



# **PIANO INTEGRATO**

-

# **TRIENNIO 2016-2018**

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 gennaio 2016  
Aggiornamento approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 18 Aprile 2016

**Sommario**

<i>Premessa</i> .....	3
<i>1. Principali informazioni di interesse per gli stakeholder</i> .....	5
1.1 Mandato istituzionale e missione .....	5
1.2 Descrizione sintetica dell'Ateneo .....	5
1.3 Ricerca .....	7
1.4 Caratteristiche organizzative e gestionali.....	8
1.5 L'Ateneo in cifre.....	11
1.6 Analisi del contesto.....	15
<i>2. Linee strategiche 2016-2018</i> .....	17
2.1 Didattica .....	18
2.2 Ricerca .....	23
2.3 Terza Missione.....	24
2.4 Supporto Amministrativo.....	25
<i>3. La Performance Organizzativa</i> .....	28
<i>4. La Performance Individuale</i> .....	31
4.1 La Valutazione della Performance individuale .....	31
<i>5. Analisi dei rischi</i> .....	32
<i>6. Comunicazione e trasparenza</i> .....	35
<i>7. . Descrizione del processo e raccordo con la programmazione economico-finanziaria</i> .....	41
<i>8. Allegato n.1 "Elenco e numerazione obiettivi strategici "</i> .....	43
<i>9. Allegato n.2 "Obiettivi Individuali"</i> .....	43
<i>10. Allegato n.3 "Obiettivi Individuali Misure generali di prevenzione della corruzione</i> .....	43

## Premessa

Il nostro Ateneo ha cominciato a redigere il piano della Performance a partire dal triennio 2011-2013 e fino al triennio 2015-2017, secondo quanto indicato dagli artt. 5 e 10 dlgs 150/2009 artt.5 e 10 e dalle successive delibere ANAC (ex CiVIT).

Il Piano della Performance è stata la prima significativa esperienza di esplicitazione dei fatti della gestione amministrativa, in modo coordinato con la programmazione strategica e la programmazione finanziaria dell'Ateneo, avente lo scopo di descriverne gli scenari presenti e futuri in termini di performance organizzativa ed individuale. Il lavoro ha richiesto un grosso sforzo di raccolta della documentazione ed elaborazione di dati, ottenendo, nella sua prima versione, il plauso di ANAC (ex CiVIT) come best practice nella predisposizione dell'albero della performance, dove si esponeva in modo chiaro ed esaustivo l'iter logico ed operativo delle azioni strategiche ed operative messe in atto.

Negli anni successivi, la nuova normativa, le linee guida e le indicazioni per lo sviluppo della pubblica amministrazione (con particolare riferimento a performance, valutazione, trasparenza, prevenzione della corruzione e programmazione) sono state abbondanti e a volte ridondanti. Tant'è che dalle Università sono giunte, attraverso i propri organi rappresentativi (Codau e Crui), frequenti sollecitazioni di coordinamento tra i Ministeri in merito alle richieste di documentazione, dati e scadenze, pena la frammentazione degli adempimenti con effetti poco efficaci.

Dopodiché, sono intervenute due rilevanti novità:

- il DL. 69/2013, convertito con la Legge 98/2013, con cui il legislatore ha riconosciuto la particolarità del sistema universitario in materia di valutazione della performance, che non può essere implementato e sviluppato con le stesse logiche e con gli stessi parametri delle altre Pubbliche Amministrazioni; riportando in capo all'ANVUR tutte le competenze in materia di valutazione del sistema universitario.

- le *Linee Guida per la gestione della Performance delle università statali italiane* di luglio 2015, con le quali l'ANVUR prende in carico gli adempimenti previsti dal DL 69/2013 evidenziandone l'effetto negativo dell'assenza d'integrazione tra i vari documenti di programmazione, quindi sollecitando le università ad adottare un Piano Integrato. Nelle linee Guida infatti si ribadisce la struttura a cascata ("*cascading*") degli obiettivi (da quelli strategici, che riguardano la didattica, la ricerca e la terza missione, agli Obiettivi di performance organizzativa ed individuale) e la necessità di armonizzare tutti gli strumenti di programmazione, contemplando ogni volta gli obblighi in termini di comunicazione e trasparenza.

Il presente documento nasce proprio in conformità ai dettami di queste Linee Guida, puntando fortemente sull'approccio integrato alla programmazione, che discende anche da una sensibilità sempre più condivisa per l'integrazione dei diversi adempimenti, trasformandoli in opportunità di miglioramento, col duplice obiettivo di accrescere l'efficacia del ciclo di programmazione rispetto ai diversi livelli dell'organizzazione e di alleggerire il carico di lavoro richiesto per supportare questo processo.

Un intento così fortemente orientato all'integrazione delle politiche di programmazione e sviluppo potrà valorizzare il ruolo di tutti i principali attori istituzionali dell'organizzazione, tanto nell'attività di indirizzo propria degli Organi di governo, che in quella gestionale dei Dirigenti e Responsabili di struttura, per andare verso un ruolo dei Dipartimenti sempre più incisivo ai fini della progettazione delle strategie future dell'Ateneo.

La struttura del documento è la seguente:

- Sezione 1: si riportano le informazioni di maggiore utilità per i portatori di interesse, ovvero le caratteristiche organizzativo - gestionali dell'Ateneo, le attività, il mandato, la missione, alcuni dati o indicatori sintetici che forniscono la dimensione dei fatti ritenuti più significativi, l'analisi del contesto in cui si colloca la strategia dell'Ateneo ;
- Sezione 2: si presentano le linee strategiche dell'Ateneo, con relativo prospetto di avanzamento, evoluzione futura e azioni di miglioramento previste;
- Sezione 3: si espongono i contenuti del Piano della Performance, i collegamenti con le linee strategiche;
- Sezione 4: si riportano le informazioni sull'analisi del rischio effettuata secondo le indicazioni ANAC e che hanno ricadute sulla performance organizzativa ed individuale
- Sezione 5: si definisce il Piano della Performance 2016-2018 dell'Ateneo , ponendo in evidenza il collegamento con le Linee strategiche attraverso l'albero della performance, gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale, il processo di gestione e miglioramento continuo.
- Sezione 6: si riporta il progetto di comunicazione e le linee della trasparenza che l'Ateneo persegue per la presentazione delle sue Azioni.

## 1. Principali informazioni di interesse per gli stakeholder

L'Università annovera tra i suoi principali portatori d'interesse lo studente e la società. È anzitutto a loro che deve rispondere dei risultati conseguiti in termini d'istruzione superiore (attraverso lo sviluppo di competenze specifiche e professionali richieste dal mondo del lavoro), di produzione della conoscenza (attraverso il ruolo centrale della ricerca di base adeguatamente stimolata e sostenuta) e di trasferimento della conoscenza alla società (attraverso la ricerca applicata e le attività della terza missione).

