accogliere il bilinguismo, lo sviluppo di servizi applicativi e di siti rivolti a un'utenza internazionale anche in inglese.

L'obiettivo di contenimento dei costi, o meglio del rispetto della previsione della spesa, si considera costante e presente in ognuno degli interventi operativi in cui il piano viene declinato.

Con una funzione propedeutica e sinergica alle linee di sviluppo strategiche indicate è opportuno evidenziare la necessaria e continua evoluzione dell'infrastruttura tecnologica a supporto dell'integrazione dei dati, dell'interoperabilità tra i processi e della continuità operativa dei servizi.

**Anno 2013**

**E5.1 Applicazione delle nuove leggi (Codice unico dell'amministrazione digitale, Direttiva del ministro dell'amministrazione pubblica e della semplificazione in materia di certificazione)**

Riguardo allo sviluppo del sistema ICT occorre nel 2013 inserire un obiettivo non previsto nel 2012, in qualche modo propedeutico allo svolgimento del piano, che potrebbe portare a una riformulazione delle scelte relative agli altri obiettivi progettuali già indicati per il triennio 2011-2013.



Si tratta del confronto con il nuovo soggetto consortile Cineca, nuovo in quanto, per iniziativa ministeriale avviata a giugno 2012, ha assorbito il Cilea e il Caspur attraverso un processo di fusione che terminerà a giugno 2013.

Il confronto riguarda sia l'architettura del sistema informativo per le Università U-Gov, che le singole soluzioni applicative, che le modalità di sviluppo per i sistemi applicativi sviluppati con il Cilea e ora passati al Cineca (VWEB - verbalizzazione esami, Sistema della ricerca SURPLUS).

L'obiettivo coinvolgerà gli organi decisionali di Ateneo e dovrà portare a una scelta strategica che avrà ripercussioni sullo sviluppo del sistema informativo nel suo complesso e di conseguenza sull'assetto organizzativo della divisione, in una logica pluriennale.

L'obiettivo è stato inserito nella linea d'azione 'Applicazione delle nuove leggi', poiché ha avuto origine dall'iniziativa del Governo, nel processo di revisione della spesa pubblica (Spending Review).

Al momento non è invece stato inserito l'obiettivo relativo all'applicazione dell'Agenda Digitale per la pubblica amministrazione, in quanto il corpo normativo non è ancora del tutto definito in termini attuativi, né come contenuto, né come vincoli temporali.

### Obiettivo 1

**Apertura e regolamentazione di un nuovo rapporto contrattuale con il Cineca per quanto riguarda i sistemi applicativi sviluppati dalla Università degli studi di Milano con il Cilea, ora passati al Cineca (VWEB - verbalizzazione esami, Sistema della ricerca SURPLUS), confronto sull'architettura del sistema informativo del Cineca per le Università U-GOV, con l'obiettivo di verificare la modularità del sistema, le modalità di integrazione di ogni modulo con altri sistemi, il piano e le linee di sviluppo del sistema, il modo in cui viene gestito il ciclo di sviluppo e la manutenzione evolutiva del sistema.**

**Indicatori:** Stesura di un primo documento di sintesi sul lavoro svolto entro maggio con gli elementi per una prima decisione strategica da parte degli organi entro giugno.

**Altri organismi coinvolti:** Tutte le altre divisioni coinvolte nello sviluppo e nella gestione del sistema ICT dell'ateneo.

### Obiettivo 2

**Sviluppo Protocollo per l'Amministrazione centrale (CAD).**

L'obiettivo era già presente nel piano per il 2012 ma non ha avuto alcun corso per mancanza di risorse, impegnate nel raggiungimento di altri obiettivi ritenuti prioritari.

L'obiettivo comporta l'analisi organizzativa e l'adozione degli atti amministrativi necessari (manuali e titolario), l'avvio del nuovo sistema, la migrazione dei dati dall'attuale sistema salvaguardando il patrimonio documentale e la funzioni di consultazione, l'implementazione dell'albo ufficiale online.

**Indicatori :** Svolgimento delle diverse fasi del progetto (analisi, sviluppo, test, installazione) nel rispetto dei tempi concordati, indicativamente entro luglio.

Numero di documenti protocollati e gestiti in formato elettronico nei primi mesi di utilizzo.

**Altre strutture coinvolte:** Divisione Organi accademici e attività istituzionali, Divisione Stipendi e carriere del personale, Ufficio pianificazione organizzazione e valutazione.



### Obiettivo 3

**Piano per la Continuità operativa e il Disaster recovery :** Attuazione della prima parte del piano con l'individuazione di una soluzione tecnica e della sua valutazione economica (1° semestre). Prima realizzazione, sulla base delle risorse finanziarie disponibili (2° semestre).

**Indicatori:** Completezza dell'analisi, rispetto dei tempi di analisi e sviluppo, risultati dei primi Test di continuità e di recovery.

**Altre strutture coinvolte:** Divisione Telecomunicazioni

### Obiettivo 4

**Nuovo servizio web per gli enti esterni convenzionati per la verifica delle autocertificazioni degli studenti:** Analisi e sviluppo del nuovo servizio (1° semestre).

**Indicatori:** Completezza dell'analisi, rispetto dei tempi di analisi e sviluppo, dati relativi all'utilizzo del servizio a 3 mesi dall'apertura.

**Altre strutture coinvolte:** Divisione Segreterie Studenti

### Obiettivo 5

**Interoperabilità con il sistema scolastico per la verifica dei titoli di studio:** Sviluppo di un prototipo per l'utilizzo del webservice pubblicato dal Provveditorato e caricamento dei dati di conferma del titolo di studio nella banca dati delle carriere degli studenti (entro il 1° trimestre). Sviluppo di una soluzione di integrazione a regime (entro il 2° trimestre).

**Indicatori:** Completezza dell'analisi, rispetto dei tempi di analisi e sviluppo, buon funzionamento del servizio, dati relativi all'utilizzo del servizio a 3 mesi dall'apertura.

**Altre strutture coinvolte:** Divisione Segreterie Studenti

### Obiettivo 6

**Fascicolo dello studente:** Analisi, nel secondo semestre, per la definizione delle specifiche di sviluppo relative alla gestione del fascicolo dello studente, con riferimento alle linee guida dal Tavolo tecnico per l'Università Digitale e con approfondimento della soluzione Cineca. Il progetto prevede l'integrazione tra la gestione delle carriere e la gestione documentale e l'automazione di parte delle attività di inserimento dei documenti nel fascicolo. A soluzione implementata ci si attende grossi benefici derivanti dalla dematerializzazione dei documenti, tra i quali minor costo e facilità nella consultazione dell'archivio.

**Indicatori di risultato:** Completezza dell'analisi e rispetto dei tempi.

**Altre strutture coinvolte:** Divisione Segreterie Studenti.

## E5.2 Riorganizzazione dell'Ateneo conseguente al nuovo Statuto

### Obiettivo 7

**Sistema Personale: Analisi e definizione di una procedura unica per la gestione degli incarichi e dei pagamenti di tutto il personale:** implementazione di una procedura Missioni distribuibile ai



dipartimenti, integrata con il sistema di gestione degli stipendi, al fine di assicurare l'ottimizzazione delle attività, la riduzione dei tempi, la distribuzione funzionale delle attività e la massima integrazione dei dati.

**Indicatori di risultato:** Rispetto delle scadenze programmate, riduzione dei tempi di controllo e di svolgimento delle procedure.

**Altre strutture coinvolte:** Divisione stipendi e carriere del personale

## Obiettivo 8

**Sistema web:** Completamento del progetto Dire per tutti i Dipartimenti entro il primo semestre, sviluppo e rilascio di una prima versione del portale Unimia per i docenti/ricercatori strutturati entro settembre, analisi per lo sviluppo del Portale della didattica e per la dismissione di 'Fare', entro il primo semestre.

Ci si attende un grosso beneficio dall'aver centralizzato lo sviluppo e il mantenimento dei siti dei nuovi dipartimenti, sia in termini di costo, sia in termini di struttura dei siti per la coerenza dell'immagine e delle informazioni pubblicate, in gran parte derivate automaticamente dal sistema informativo.

Il progetto UNIMIA docente si pone quale interfaccia unificata per il docente/ricercatore ai servizi dell'amministrazione, con una logica di portale, rendendo cioè visibile e accessibile un insieme di servizi personalizzati e integrati tra di loro. In questo modo si vuole raggiungere il risultato, attraverso la piattaforma di portale, di 'fare sistema' e di facilitare lo svolgimento dei processi (amministrativi, della didattica e della ricerca) in cui è coinvolto il docente.

Il progetto del sito della didattica, in sostituzione dei siti FARE, consentirà un miglioramento tecnologico, ma soprattutto un controllo dei dati della didattica, che saranno resi in modo automatico a siti e a processi che ne debbono usufruire. Il progetto è slittato dal 2012 al 2013, per coerenza con i tempi di definizione della riorganizzazione della didattica in Ateneo.

### Indicatori di risultato

Completezza dell'analisi, rispetto dei tempi di sviluppo, grado di utilizzo dei siti e feedback dell'utente.

**Altre strutture coinvolte:** Dipartimenti, Divisioni amministrative, Ufficio comunicazione

## Obiettivo 9

- A) **Supporto al Direzione Generale nella realizzazione e sperimentazione di un sistema informativo di supporto alle attività del Consiglio di Amministrazione che consenta la condivisione della documentazione e degli atti deliberativi.**

**Altre strutture coinvolte:** *l'obiettivo è funzionale alla realizzazione del sistema di monitoraggio e controllo ai fini dell'affiancamento dei processi realizzativi a valle delle decisioni del Consiglio di Amministrazione e di definizione di una tassonomia delle materie e delle procedure per i processi istruttori e deliberativi del CDA (assegnato all'Area Affari Istituzionali Internazionalizzazione e Formazione)*



### E5.3 Bilancio unico e nuovo sistema di contabilità

**Obiettivo 10 (tempistica da verificare in corso d'anno, in relazione allo stato di avanzamento del modello)**

#### **Contabilità analitica**

L'obiettivo è quello di realizzare, attraverso l'applicazione informatica, il modello contabile basato sulla struttura dei centri di costo e dei centri di responsabilità gestionale, implementando nel sistema le regole di analisi dei costi e i drivers d'imputazione dei costi indiretti. L'applicazione dovrà inoltre fornire agli organi e alle strutture i report informativi utili a monitorare l'efficienza e l'efficacia nella gestione delle attività.

#### **Indicatori di risultato**

Rispetto dei tempi di sviluppo pianificati, risultati dei test di funzionamento dell'applicazione, esito del collaudo per il passaggio in produzione del sistema.

**Altre strutture coinvolte:** Divisione Bilancio e programmazione finanziaria

### E5.4 Ristrutturazione della didattica: nuove procedure migliorative per la gestione della didattica e delle carriere degli studenti

#### **Obiettivo 11**

**Sistema Orari:** Unificazione del sistema di gestione degli orari delle lezioni e della prenotazione aule presso le strutture didattiche, con integrazione al piano didattico (W4) e al sistema Spazi (Archibus).

L'avvio di un sistema unico in Ateneo ha una forte implicazione organizzativa, per le diverse soluzioni locali oggi adottate nella gestione degli orari delle lezioni e delle aule, con procedure scarsamente automatizzate. Ci si attende un miglioramento del processo di costruzione dell'orario relativo ad ogni insegnamento/docente, nel rispetto delle disponibilità comunicate dal docente e delle regole del progetto didattico da rispettare, con vantaggi anche nella pubblicazione consistente ed aggiornata sul web (Unimi, Unimia, sito della didattica) dei dati relativi. Inoltre ci si attende nell'uso degli spazi una visione generale della loro occupazione e disponibilità con una ottimizzazione legata agli spostamenti dei docenti e degli studenti e con un possibile vantaggio economico legato all'affitto da parte di entità esterne all'Ateneo.

Il sistema in sperimentazione nel primo semestre, dovrebbe essere esteso a tutto l'Ateneo all'inizio dell'anno accademico 2013-2014.

#### **Indicatori di risultato**

Rispetto dei tempi di progetto pianificati, risultati dei test di funzionamento dell'applicazione, percentuale di orari generati automaticamente con il nuovo sistema, feedback degli utenti.