Trasferire conoscenza agli studenti, agli attori economici e al territorio significa per l'Università tenere un doppio passo: breve, capace di rispondere alla domanda del presente, e lungo, nella prospettiva di medio periodo che rivoluzionerà gli attuali profili professionali operando una forte contaminazione fra competenze precedentemente separate.

### Mandato istituzionale e missione

L'Università degli Studi di Milano Bicocca, come indicato all'art.1 dello Statuto, è un'istituzione pubblica di alta cultura che persegue *“lo sviluppo della società attraverso la promozione culturale e civile della persona e l'elaborazione di una cultura fondata sui valori universali dei diritti umani, della pace, della solidarietà internazionale e della salvaguardia dell'ambiente”*, svolgendo, in attuazione dell'art. 33 della Costituzione, attività d'istruzione superiore e di ricerca. Inoltre opera avendo come riferimento quanto stabilito dalla L. 168/89 all'art. 6, comma 4, che recita: *“le università sono sedi primarie della ricerca scientifica e operano, per la realizzazione delle proprie finalità istituzionali, nel rispetto della libertà di ricerca dei docenti e dei ricercatori nonché dell'autonomia di ricerca delle strutture scientifiche”* e al comma 5 prosegue *“[esse] provvedono all'istituzione, organizzazione e funzionamento delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio, anche per quanto concerne i connessi aspetti amministrativi, finanziari e di gestione”*.

### Descrizione sintetica dell'Ateneo

Il 10 giugno 1998 nasce la "Seconda Università degli Studi di Milano", che un anno dopo (il 12 marzo 1999) modifica il nome nell'attuale "Università degli Studi di Milano – Bicocca". L'Ateneo nasce non tanto come una nuova Università, quanto come una "Università nuova", auspicio cui i membri della nuova comunità accademica hanno cercato sempre di tener fede.

L'offerta didattica si articola in corsi di laurea (triennali e magistrali, biennali o a ciclo unico) e corsi post laurea (dottorato di ricerca, scuole di specializzazione, master di I e II livello, corsi di perfezionamento e di aggiornamento), rivolti sia a laureati che vogliono proseguire nel proprio percorso formativo, sia a chi vuole valorizzare la propria esperienza di lavoro con momenti di alta formazione.

A partire dal 1° ottobre 2012, in applicazione del nuovo Statuto (adottato il 7 giugno 2012 e come modificato il 5 aprile 2015 <http://www.unimib.it/go/1961519801> ) e conformemente alla Legge 240/2010, la promozione e il coordinamento delle attività di didattica e di ricerca sono affidate interamente ai Dipartimenti, eventualmente coordinati da una Scuola per lo svolgimento della Didattica, in base alla seguente suddivisione:

**per le Scienze Economiche e Statistiche**

- Scuola di Economia e Statistica,
- Dipartimento di Economia, Metodi quantitativi e Strategie di impresa;
- Dipartimento di Statistica e Metodi quantitativi;
- Dipartimento di Scienze economico-aziendali e Diritto per l'economia;

**per le Scienze Giuridiche:**

- Dipartimento di Giurisprudenza (School of Law)

**per le Scienze Mediche e Bioscienze:**

- Dipartimento di Medicina e Chirurgia (School of Medicine and Surgery)

**per le Scienze Psicologiche:**

- Dipartimento di Psicologia;

**per le Scienze della Formazione:**

- Dipartimento di Scienze umane per la formazione "Riccardo Massa"

**per le Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali:**

- Scuola di Scienze,
- Dipartimento di Biotecnologie e Bioscienze;
- Dipartimento di Fisica "G. Occhialini";
- Dipartimento di Informatica, Sistemistica e Comunicazione;
- Dipartimento di Matematica e Applicazioni;
- Dipartimento di Scienza dei materiali;
- Dipartimento di Scienze dell'ambiente e del territorio e di Scienze della Terra;

**per le Scienze Sociologiche:**

- Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale

I corsi di studio (che, a partire dall'a.a. 2013/14, sono attivati su proposta dei Dipartimenti) si articolano secondo le tipologie previste dall'ordinamento nazionale vigente in materia di istruzione universitaria (D.M. 270/04), riassunto qui di seguito:

CORSO DI STUDIO	TITOLO ACCADEMICO	CFU*	ANNI
<b>1° Livello</b>			
Corso di Laurea	Laurea	180	3
<b>2° Livello</b>			
Corso di Laurea Magistrale	Laurea Magistrale	120	2
<b>Ciclo unico (1+2)</b>			
Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico	Laurea Magistrale	300 (360)	5 (6)
<b>3° Livello</b>			
Corso di Dottorato di Ricerca	Dottorato di Ricerca		3+
Corso di Specializzazione	Diploma Specializzazione 2°	60-300	1-5
Corso di Master Universitario di 2° livello	Master Universitario 2° livello	60+	1+

\* Credito Formativo Universitario

L'offerta didattica comprende i seguenti corsi di studio:

- 32 lauree triennali, 24 delle quali a numero programmato (75%);
- 36 tra lauree magistrali e lauree a ciclo unico, 9 delle quali a numero programmato (25%), opportunamente distribuite – nel caso delle magistrali triennali – per consentire proseguimenti “naturali” di gran parte dei corsi di laurea triennali;
- 17 corsi di dottorato, raggruppati in un'unica Scuola;
- 37 scuole di specializzazione di area medico/chirurgica o psicologica;

- 26 master di primo livello professionalizzanti, opportunamente disegnati per offrire sbocchi professionalizzanti meno impegnativi di una LM a un sottoinsieme di lauree triennali (circa 15);
- 12 master di secondo livello, occasioni di alta formazione e altamente professionalizzanti rivolti a laureati di cicli unici e di alcune lauree magistrali;
- 10 corsi di perfezionamento annuali;
- 3 altri corsi di formazione annuali.

Riguardo ai corsi di studio di I, II livello e a ciclo unico è previsto dalla L.240/2010 e definito nel D.lgs.19/2012, il Sistema di Accreditamento, Autovalutazione e Valutazione (AVA), che ha dato avvio al processo di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca. L'avvio del sistema AVA è stato reso possibile con il successivo D.M. 47/2013, in seguito integrato e modificato dal D.M. 1059/2013, che ha previsto indicatori e criteri per l'accREDITamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio.

I corsi di studio sono quindi coinvolti in attività di autovalutazione attraverso la redazione di rapporti di riesame su cui i Dipartimenti basano la progettazione dei percorsi formativi dell'anno seguente, e sono supportati a livello di Ateneo da un adeguato supporto amministrativo e informatico. Le attività svolte nel 2013 hanno portato a una prima valutazione positiva da parte dell'Agenzia Nazionale della Valutazione (ANVUR), poiché tutti i corsi di studio proposti dall'Ateneo per l'A.A. 2013/2014 e le loro relative sedi hanno ottenuto l'accREDITamento iniziale.

I corsi di dottorato offerti dall'Ateneo sono organizzati in una unica scuola di dottorato. Dall'anno 2013 con l'emanazione del D.M. 45/2013 anche l'attivazione dei corsi di dottorato è sottoposta a un sistema di assicurazione della qualità, attraverso un accREDITamento iniziale e successivi accREDITamenti periodici da parte del Ministero, sulla base delle indicazioni fornite dall'ANVUR; nel corso del 2014 tutti i corsi di dottorato erogati dall'Università sono stati accREDITati.

L'offerta formativa include servizi di accoglienza, tutorato e assistenza agli studenti, con servizi specifici per gli studenti stranieri e diversamente abili.

## **Ricerca**

La ricerca nell'Università è da sempre caratterizzata dal forte e fondamentale legame con l'attività formativa e dalla multidisciplinarietà dei settori scientifico-disciplinari d'indagine.

Le attività di ricerca si svolgono nei Dipartimenti e in alcuni Centri di ricerca interdipartimentali. Il personale di ricerca è costituito dal personale docente e ricercatore, dai tecnici che operano in Dipartimenti e Centri e dagli assegnisti di ricerca.

Le risorse per la ricerca universitaria hanno subito una progressiva riduzione durante i recenti anni di recessione economica, ma l'Ateneo per contrastarne gli effetti ha avviato una serie di iniziative volte a migliorare la propria capacità di attrazione di risorse, avvalendosi del sostegno di soggetti finanziatori esterni pubblici e privati.

L'impatto della produzione scientifica misurato tramite gli indicatori bibliometrici utilizzati dalle principali graduatorie internazionali delle Università, collocano l'Ateneo in una buona posizione nei ranking 2015: 1° in Italia (24° al mondo) tra le Università con meno di 50 anni per il T.H.E. 100 under 50; 16° in Italia (nella fascia 601°-650° al mondo) per QS World Universities Ranking.

### Caratteristiche organizzative e gestionali

In attuazione della Legge 240/2010 gli assetti strutturali dell'Ateneo sono stati modificati, determinando un'organizzazione articolata nelle seguenti strutture:

*Dipartimenti:* rappresentano le strutture primarie e fondamentali, omogenee per fini e per metodi, dove si svolgono le attività didattiche, di ricerca e di terza missione.

*Scuole:* sono le strutture di raccordo tra i Dipartimenti per la gestione dell'offerta formativa di riferimento e di supporto alle attività formative.

*Amministrazione Centrale:* è preposta all'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi operativi di Ateneo definiti dagli Organi accademici fornendo i servizi amministrativi e tecnici di supporto secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità, anche nei confronti delle strutture dipartimentali, cui fornisce servizi di raccordo e consulenza.

*Centri di ricerca interdipartimentali:* svolgono specifiche attività di ricerca a carattere interdisciplinare o tematico, aventi particolare rilevanza e complessità.

*Centri di servizi:* sono costituiti allo scopo di fornire servizi tecnico-amministrativi comuni a più Dipartimenti.

Il sistema di governo prevede i seguenti organi dell'Ateneo :

*Rettore:* rappresenta l'Università, esercita funzioni di indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. Ha compiti di impulso, attuazione e vigilanza, assicurando che ogni attività si svolga secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito. Garantisce il raccordo tra gli Organi di Governo dell'Ateneo .

*Senato Accademico:* organo d'indirizzo, programmazione e coordinamento delle attività didattiche e di ricerca dell'Ateneo , fatte salve le attribuzioni delle strutture scientifiche e didattiche.

*Consiglio di Amministrazione:* organo che svolge le funzioni d'indirizzo strategico dell'Ateneo , sovrintende alla gestione economico-patrimoniale, in attuazione degli indirizzi programmatici del Senato Accademico, fatti salvi i poteri delle strutture alle quali è attribuita autonomia gestionale e di spesa.

*Direttore Generale:* assume la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione del personale tecnico-amministrativo, dei servizi e delle risorse, al fine di garantire legittimità, imparzialità, trasparenza e buon andamento dell'attività amministrativa e tecnica dell'Ateneo .

Sono organi di controllo e valutazione:

- *Collegio dei Revisori dei Conti:* controlla l'attività economico-finanziaria, contabile e patrimoniale dell'Università nelle sue diverse articolazioni organizzative.
- *Nucleo di valutazione:* a prevalente composizione esterna, adempie alle funzioni di valutazione in tema di ricerca, dottorati di ricerca, offerta formativa, didattica, rilevazione dell'opinione degli studenti, diritto allo studio, gestione amministrativa. Assume inoltre in sé le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) previsto dal D.lgs. 150/2009

Con riferimento ai processi di assicurazione qualità e di accreditamento degli Atenei è stato istituito dal 2013 e ridefinito nel 2014 nella sua attuale composizione, il *Presidio della Qualità*, che indirizza i suddetti processi in base alle disposizioni del D.lgs. 19/2012 e dei successivi decreti applicativi.

Sono infine organi consultivi:

*Presidio della Qualità*: presiede allo svolgimento delle procedure di assicurazione della qualità (AQ) ed è consultato dagli organi di governo per lo sviluppo e l'implementazione di politiche di miglioramento della qualità delle attività formative e di ricerca