**Altre strutture coinvolte:** *Segreterie didattiche, Centro di servizi per la didattica, Settori didattici - Integrazione tra il progetto e la progettazione dei Servizi per la didattica nell'ambito di un gruppo di lavoro dell'amministrazione (Ufficio di staff Pianificazione Organizzativa e Valutazione, Divisione formazione, Divisione stipendi e carriere del Personale, Divisione Segreterie Studenti). La Divisione progettazione e gestione del Patrimonio edilizio contribuisce con la mappatura aggiornata delle aule e dei laboratori didattici per disporre della base dati logistica per la procedura di prenotazione delle aule.*

### **Obiettivo 12**

**Sistema questionari di valutazione della didattica on-line:** Estensione a Scienze Politiche, Sociali ed Economiche e a Scienze e Tecnologie (su corsi di Laurea pilota) del sistema di rilevazione online dei questionari di valutazione della didattica, già sperimentato a Medicina e Chirurgia nel 2012. L'estensione è pianificata per il primo semestre e comporta lo sviluppo di alcune funzionalità aggiuntive nell'applicazione, quali la gestione dei non frequentanti e la gestione dei moduli. Si prevede l'estensione ai corsi di tutto l'Ateneo e l'integrazione con il portale dello studente UNIMIA entro l'inizio dell'a.a. 2013/14.

**Indicatori:** Completezza dell'analisi, rispetto dei tempi di sviluppo pianificati, numero di questionari compilati (incremento rispetto alla soluzione cartacea).

**Altre strutture coinvolte:** *Ufficio Pianificazione Organizzativa e Valutazione (analisi dei requisiti del sistema di valutazione e questionario non frequentanti).*

### **E5.5 Supporto ai processi di valutazione nazionali per la didattica e la ricerca con eventuali prevalutazioni interne**

### **Obiettivo 13**

**Progettazione e prima implementazione sperimentale di un sistema di reporting relativo agli indicatori del decreto sull'accreditamento delle sedi e dei corsi di studio,** a supporto a tutti gli attori di AVA (Senato, CDA, Presidenti dei Collegi didattici, Referenti per la Qualità, Commissioni Paritetiche, Presidenti del Comitato di Direzione delle Facoltà, Nucleo di Valutazione, Presidio Qualità, COSP). Nel breve periodo si tratta di fornire un primo set di indicatori per l'attività di riesame annuale, con una fotografia statica su più anni accademici (in prima applicazione già utilizzabile nel primo semestre 2013). Successivamente, nel secondo semestre si intende fornire dati dinamici per il monitoraggio continuo e una fotografia statica annuale, secondo le specifiche AVA della schede per corso di studio dell'Ateneo (SUA-CDS).

**Indicatori:** rispetto dei tempi di realizzazione, congruenza dei dati rispetto ai sistemi gestionali, facilità di utilizzo del sistema di reporting da parte degli organi interessati.

**Altre strutture coinvolte:** *Ufficio Pianificazione Organizzativa e Valutazione per l'analisi dei dati e la scelta delle variabili. Presidio della Qualità - Divisione Formazione per i supporti informativi in coerenza con il processo di accreditamento e autovalutazione.*



**Posizione dirigenziale di riferimento**  
**dirigente responsabile Ufficio di Staff prevenzione e sicurezza sul lavoro**

**Macro area: E - 7 Gestione patrimonio edilizio - collegamento con**  
**Macro area: E - 4 Gestione strategica delle risorse umane**

### **Anno 2013**

#### **Obiettivo 1**

Obiettivo condiviso con la divisione Progettazione e Sviluppo del patrimonio immobiliare e con la divisione Manutenzioni edilizia e impianti

**Adeguamento e messa a norma del sistema di prevenzione incendi** e conseguimento della relativa certificazione di Prevenzione da parte dei vigili del fuoco:

- a) acquisizione del parere di conformità tramite la presentazione di un progetto redatto secondo i requisiti richiesti dalla normativa
- b) acquisizione del Certificato di prevenzione incendi a seguito del sopralluogo tecnico da parte dei Vigili del Fuoco

Il costo stimato per gli interventi è di 5 milioni di euro

#### **Indicatori di risultato:**

#### **Indicatori di risultato:**

Scadenze:

anno 2013

n.° progetti predisposti

n.° progetti con parere di conformità

n.° sopralluoghi effettuati da VVFF

Costi

Costo dell'intervento previsto pluriennale

Costo effettivo a consuntivo (annuale)

Efficacia

n.° certificati di prevenzione incendi rilasciati da VVFF

#### **Obiettivo 2**

Obiettivo condiviso con la divisione Progettazione e Sviluppo del patrimonio immobiliare e con la divisione Manutenzioni edilizia e impianti

**Bonifica Amianto - Ai sensi della legislazione vigente** per i materiali integri non suscettibili di danneggiamento per i quali non esiste pericolo di rilascio di fibre di amianto in atto o potenziale in tempi brevi o di esposizione degli occupanti sono stati programmati interventi di bonifica nel 2012 e 2013. In attesa del completamento degli interventi di bonifica, si deve realizzare un controllo periodico delle condizioni dei materiali e del rispetto di idonee procedure per le operazioni di manutenzione e pulizia dello stabile, al fine di assicurare che le attività quotidiane degli edifici interessati siano condotte in modo da non determinare il rilascio di fibre di amianto.

#### **Indicatori di risultato**

Scadenze: affidamento lavori di bonifica secondo scadenze programmate

n.° interventi di controllo periodico delle condizioni dei materiali e del rispetto delle procedure di manutenzione e pulizia



### **Obiettivo 3**

**Predisposizione e realizzazione del piano formativo rivolto a tutti i dipendenti dell'Ateneo sui concetti generali della prevenzione e sicurezza sul lavoro.** Con un recente atto (pubblicato in G.U. 11 gennaio 2012, n. 8) sono stati definiti i processi di formazione dei lavoratori, ai sensi dell'articolo 37, comma 2, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81.

In considerazione dell'elevato numero di soggetti ai quali garantire una formazione generale di durata minima di 4 ore e dell'obbligo dell'aggiornamento quinquennale della durata minima di 6 ore, si ricorrerà a interventi di formazione che prevedano l'uso di strumenti informatici, e di modalità e-learning.

#### **Indicatori di risultato:**

Scadenza: applicazione delle nuove norme entro i termini di legge

Efficacia: promuovere, agevolare tutti quei processi che possano far sì che conoscenze e procedure assicurate con la formazione si trasformino poi in competenze;

Efficienza: effettivo miglioramento delle misure di prevenzione e tutela della salute

### **Obiettivo 4**

**Revisione a seguito del processo di riorganizzazione dei Dipartimenti del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL).** Il SGSL definisce le modalità per individuare, all'interno della struttura organizzativa dell'ateneo, le responsabilità, le procedure, i processi e le risorse per la realizzazione della politica di ateneo di prevenzione, nel rispetto delle norme di salute e sicurezza vigenti.

#### **Indicatori di risultato:**

Scadenze per singoli progetti nel quadro di un programma tempificato e monitorato

Grado di copertura del servizio.



**Obiettivi assegnati a strutture complesse dell'amministrazione  
con riferimento gerarchico diretto al Direttore Generale**

In questa sezione del Piano della Performance sono indicati gli obiettivi operativi dell'amministrazione che fanno capo a posizioni di coordinamento di strutture complesse, divisioni o Centri di Servizio dell'Amministrazione non in possesso di qualifica di dirigente, direttamente dipendenti dal Direttore Generale.

Le strutture interessate operano nei seguenti ambiti di intervento dell'Ateneo descritti dalle seguenti Aree di obiettivi strategici:

**Area E - 7 Gestione del Patrimonio Edilizio:**

- Divisione Progettazione e Gestione del Patrimonio Immobiliare
- Divisione Manutenzione Edilizia e Impiantistica

**Area B Ricerca e Trasferimento Tecnologico:**

- Centro Servizi di Ateneo per il Trasferimento Tecnologico (UnimiTT)

**Area C- Servizi agli studenti e promozione del diritto allo studio**

- Centro Servizi per l'Orientamento e il Placement (COSP)

**Area E - 6 Gestione del sistema ICT di Ateneo:**

- Centro di Servizi e Tecnologie multimediali per la didattica (CTU)

**Area E 4 - Tutela dell'identità e degli interessi e dell'immagine dell'Ateneo e sviluppo della comunicazione interna ed esterna**

- Ufficio di staff per la Comunicazione



**Macro Area E - 7 Gestione del Patrimonio Edilizio  
Divisione Progettazione e Gestione del Patrimonio Immobiliare**

**Obiettivi Pluriennali 2011 - 2015 - fasi definite di realizzazione 2013**

**Linea di azione 1:**

**Costruzione di nuovi edifici per rispondere ad esigenze di localizzazione ottimale di strutture e servizi ed esigenze funzionali.**

**Obiettivo 1 (pluriennale 2011-2015/16)**

**Realizzazione della nuova sede di Lodi** per i dipartimenti di Veterinaria e di Agraria, nel quadro di un Accordo di programma con gli Enti Locali.

L'Università provvede alla predisposizione del Documento Preliminare alla Progettazione nonché all'individuazione delle esigenze dei futuri utilizzatori, necessari all'avvio della gara per l'individuazione del Socio Privato, che farà parte della STU (Società di Trasformazione Urbana)

Il Comune di Lodi si occuperà dell'espletamento di tale gara.

Il Socio Privato avrà l'onere di predisporre il progetto esecutivo e realizzare l'opera.

L'intervento è finalizzato al trasferimento delle strutture dipartimentali con il seguente cronogramma delle principali fasi:

**Anno 2011**

Fase 1 - elaborazione ed approvazione in CdA dello studio funzionale degli spazi a cura della Divisione Progettazione e Gestione del Patrimonio Immobiliare

Fase 2- messa a punto delle modalità di finanziamento e di individuazione del partner privato, per la progettazione e la costruzione degli edifici, a cura del Comune di Lodi.

**Anno 2012**

Fase 3 - individuazione del partner privato e costituzione STU

**Anno 2013**

Fase 4 - progettazione esecutiva e avvio lavori

**Anno 2015**

Fase 5 - realizzazione opera

**Anno 2015/2016**

Fase 6 - consegna lavori stimata

**Indicatori di risultato.**

**Scadenze:**

**Anno 2011**

Scadenze Fase 1

Scadenze Fase 2-

**2012**

**Anno 2012**

Fase 3 - individuazione del partner privato e costituzione STU:

**Anno 2013**

Fase 4 - progettazione esecutiva e avvio lavori:

**Anno 2015**

Fase 5 - realizzazione opera:

**Anno 2015/2016**

Fase 6 - consegna lavori stimata:



## **Obiettivo 2 (pluriennale 2011-2015)**

**Realizzazione di un nuovo edificio in via Celoria**, ad alta complessità funzionale all'interno di spazi di proprietà dell'Ateneo, per rispondere ad esigenze di localizzazione ottimale delle seguenti strutture e servizi:

- Nuova sede del Dipartimento di informatica
- Nuova sede Biblioteca Scientifica multi-multidisciplinare (Biologia, Fisica, Chimica, Informatica)
- Nuova sede o riqualificazione delle Segreterie studenti di Città Studi

L'intervento ha un costo stimato pari a € 28.980.000,00 e si sviluppa in previsione secondo il seguente cronoprogramma:

### **Anno 2011**

Fase 1: predisposizione del documento preliminare alla progettazione - approvazione (CdA) del Documento Preliminare alla Progettazione

Fase 2: espletamento della gara per la progettazione preliminare

### **Anno 2012**

Fase 3: espletamento ed aggiudicazione gara per affidamento progettazione definitiva ed esecutiva nonché realizzazione lavori

### **Anno 2013**

Fase 4: approvazione progetto esecutivo in CdA

Fase 5: inizio lavori

### **Anno 2014**

Fase 6: consegna edificio per corsi di informatica

### **Anno 2015**

Fase 7: consegna sede Biblioteca Multidisciplinare e Segreterie Studenti

## **Altre strutture coinvolte: Divisione Coordinamento Biblioteche**

### **Indicatori di risultato:**

Scadenze: rispetto del cronoprogramma

### **Anno 2011**

Scadenze Fase 1: predisposizione del documento preliminare alla progettazione - approvazione in CdA del Documento Preliminare alla Progettazione