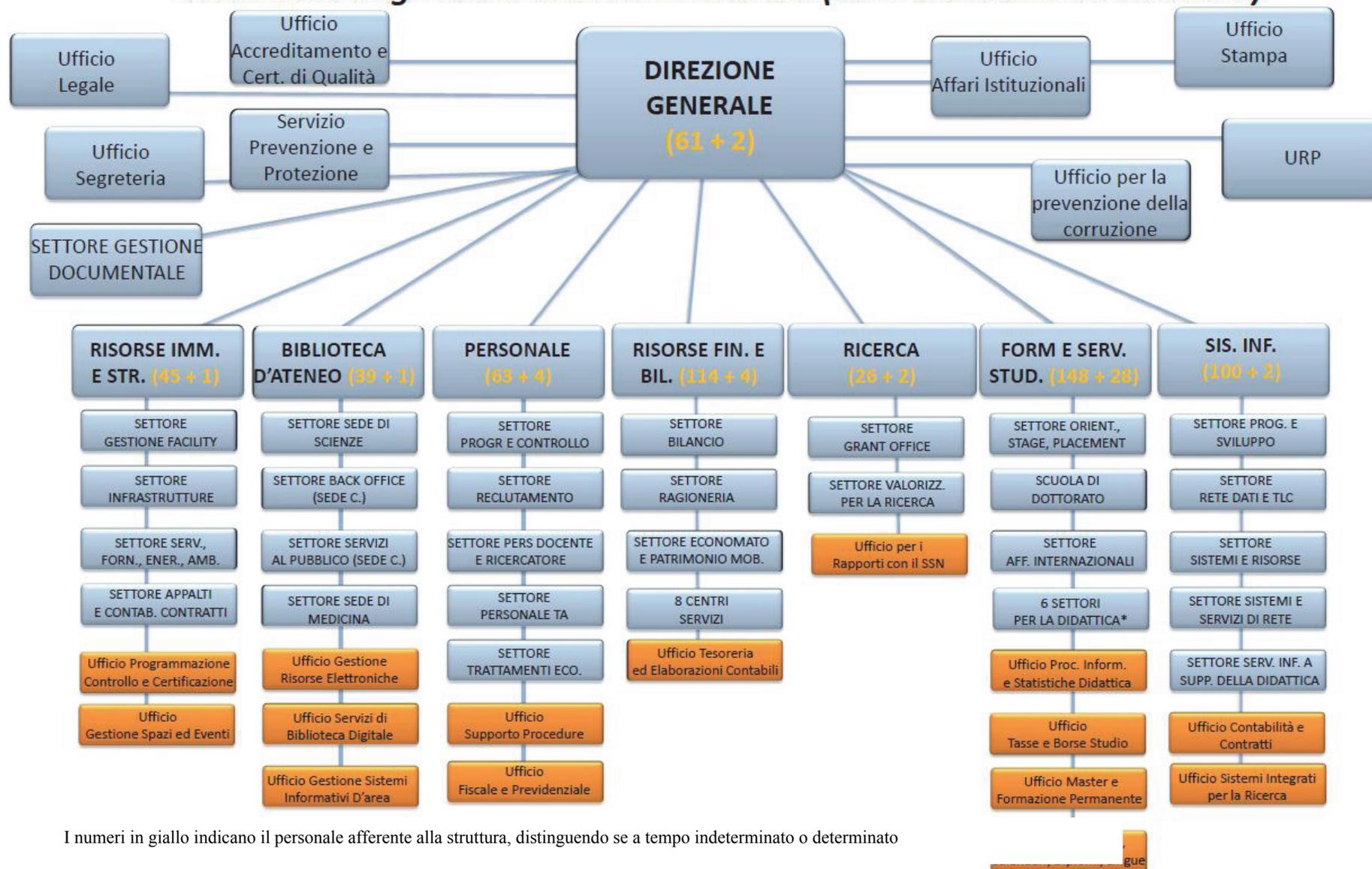
*Consiglio degli Studenti*: coordina l'attività dei rappresentanti degli studenti

*Comitato Unico di Garanzia*: ha compiti in ambito di pari opportunità, valorizzazione del benessere lavorativo e contrasto alle discriminazioni.

In attuazione della L. 240/2010 il nuovo assetto di governo dell'Ateneo è stato completato tra il 2013 ed il 2014, determinando le seguenti innovazioni:

- l'aggregazione dei Dipartimenti, passati da 21 a 14, ed il potenziamento nelle loro competenze;
- la disattivazione delle 6 Facoltà e l'istituzione di 2 Scuole;
- la riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale, che al 31/12/2014 risulta essere la seguente:

*Università degli Studi di Milano-Bicocca (Amministrazione Centrale)*



I numeri in giallo indicano il personale afferente alla struttura, distinguendo se a tempo indeterminato o determinato

**L'Ateneo in cifre**

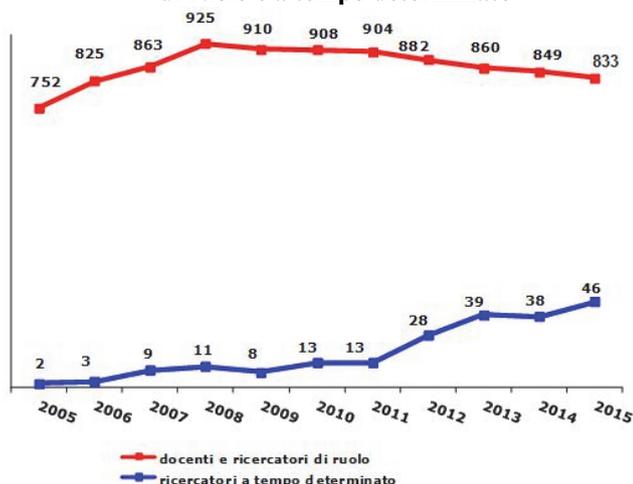
<p><b>Indicatori di sostenibilità economico, patrimoniale e finanziaria - 2014</b></p> <p>spese del personale (Art. 5 D.Lgs. 49/2012): 57,1% (limite max 90%)</p> <p>indebitamento (Art. 6 D.Lgs. 49/2012): 2,4% (limite max 15%)</p> <p>sostenibilità economico finanziaria (Art. 7 D.Lgs. 49/2012): 1,34 (positivo se &gt;1)</p> <p>quota premiale FFO 2015: € 29.794.328 (+14,7% rispetto al 2014)</p>	<p><b>Iscritti a.a. 2014/15 e laureati a.s.2014</b></p> <p>n. iscritti lauree triennali: 21.198 n. laureati triennali: 4.070 n. iscritti lauree magistrali: 5.608 n. laureati magistrali: 1.845 n. iscritti lauree a ciclo unico: 5.079 n. laureati a ciclo unico: 627</p> <p>n. iscritti a corsi di dottorato: 556 n. conseguimenti dottorato: 182 n. iscritti a scuole di specializzazione: 494 n. conseguimenti specializzazione: 94</p> <p>n. iscritti a master di primo livello: 340 n. iscritti a master di secondo livello: 132 n. iscritti a corsi di perfezionamento: 67 n. iscritti ad altri corsi annuali: 80</p>
<p><b>Ricerca 2014</b></p> <p>valore ricerca nazionale: € 7.703.416 valore ricerca internazionale: € 2.469.913 n. contratti di cooperazione: 226</p> <p>n. domande di brevetto prioritarie: 12 n. brevetti concessi sino al 2014: 8</p> <p>n. centri di ricerca sovvenzionati: 15 n. centri di ricerca interdipartimentali: 7 n. centri di ricerca interuniversitari: 23</p>	<p><b>Internazionalizzazione a.a.2014/15</b> Rilevazione al 29-9-2015</p> <p>n. programmi d'internazionalizzazione: 11</p> <p>n. studenti incoming: 259 n. studenti outgoing: 660</p> <p>n. visiting professor incoming: 50 n. visiting professor outgoing: 21</p>
<p><b>Personale 2014</b></p> <p>n. professori Ordinari: 199 n. professori Associati: 301 n. Ricercatori: 387 (di cui 38 a t.d.) n. Assegnisti di ricerca: 394</p> <p>n. personale Tecnico: 722 (di cui 46 a t.d.)</p>	<p><b>Infrastrutture</b></p> <p>n. Dipartimenti: 14 (con 2 Scuole) n. edifici: 18 a Milano, 4 a Monza n. poli territoriali: 5 oltre a Milano e Monza n. aule con più di 20 posti: 203, per 20.279 posti n. laboratori informatici e linguistici: 47, per 1.964 posti</p> <p>n. biblioteche: unica su tre sedi n. posti a sedere in biblioteca: 680 n. volumi conservati: 280.435</p>