Scadenze Fase 2: espletamento della gara per la progettazione preliminare

### **Anno 2012**

Fase 3: espletamento ed aggiudicazione gara per affidamento progettazione definitiva ed esecutiva nonché realizzazione lavori

### **Anno 2013**

Fase 4: approvazione progetto esecutivo in CdA

Fase 5: inizio lavori

### **Anno 2014**

Fase 6: consegna edificio per corsi di informatica

### **Anno 2015**

Fase 7: consegna sede Biblioteca Multidisciplinare e Segreterie Studenti



## Obiettivi Pluriennali anni 2012-2016

### Linea di azione 1:

**Costruzione di nuovi edifici per rispondere ad esigenze di localizzazione ottimale di strutture e servizi ed esigenze funzionali.**

#### Obiettivo 1

**Realizzazione del nuovo edificio dell'Ospedale Piccoli Animali di Lodi.**

L'intervento ha un costo preventivato di € 7.400.000,00 e prevede il seguente cronoprogramma

##### **Anno 2012**

Fase 1: predisposizione progetto preliminare

##### **Anno 2013**

Fase 2: espletamento gara per affidamento progettazione definitiva ed esecutiva nonché esecuzione lavori

Fase 3: approvazione progetto esecutivo in CdA

Fase 4: inizio lavori

##### **Anno 2014**

Fase 5: realizzazione opere

##### **Anno 2015**

Fase 5: fine lavori e consegna provvisoria

##### **Anno 2016**

Fase 6: collaudo

#### Indicatori di risultato

Scadenze: rispetto del cronoprogramma

##### **Anno 2012**

Fase 1: predisposizione progetto preliminare:

##### **Anno 2013**

Fase 2: espletamento gara per affidamento progettazione definitiva ed esecutiva nonché esecuzione lavori:

Fase 3: approvazione progetto esecutivo in CdA:

Fase 4: inizio lavori:

##### **Anno 2014**

Fase 5: realizzazione opere :

##### **Anno 2015**

Fase 5: fine lavori e consegna provvisoria:

##### **Anno 2016**

Fase 6: collaudo:

Soddisfazione dell'utenza (questionario di valutazione)

Costo previsto

Costo consuntivo

### Linea di azione 2:

**Riqualificazione e valorizzazione del patrimonio edilizio esistente, anche in relazione alle necessità di adeguamento alle norme e agli standard di sicurezza**

#### Obiettivo 2



**Adeguamento e ristrutturazione del complesso edilizio di via Mercalli 23 per le esigenze degli Uffici dell'Amministrazione**

**Anno 2012**

Fase 1: espletamento della gara per la progettazione preliminare

**Anno 2013**

Fase 2: predisposizione progetto preliminare

Fase 3: espletamento ed aggiudicazione gara per affidamento progettazione definitiva ed esecutiva nonché realizzazione lavori

Fase 4: approvazione CdA del progetto esecutivo

**Anno 2014**

Fase 5: inizio lavori

**Anno 2015**

Fase 6: fine lavori e consegna provvisoria:

**Anno 2016**

Fase 7: collaudo

**Indicatori di risultato:**

Scadenze: rispetto del cronoprogramma

**Anno 2012**

Fase 1: espletamento della gara per la progettazione preliminare: *pubblicazione bando maggio 2012*

**Anno 2013**

Fase 2: predisposizione progetto preliminare

Fase 3: espletamento ed aggiudicazione gara per affidamento progettazione definitiva ed esecutiva nonché realizzazione lavori

Fase 4: approvazione CdA del progetto esecutivo

**Anno 2014**

Fase 5: inizio lavori

**Anno 2015**

Fase 6: fine lavori e consegna provvisoria:

**Anno 2016**

Fase 7: collaudo

Soddisfazione dell'utenza (questionario di valutazione)

Costo previsto

Costo consuntivo

**Obiettivi pluriennali 2011-2013**

**Linea di azione 2:**

**Riqualificazione e valorizzazione del patrimonio edilizio esistente, anche in relazione alle necessità di adeguamento alle norme e agli standard di sicurezza**

**Obiettivo 1**

*Obiettivo condiviso con l'Ufficio Servizio Prevenzione e Sicurezza sul Lavoro (Direzione Generale) e con Divisione Manutenzione Edilizia e Impiantistica*

**Piano di Bonifica da Amianto** - A seguito dell'ispezione di tutti i locali e degli impianti dell'Ateneo che potenzialmente potrebbero contenere manufatti con amianto in matrice friabile e compatta,





sono da individuare gli interventi di bonifica da realizzare secondo le disposizioni di legge nazionali e regionali. Sulla base della valutazione del danneggiamento o degrado del materiale e della possibilità che il materiale stesso possa deteriorarsi o essere danneggiato devono essere individuate le conseguenti azioni di bonifica.

**Anno 2011**

Fase 1: nel corso dell'anno deve essere realizzata la bonifica dei materiali danneggiati per i quali esiste il pericolo di rilascio di fibre di amianto con possibile esposizione degli occupanti: Aule Didattiche

**Anno 2012**

Fase 2: progettazione delle opere inerenti la rimozione dell'amianto dai pannelli di facciata del Settore Didattico di Via Celoria n.20

**Anno 2013**

Fase 3: esecuzione opere di rimozione

Indicatori di risultato

Scadenze:

**Anno 2011**

Scadenza esecuzione opere programmate Fase 1:

**Anno 2012**

Fase 2: progettazione delle opere inerenti la rimozione dell'amianto dai pannelli di facciata del Settore Didattico di Via Celoria n.20

**Anno 2013**

Fase 3: esecuzione opere di rimozione

**Indicatori di risultato**

Scadenze:

anno 2012 e successivi

n.° progetti programmati -

n.° progetti predisposti -

Costo dell'intervento previsto pluriennale € 1.700.000,00 come da P.T.2012/2014

Costo effettivo a consuntivo annuo

Conformità degli interventi di bonifica realizzati

Adempimento degli obblighi di legge

**Obiettivo 2 (2012 - 2013)**

*Obiettivo condiviso con l'Ufficio Servizio Prevenzione e Sicurezza sul Lavoro (Direzione Generale)*

**Adeguamento e messa a norma del sistema di prevenzione incendi e conseguimento della relativa certificazione di Prevenzione da parte dei Vigili del Fuoco:**

a) acquisizione dei pareri di conformità tramite la presentazione di un progetto redatto secondo i requisiti richiesti dalla normativa

b) acquisizione del Certificato di prevenzione incendi a seguito del sopralluogo tecnico da parte dei Vigili del Fuoco

Il costo stimato per gli interventi è di 18.000.000,00

**Indicatori di risultato:**

Scadenze: entro 2013

n.° progetti predisposti

n.° progetti con parere di conformità

n.° sopralluoghi effettuati da VVFF



### **Costi**

Costo dell'intervento previsto pluriennale

Costo effettivo a consuntivo (annuale)

Efficacia

n. ° certificati di prevenzione incendi rilasciati da VVFF

### **Obiettivo 3**

**Ricognizione degli spazi di Ateneo, aggiornamento delle mappe, delle classificazioni al fine di supportare i processi decisionali di assegnazione degli spazi alle strutture, ai Dipartimenti e ai servizi interdipartimentali, coerentemente con i processi di riorganizzazione dell'Ateneo.**

L'obiettivo per il 2013 è predisporre gli strumenti informativi e i criteri per l'assegnazione degli spazi ai Dipartimenti e alle nuove strutture organizzative di Ateneo per la gestione dei servizi di supporto alla Didattica. L'intervento dovrà supportare anche l'implementazione del sistema unico di gestione degli orari e dell'assegnazione delle aule e dei laboratori didattici in fase di sperimentazione (progetto sviluppato dalla Divisione Sistemi informativi), la cui implementazione a livello di Ateneo è prevista per l'inizio per l'inizio dell'a.a. 2013/14.

### **Indicatori di risultato**

Rispetto delle tempistiche determinate dagli organi per l'assegnazione degli spazi

Rispetto delle tempistiche di implementazione del nuovo sistema informativo Orari/gestione aule

Completezza della mappatura tecnica, organizzativa degli spazi e delle funzioni di utilizzo

Fruibilità delle informazioni a supporto delle decisioni degli organi di Ateneo



**Area E - 7 Gestione del Patrimonio Immobiliare  
Divisione Manutenzione Edilizia ed Impiantistica**

**Anno 2013**

**Linea di azione 1:  
Conservazione e la valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo.**

**Obiettivo 1**

**Ripristino di facciate di edifici particolarmente degradate** dovute a vetustà o infiltrazioni che possono rappresentare situazioni di pericolo sia per gli utenti interni che per l'incolumità pubblica.

**Indicatori di risultato**

**Scadenze:** anno 2013

**Efficacia:** ripristino funzionalità dell'edificio  
eliminazione possibili fonti di pericolo.

**Linea di azione 2:  
Adeguamento normativo e standard di sicurezza.**

**Obiettivo 2:** Obiettivo condiviso con l'Ufficio Prevenzione e Sicurezza sul lavoro

**Piano di Bonifica da Amianto** - A seguito dell'ispezione di tutti i locali e degli impianti dell'Ateneo che potenzialmente potrebbero contenere manufatti con amianto in matrice friabile e compatta, sono da individuare gli interventi di bonifica da realizzare secondo le disposizioni di legge nazionali e regionali. Sulla base della valutazione del danneggiamento o degrado del materiale e della possibilità che il materiale stesso possa deteriorarsi o essere danneggiato devono essere individuate le conseguenti azioni di bonifica.

Nel corso dell'anno deve essere realizzata la bonifica dei materiali danneggiati per i quali esiste il pericolo di rilascio di fibre di amianto con possibile esposizione degli occupanti:

Tetti di Via Celoria 16; Via Venezian 15, 21; Via Vanvitelli 32; Via Viotti 3/5 e Via Balzaretti 9.

**Indicatori di risultato**

**Scadenze:** anno 2013

n.° interventi programmati per il 2013

n.° interventi realizzati per il 2013

Costo degli interventi previsti

Costo effettivo a consuntivo

Conformità degli interventi di bonifica realizzati

Adempimento degli obblighi di legge

**Linea di azione 3:  
Risparmio energetico e fonti di energie alternative.**

**Obiettivo 3**



**A) Introduzione di criteri e regole, nella contrattualistica progettazione e manutenzione degli edifici, volti a valorizzare gli interventi di risparmio energetico, di adeguamento funzionale al migliore uso dell'energia e alla sperimentazione di nuove opportunità derivanti da norme e/o tecnologie in materia di energia alternativa.**

**B) Sistemazione ed adeguamento normativo delle cabine elettriche** per consentire di riportare il valore delle potenze reattive entro limite di legge con vantaggi immediati di risparmio sulla spesa della energia elettrica.

**Indicatori di risultato**

**Scadenze:** anno 2013 e 2014

A)n. ° di nuovi contratti comprendenti clausole di risparmio energetico

Oggettivi risparmi programmati e riscontrati

B) Riduzione della penalizzazione annua legata alla non adeguatezza dei parametri elettrici;  
Interventi di manutenzione sulla base della verifica delle penalità sostenute nel 2012.



**Centro di Servizi di Ateneo per il Trasferimento Tecnologico**

**Macro Area B - Ricerca e Trasferimento Tecnologico**

**ANNO 2013 (progetto pluriennale 2011-2014)**

**Obiettivo 1**

**Promuovere il sistema della ricerca orientata all'innovazione trasferibile alle imprese**, attraverso l'analisi di competenze e risultati scientifici e il loro utilizzo nei processi di comunicazione, attraverso lo sviluppo di politiche e azioni di collaborazione istituzionale e di sostegno ai rapporti università-imprese, attraverso la realizzazione di progetti e servizi specialistici. Le azioni da intraprendere riguardano:

- sviluppare di canali e strumenti di comunicazione finalizzati alla valorizzazione di conoscenze e competenze d'Ateneo;
- sostenere i gruppi di ricerca nella partecipazione a bandi, contratti e progetti finanziati nell'ambito di collaborazioni con altri enti e imprese e finalizzati alla promozione del trasferimento tecnologico e dell'innovazione dei processi produttivi;
- potenziare la presenza e l'immagine esterna dell'ateneo nel campo del trasferimento e dell'innovazione tecnologica, attraverso l'organizzazione o la partecipazione ad eventi;
- sviluppare le competenze interne di elaborazione strategica e di diffusione di conoscenze sui temi della gestione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico attraverso la partecipazione ad attività di studio ed elaborazione promosse o finanziate da organismi esterni;
- realizzare attività di formazione finalizzate alla diffusione di competenze e conoscenze nel settore rivolte all'interno e al mondo delle imprese.