**Risorse umane**

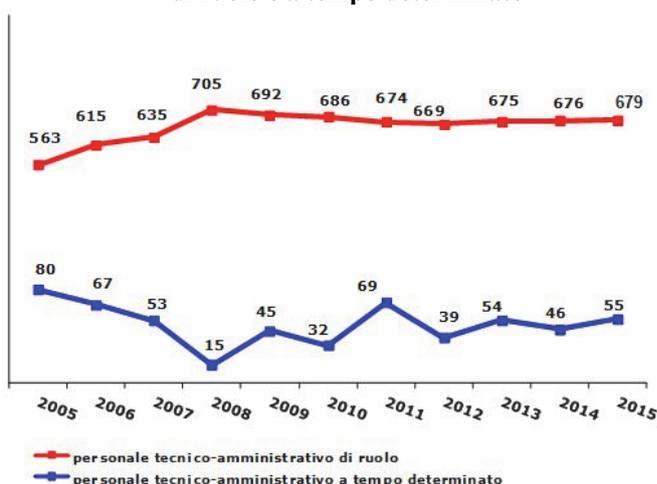
I docenti di ruolo in servizio presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca (rilevati alla data del 9 dicembre 2015) sono 879, di cui 833 (362 femmine) docenti e ricercatori di ruolo e 46 (23 femmine) ricercatori a tempo determinato; per i docenti e ricercatori di ruolo si ha un lieve calo (-1.9%) rispetto al totale dell'anno precedente; per i ricercatori a tempo determinato si registra invece un aumento. La distribuzione per inquadramento contrattuale evidenzia una prevalenza dei Ricercatori (39%, di cui 5% a tempo determinato) e una maggior incidenza degli Associati (38%) rispetto agli Ordinari (23%).

Il personale tecnico-amministrativo di ruolo in servizio presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca (rilevato alla data del 9 dicembre 2015) è pari a 679 dipendenti di ruolo (di cui 394 femmine) e 55 dipendenti a tempo determinato, in linea col dato dell'anno precedente. La distribuzione di tale personale per inquadramento contrattuale evidenzia una netta prevalenza della categoria C (55%), seguita dalla categoria D (36%), mentre la categoria EP/Dirigenti (7%) e B (2%) sono di altro ordine di grandezza.

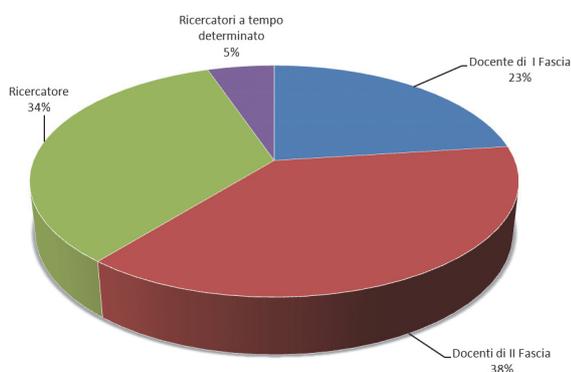
**Andamento del personale docente e ricercatore di ruolo e a tempo determinato**



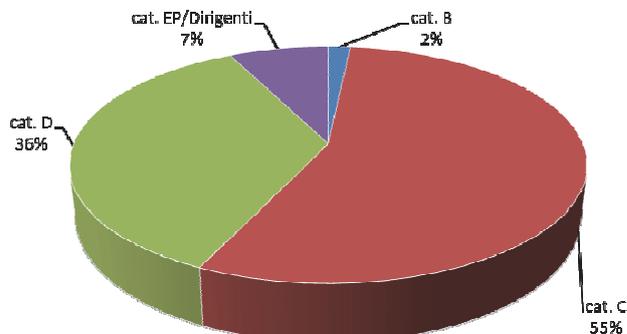
**Andamento del personale tecnico amministrativo di ruolo e a tempo determinato**



**Distribuzione del personale docente e ricercatore per qualifica, al 9 dicembre 2015**



**Distribuzione del personale tecnico amministrativo per categoria economica, al 9 dicembre 2015**

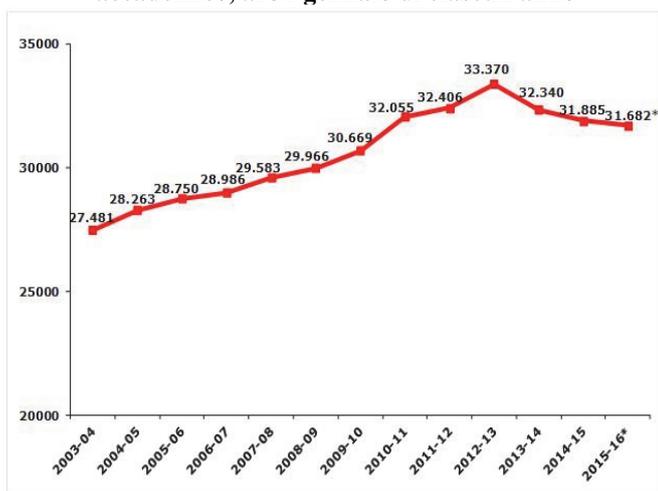


*Iscritti e immatricolati*

Nell'anno accademico 2015/16, il dato preliminare (estrazione dell'11/12/2015) sugli iscritti a corsi di laurea (escludendo quindi gli iscritti al dottorato di ricerca, alle scuole di specializzazione e ai master) rileva 31.682 studenti che hanno completato l'iscrizione (in aumento del 2%, rispetto alle iscrizioni alla stessa data dell'a.a. 2014/15), con la prevalenza della componente femminile (61%) dovuta soprattutto ai corsi di laurea di Scienze della Formazione, Psicologia e Sociologia. L'andamento degli iscritti potrebbe segnare un'interruzione del calo iniziato con l'a.a.2013/14, intervenuto dopo una serie in crescita sino al 2012/13 (variazione media annua pari a + 3,4%).

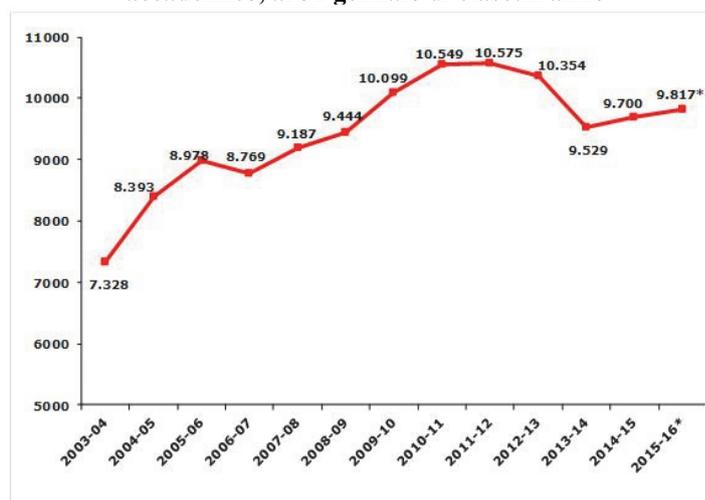
Per quanto riguarda il dato preliminare (estrazione dell'11/12/2015) sugli immatricolati dei corsi di laurea, si rilevano 9.817 studenti che hanno completato l'immatricolazione, di cui il 60% femmine, in aumento dell'1% rispetto alla stessa data del precedente anno. Tale incremento confermerebbe l'inversione di tendenza iniziata nell'a.a.2014/15.

**Andamento iscritti ai corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio di ciascun anno**

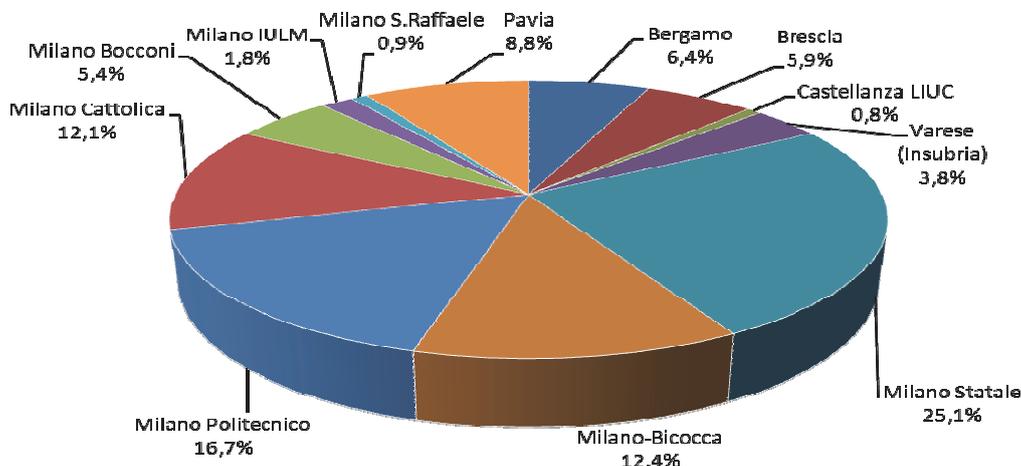


\* dato provvisorio

**Andamento immatricolati dei corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio di ciascun anno**



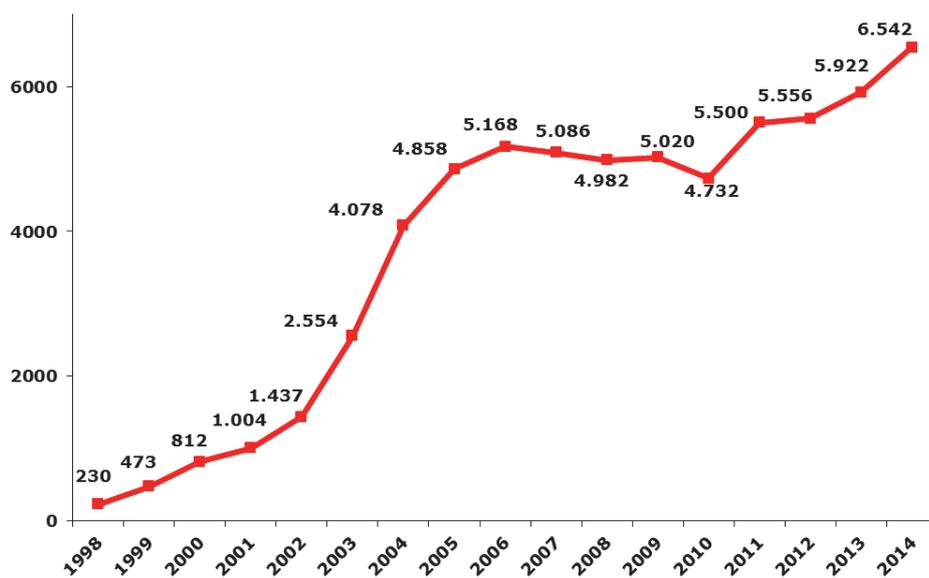
**Distribuzione percentuale degli iscritti agli atenei lombardi (a.a. 2014/15, al 26/11/2015)**



*Laureati*

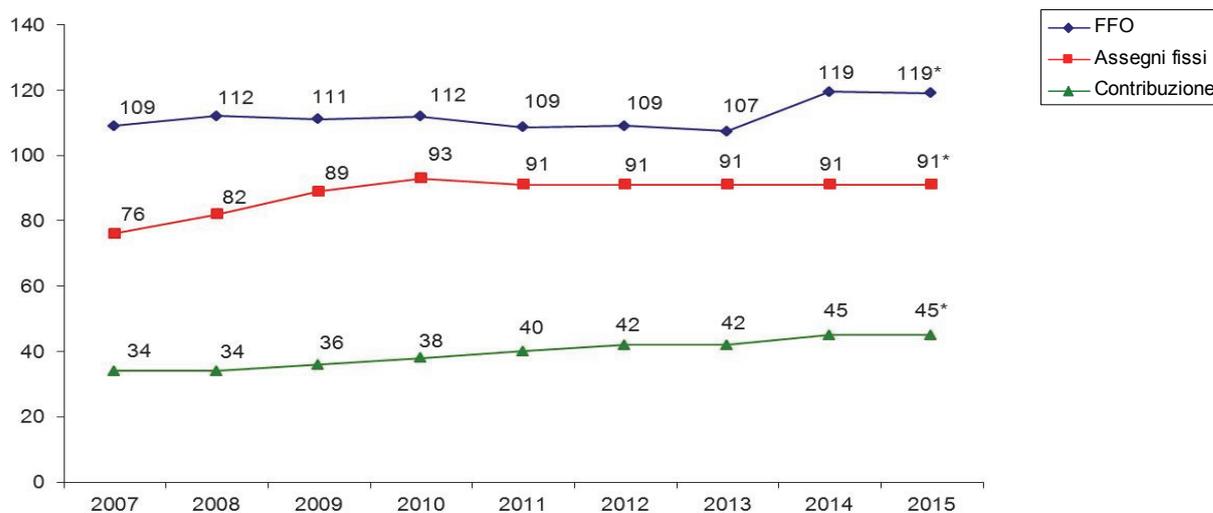
Il dato provvisorio per l'anno solare 2015 (estrazione dell'11/12/2015) rileva 6.584 domande di conseguimento di un titolo di laurea, di cui il 65% femmine, in linea rispetto all'anno precedente. La maggior parte dei laureandi proviene dalle aree di Scienze economiche e statistiche (28%), Scienze della Formazione (18%) e Scienze matematiche, fisiche e naturali (17%).