La fase di progettazione è stata avviata nel 2011 ed ha portato ad una sperimentazione che ha coinvolto utilizzatori interni (Dipartimenti) e soggetti esterni potenzialmente utenti del servizio (aziende, organi di stampa). Dopo tali fasi si prevede l'apertura dl servizio sul Portale di Ateneo entro il 2013, per consentire ai dipartimenti l'inserimento delle informazioni relative ai profili individuali, ai gruppi di ricerca e alle linee di ricerca.

**Indicatori**

**Scadenze:** tempi di realizzazione del progetto "Repertorio delle competenze":

- apertura sul portale: entro il 2013
- gradimento del servizio, da verificare attraverso strumenti di valutazione qualitativa (2014).

**Efficacia**

- n.° proposte/progetti di ricerca finalizzati al trasferimento tecnologico presentati da gruppi di ricerca dell'Ateneo per il finanziamento e finanziati per anno
- n.° progetti e valore annuo dei finanziamenti ottenuti per progetti finalizzati alla promozione della ricerca e del trasferimento tecnologico (es. es Fixo)
- n.° imprese/enti partner di progetto per anno
- n.° partecipanti e n.° eventi organizzati dall'ateneo per anno sul T.T.
- n.° nostre partecipazioni in rappresentanza dell'Ateneo ad eventi organizzati da esterni per anno
- n.° imprese e n.° ricercatori interessati da attività di formazione finalizzate al trasferimento/innovazione tecnologica (es. Start Cup, Fixo - formazione)



**Collaborazione con altre strutture:** *il progetto è sviluppato in collaborazione con la Divisione Sistemi Informativi, con l'apporto tecnico del Cilea-Cineca. A supporto delle diverse fasi di analisi delle informazioni e della loro classificazione è costituito un gruppo di lavoro cui partecipano diverse strutture: Divisione Servizi per la Ricerca, Ufficio Pianificazione Organizzativa e Valutazione.*

## Obiettivo 2

**Diffondere la cultura della proprietà intellettuale nella gestione delle attività di ricerca, sostenere i processi di tutela, valorizzare economicamente trovati e know-how universitari.** Le azioni da realizzare sono le seguenti:

- sviluppare analisi delle opportunità e dei vincoli sulla generazione e valorizzazione della proprietà intellettuale nell'ambito dei rapporti contrattuali con le imprese;
- individuare politiche di collaborazione e di alleanze con il mondo produttivo e della ricerca
- predisporre servizi specialistici per la classificazione e il trattamento delle informazioni in ambito brevettuale (gestione di banche dati) e nel campo delle ricerche "Prior art" ai fini dell'analisi dei requisiti di brevettabilità dei prodotti;
- scouting e analisi dei ricercatori potenzialmente interessati dalle attività di trasferimento tecnologico;
- realizzare un repertorio interno della profilazione delle attività dei docenti in materia di potenzialità brevettuale

## Indicatori

**Scadenze:** tempi di realizzazione di un repertorio interno delle potenzialità brevettuali dei gruppi di ricerca/ricercatori singoli: entro il 2013 - fase di indagine.

## Efficacia

- n.° di contratti di ricerca e consulenza negoziati con clausole specifiche sulla tutela della proprietà intellettuale sul totale dei contratti - per anno
- n.° di domande di brevetto presentate e concesse - di cui internazionali - per anno
- valore economico complessivo dei brevetti oggetto di trasferimento - per anno
- n.° imprese/enti contitolari di Brevetto - per anno
- n.° ricercatori coinvolti in iniziative di scouting/disclosure - per anno

## Obiettivo 3

**Diffondere la cultura dell'imprenditorialità innovativa e valorizzare economicamente trovati e know-how universitari attraverso al fine di incrementare la costituzione di spin-off offrendo assistenza ai ricercatori e alle infrastrutture di supporto per l'avvio di Spin-off.** Le azioni da intraprendere sono:

- realizzare iniziative di stimolo e sensibilizzazione nei confronti dei ricercatori all'avvio di spin-off con particolare riferimento alle società partecipate dall'Ateneo, considerate un portafoglio da valorizzare e una possibilità di dare sbocco a know-how e opportunità altrimenti non utilizzati.
- offrire servizi di supporto ai ricercatori per un loro indirizzo e accompagnamento, ove pertinente, verso la costituzione di spin -off



- rafforzare il monitoraggio delle società avviate

#### **Indicatori di risultato**

**Scadenze:** Rispetto dei tempi scadenzati nella procedura di monitoraggio degli spin-off

#### **Efficacia**

- n° di spin-off universitari proposti e approvati per anno
- indicatori di redditività/risultato delle società monitorate
- n.° ricercatori coinvolti in attività di scouting e sensibilizzazione in tema di spin-off per anno (es. start Cup)
- n.° ricercatori impegnati in spin-off universitari per anno



**Centro Servizi per l'Orientamento e il Placement (COSP)**

**Macro Area C- Servizi agli studenti e promozione del diritto allo studio**

Anno 2013

**Area A- Alta formazione - Area C - Servizi agli studenti**

**Obiettivo 1**

**Orientamento in itinere**

Si ipotizza la prosecuzione dell'obiettivo relativo alle attività di orientamento in itinere e supporto alla carriera degli studenti attivato nel 2011 (obiettivo 1), per la:

**Fase II** - Conclusione del percorso di ricerca e analisi e creazione di una rete strutturata (a livello informativo) di servizi di Ateneo (tutorato, gruppi di studio, mappa dei referenti a livello dei Corsi di Studio e/o dei Dipartimenti); creazione di contatti, anche a livello territoriale (enti locali, Agenzie per la Formazione, l'Orientamento e il lavoro) per un più efficace ri-orientamento.