**Andamento laureati per anno solare**



*Risorse finanziarie*

L'attuale situazione economico-finanziaria impone attenzioni e riflessioni alle risorse di cui il sistema universitario in generale e l'Ateneo in particolare dispongono. In particolare, per l'Università degli Studi di Milano - Bicocca la composizione delle entrate e il loro andamento è descritto dal seguente grafico:



\* dato previsionale e ancora provvisorio

### Analisi del contesto

L'elaborazione del Documento di Programmazione Integrata non può non tener conto dei fattori interni ed esterni (scenario internazionale, nazionale e territoriale), che potrebbero avere un impatto sulle attività dell'Ateneo nei prossimi anni, ovvero:

- dei **punti di forza e debolezza**: fattori interni, ovvero propri del contesto di analisi, che sono modificabili grazie a specifici interventi;
- delle **opportunità e criticità**: fattori esterni al contesto di analisi, che sono difficilmente modificabili, ma si devono tener sotto controllo.

<b>Contesto interno</b>	
<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<p>Accreditamento iniziale di tutti i corsi di studio</p> <p>Accesso ai principali indicatori statistici sull'andamento delle carriere studentesche (Cruscotto didattico di Ateneo ).</p> <p>Unificazione dei servizi di orientamento e supporto degli studenti: in ingresso; verso il mondo del lavoro; in itinere (con assistenza a studenti disabili e counselling).</p> <p>Dematerializzazione dei processi amministrativi a supporto della didattica (es. verbalizzazione esami o conseguimento titolo) e di gestione delle risorse (umane e finanziarie).</p> <p>Utilizzo dei risultati della valutazione della ricerca (VQR 2004-2010) per l'assegnazione di risorse umane e finanziarie ai Dipartimenti.</p> <p>Classificazione nel ranking THE - TIMES HIGHER EDUCATION delle Università con meno di 50 anni: al 24° posto nel mondo , al 1° posto in Italia.</p> <p>Valutazione on line dei corsi : alta adesione e partecipazione da parte dei docenti e degli studenti.</p> <p>La multidisciplinarietà di UNIMIB .</p>	<p>Incidenza dei laureati fuori corso (ancora alta, benché in Ateneo si attestò al 42% contro la media AlmaLaurea del 55%).</p> <p>Incidenza degli abbandoni (in deciso calo: dal 26,5% dell'a.a.2011/12 al 22,1% dell'a.a.2013/14).</p> <p>Difficoltà di accesso, in termini di rapidità e completezza, alle informazioni sui programmi di studio e ai materiali didattici.</p> <p>Professionalizzazione e Qualificazione del personale a presidio di alcuni processi primari e direzionali.</p> <p>Miglior utilizzo della "dematerializzazione".</p> <p>Insufficiente sensibilità verso i temi della programmazione e della valutazione, ancora percepiti come adempimenti anziché come strumenti di miglioramento.</p> <p>Limitatezza dei flussi di mobilità internazionale in entrata e in uscita, e in particolare dei visiting professor.</p>

<b>Contesto esterno</b>	
<b>Opportunità</b>	<b>Criticità</b>
<p>Elevato sviluppo del tessuto economico e industriale della Lombardia (Top 10 World Economic Centers per Standard &amp; Poor's) e in particolare della città metropolitana di Milano.</p> <p>Consolidamento del bilancio unico, che consentirà un maggior raccordo tra i sistemi di programmazione, controllo di gestione e valutazione.</p> <p>Posizionamento dell'Ateneo per la qualità della ricerca secondo l'indagine VQR 2004-2010, in cui è stato raggiunto il primo quartile per cinque aree disciplinari.</p> <p>Incremento della quota premiale del Fondo di finanziamento ordinario (FFO) per i risultati della ricerca.</p>	<p>Scarsità degli investimenti nell'istruzione universitaria (1% del PIL italiano rispetto alla media OCSE dell'1,5%).</p> <p>Basso tasso di occupazione giovanile (l'Italia è all'ultimo posto OCSE col 52,8% occupati nella fascia 25-29 anni).</p> <p>Calo nazionale degli immatricolati (-19% nell'a.a.2014/5 rispetto all'a.a.2004/5).</p> <p>Contingentamento del turn-over di personale docente e tecnico amministrativo.</p> <p>Incertezze sui tempi del finanziamento relativo alla programmazione triennale 2013-2015</p>

## 2. Linee strategiche 2016-2018

Nel contesto appena rappresentato, il nostro Ateneo ha svolto, svolge e continuerà a svolgere le tre principali missioni: Didattica, Ricerca e Terza Missione seguendo i principi di *trasparenza e accountability, merito, miglioramento continuo, efficienza, efficacia*.

Il contesto generale in cui opera oggi il nostro Ateneo è in continuo cambiamento: ci si muove in un quadro di contenimento delle risorse finanziarie e umane a disposizione del sistema universitario, cui si aggiungono le recenti norme che hanno comportato ulteriori cambiamenti nelle attività degli Atenei, in primis una sempre maggiore attenzione ai sistemi di valutazione e di rendicontazione.

La sfida per l'Ateneo sta nel saper gestire al meglio tale complessità, al fine di migliorare la capacità di produrre risultati scientifici di rilevanza e di formare conoscenza critica incrementando le risorse per la didattica, per la ricerca, per l'esercizio dei compiti di terza missione, quali la divulgazione della conoscenza scientifica, la formazione post-laurea ed il trasferimento di cultura e di tecnologie. Per affrontare tale sfida, i documenti di pianificazione strategica diventano strumenti fondamentali e punti di riferimento costante per le scelte dei prossimi anni, unitamente agli altri documenti di programmazione operativa a essi connessi.

La cultura dell'innovazione rappresenta il tratto che orienta la nostra pianificazione strategica. Verso l'interno dell'Ateneo, perché l'innovazione organizzativa non solo recupera efficienza e risorse, ma migliora la qualità della vita di chi studia o lavora in Ateneo. Verso l'esterno, con uno sguardo aperto ad accogliere sapendo anche anticipare le sfide del tempo.

Lo sviluppo dell'innovazione richiede anzitutto il riconoscimento di quanta competenza Milano-Bicocca ha nei Dipartimenti e in tutte le sue strutture, e quanto di tale competenza possa essere utilmente applicata per un'amministrazione innovativa. La struttura tecnico-amministrativa è impegnata da alcuni anni in un imponente processo di trasformazione, per soddisfare le crescenti richieste del legislatore in materia di efficienza e trasparenza dell'azione amministrativa. Sono stati informatizzati e dematerializzati molti processi amministrativi e i risultati sono tangibili nelle azioni esposte di seguito.

Al momento si sta lavorando per automatizzare e dematerializzare l'intero ciclo di gestione della carriera dello studente (dall'immatricolazione alla verbalizzazione, sino al fascicolo elettronico). È questa un'azione complessa che richiede attenzione particolare all'organizzazione del lavoro e alle competenze del personale.