**Indicatori di risultato:**

- Dimensione quantitativa: aumento della gamma dei servizi e della rete informativa; numero degli utenti coinvolti nelle attività proposte;
- Dimensione qualitativa: livello di soddisfazione dell'utenza.

**Obiettivo 2**

**Collegato alle aree E-3 (Sviluppo organizzativo e regolamentazione di Ateneo); E - 6 (Gestione del sistema ICT di Ateneo)**

**Placement**

Definiti i necessari adeguamenti tecnici e normativi per i servizi Placement e stage, occorre che se ne realizzi una ulteriore qualificazione, in termini di creazione di un vero e proprio Sistema (come anche definito dal "Decreto Fornero") che tenga insieme - come nodi di una rete funzionale - tutte le istituzioni coinvolte nella realizzazione delle Politiche per il lavoro, nonché di definizione di una vera e propria "policy" di Ateneo.

**Le azioni previste:**

- Sperimentazione di nuovi modelli di orientamento al lavoro di gruppo (Assessment e Development Center, Formazione Outdoor) che - anche in linea con quanto previsto dalla Riforma del Mercato del Lavoro - prevedano una certificazione delle competenze (in particolare quelle trasversali, in aggiunta alle disciplinari), per una più efficace valorizzazione dei curricula;
- Definizione di accordi con altre istituzioni pubbliche (AFOL - Agenzie per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro per la Provincia di Milano) per una efficace suddivisione delle competenze e con agenzie private, laddove utile ed opportuno, per lo sviluppo dei servizi;





- Accreditamento per i Servizi al Lavoro - se ritenuto opportuno nel corso del 2012 - secondo il Sistema Regionale Lombardo;
- Definizione di una “Policy per il Placement”, che possa costituire da un lato una carta dei servizi per gli utenti (studenti e aziende), dall’altro una sorta di “regolamento” per la realizzazione delle attività, valida a livello di Ateneo e pertanto concordata e rispettata a tutti i livelli.

### **Indicatori di risultato:**

- Rispetto della tempistica;
- Dimensione quantitativa: numero degli accordi/ protocolli di intesa; numero degli utenti coinvolti;
- Dimensione qualitativa: soddisfazione dei soggetti coinvolti (sia stakeholders di Ateneo, sia utenti)



Centro di Servizi per le Tecnologie e la didattica universitaria multimediale e a distanza (CTU)

Macro Area E - 6 Gestione del sistema ICT di Ateneo

La programmazione degli obiettivi è da sviluppare ulteriormente nell'ambito di una ridefinizione delle funzioni del Centro

Area A: Formazione superiore e Area E - 3 Sviluppo organizzativo e regolamentazione di Ateneo

Anno 2013

Obiettivo 4

Concorrere alla definizione di un piano di Ateneo per la promozione e lo sviluppo di una politica consapevole di utilizzo delle tecnologie a supporto dei processi di insegnamento-apprendimento e, conseguentemente, rianalizzare i processi di sviluppo ed erogazione dei servizi di eLearning e produzione multimediale, consolidando la funzione del CTU quale *Centro per l'innovazione didattica* a presidio delle soluzioni tecnologiche, metodologiche e innovative adottate dall'Ateneo.

**Indicatori di risultato:**

- documento di Piano sull'innovazione didattica e i servizi tecnologici per la formazione;
- ridefinizione della missione e delle funzioni del CTU.



**Unità di staff per la Comunicazione**

**Macro Area E-4 Tutela dell'identità degli interessi e dell'immagine dell'Ateneo e sviluppo della comunicazione interna ed esterna -**

La programmazione degli obiettivi è da sviluppare ulteriormente nell'ambito di una ridefinizione organizzativa delle funzioni di comunicazione interna ed esterna dell'Ateneo e delle politiche di intervento individuate dall'Ateneo.

In conformità con il Piano di Comunicazione d'Ateneo in base al quale l'unità opera attualmente, l'obiettivo è sviluppare azioni mirate a migliorare la conoscenza e la percezione dell'Ateneo presso i diversi pubblici interni ed esterni; migliorare o creare nuovi mezzi di comunicazione; presidiare nuovi canali; fornire strumenti e indicazioni utili alle strutture per promuovere eventi o pubblicazioni.

**2013**

**Obiettivo 1**

Adeguamento del portale di Ateneo al nuovo assetto dipartimentale e alle nuove esigenze di comunicazione e di informazione verso i pubblici di riferimento interni ed esterni.

- Verifica e ottimizzazione del progetto DiRe e contributo alla definizione dei contenuti redazionali anche in lingua inglese
- Revisione della struttura, dei contenuti e della grafica del portale di Ateneo
- Formazione dei nuovi curatori dei siti di dipartimento e dei curatori d'area del portale attraverso la realizzazione di linee guida, un manuale di stile e momenti d'aula.

**Indicatori di risultato:**

**Scadenze:** tempi di realizzazione armonizzati con le esigenze accessibilità dei siti

**Efficacia:** accessibilità dei contenuti per l'utente, completezza dei contenuti (test)

**Collaborazione con altre strutture:** *il progetto è sviluppato dalla Divisione Sistemi Informativi, con il supporto specialistico dell'unità di comunicazione per gli obiettivi sopra descritti.*

**Obiettivo 2**

Potenziamento degli interventi degli strumenti di comunicazione a favore dell'internazionalizzazione

- Inserimento nel portale di una nuova sezione "Rapporti internazionali"
- Adeguamenti ed evoluzione del sito internazionale con traduzione di alcuni contenuti in russo, arabo e spagnolo

**Indicatori di risultato**

**Scadenze:** tempi di realizzazione (disponibilità delle sezioni)

**Efficacia:** esaustività e qualità delle informazioni

**Collaborazione con altre strutture:** *le strutture competenti per le diverse sezioni del portale di interesse per lo sviluppo dell'obiettivo sono coinvolte per la predisposizione dei contenuti di loro competenza.*