Tutta l'organizzazione dell'Ateneo è orientata rispetto allo studente, per il quale cura sia l'acquisizione delle conoscenze in un percorso lineare, contenuto nei tempi, continuo e di frontiera, che l'apprendimento di competenze, di metodologie di ricerca, di consapevolezza del mondo del lavoro, di confronto internazionale, sulla natura e la possibilità offerte dal territorio circostante, sul valore e l'importanza dell'etica, della scienza e della cultura in quanto tali e nella pratica quotidiana, sul coinvolgimento dei cittadini.

Tanti sono quindi i compiti che, se supportati da adeguati finanziamenti, strumenti, capitale umano, ma anche capacità di leadership e visione, possono essere svolti dalle università con grande impatto sul paese e sul futuro.

In particolare, gli ambiti d'azione del nostro Ateneo , e le loro relazioni, possono essere riassunti nella seguente immagine, che introduce alla descrizione delle nostre priorità strategiche.



In una situazione come quella odierna, che presenta numerose criticità per ciascun ambito d'azione, occorre muoversi su più fronti contemporaneamente, con tutti i mezzi possibili, senza mai perdere la visione e gli obiettivi finali, districandosi fra i vincoli con coraggio e contrastando l'individualismo (che non è libertà individuale), l'inattività e la staticità.

Di seguito riportiamo per ogni ambito un breve riepilogo delle attività avviate e di quelle che risultano strategicamente rilevanti per poter continuare il processo di miglioramento.

### **Didattica**

L'area strategica della **Didattica** prevede due ambiti d'intervento prioritario:  
trasparenza e accountability:

<i>Azioni intraprese</i>	<i>Azioni future</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cruscotto di Ateneo</li> <li>- Linee guida per attribuzione carichi didattici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dematerializzazione di tutte le procedure sulla carriera studenti</li> <li>- Informazioni e materiali dei corsi online (moodle)</li> <li>- sviluppo di una <i>app informativa</i> ufficiale per gli studenti Bicocca</li> </ul>

miglioramento continuo

<i>Azioni intraprese</i>	<i>Azioni future</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Istituzione dei Crediti di merito per la riduzione degli abbandoni (dal 26,5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riduzione degli studenti fuori corso (tramite corsi MOOC e l'erogazione</li> </ul>

<p>dell'a.a.2011/12 al 22,1% dell'a.a. 2013/14)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppo competenze trasversali e professionalizzanti degli studenti (tramite facilitazione attività culturali, registrazione soft skills, creazione Scuola unica di Dottorato, potenziamento della formazione linguistica)</li> </ul>	<p>di corsi <i>blended e-learning</i>, individuazione e progressiva eliminazione delle “false propedeuticità”)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento della Internazionalizzazione (tramite corsi di lingua per italiani e stranieri, sviluppo database mobilità, summer schools)</li> <li>- Incremento della Internazionalizzazione: Attivazione Corsi di Studio in lingua inglese nell'a.a. 2016-2017</li> <li>- Implementazione del cruscotto della didattica</li> </ul>
---	--

L'area strategica della Didattica è stata impegnata con azioni capillari che hanno portato ai seguenti risultati: realizzazione del Cruscotto Didattico di Ateneo ; la pubblicazione sul sito di Ateneo dell'opinione degli studenti a partire dall'a.a. 2013/2014 e per l'a.a 2014/15; la diffusione degli indicatori carriere ANS. Si è lavorato anche sul sistema qualità di Ateneo , ampliando il numero e le commissioni paritetiche e, in vista delle visite dei GEV nel corso dell'a.a. 2016/2017, si intensificheranno gli incontri tra il Presidio di qualità e ogni singolo corso di studi.

Per migliorare l'accountability sono stati istituiti i “Crediti di Merito” (premi monetari attribuiti agli studenti in funzione dei loro risultati in termini di medie e CFU conseguiti, a prescindere dal loro reddito). Contemporaneamente è stato avviato un sistema di assegnazione di punti organico ai dipartimenti in base ai risultati quali-quantitativi raggiunti dai loro CdS (v. anche ricerca) e l'introduzione di linee guida trasparenti per l'attribuzione degli impegni didattici a ogni professore (e possibilità capillare di monitoraggio e controllo diffuso tramite il “Cruscotto”). Sempre in tema di accountability, si è provveduto ad avviare le azioni di reperibilità di programmi e materiali didattici per tutti i corsi su Moodle, alla pubblicazione di informazioni univoche sui CdS e sugli insegnamenti per i futuri studenti, ed è in sviluppo una *app informativa* ufficiale per gli studenti Bicocca. E' in via di definizione una nuova struttura della comunicazione che avrà lo scopo principale di agire trasversalmente a tutte le altre aree dell'Ateneo con lo scopo di migliorare la comunicazione e la trasparenza delle informazioni.

Per l'area della Didattica, nell'ambito della programmazione triennale 2013-2015, l'Ateneo si è prefissato l'obiettivo di riduzione degli abbandoni, attraverso l'istituzione di Crediti di Merito, tutor di accompagnamento, controllo del rapporto numerico studenti/docenti con inserimento di alcuni numeri programmati, supporto del Diritto allo Studio. Tale obiettivo è stato raggiunto, come risulta dagli indicatori Pro3 di seguito riportati:

<i>Indicatore Pro3</i>	<i>Livello iniziale 2013/14</i>	<i>Livello atteso 2014 (a.a. 2014/15)</i>	<i>Livello raggiunto 2014 (a.a. 2014/15)</i>
a2 - Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 12 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.	0,608	0,64	0,689
a3 - Percentuale di corsi di Laurea e Laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) dell'Ateneo che prevedono obbligatoriamente un test prima dell'immatricolazione.	46,154%	53,840%	100%

I prossimi passi saranno la riduzione del tasso dei laureati fuori corso, la facilitazione di un percorso di studi “smooth” (EHEA 2015), la facilitazione dell’accesso agli studi attraverso azioni di supporto all’apprendimento della lingua inglese, la facilitazione all’accesso alle carriere per gli studenti atipici tramite l’“iscrizione ad acquisto crediti”, corsi MOOC e corsi blended e-learning; individuazione e progressiva eliminazione delle “false propedeuticità” (esami ingiustamente bloccanti, laddove esistano prove empiriche che gli esami “bloccati” siano superabili anche senza aver rispettato la propedeuticità); ed ancora con interventi sulla riduzione delle quote di partecipazione ai test di ingresso per i corsi a numero programmato, tramite utilizzo del Computer Based Test (CBT test a distanza per le prove di selezione), anticipazione alla primavera o all’inverno del quinto anno di scuola superiore di alcune prove di selezione, riduzione e standardizzazione della prima rata delle tasse di immatricolazione.

Una sfida importante per i prossimi anni e che oggi rappresenta una criticità molto forte è l’*Internazionalizzazione*. L’indicatore di PRO3 ci evidenzia come i risultati non siano buoni e ci sia ampio margine di miglioramento :

<i>Indicatore</i>	<i>Livello iniziale<sup>(2)</sup></i>	<i>Livello atteso 2014<sup>(3)</sup> (o a.a. 2014/15)</i>	<i>Livello raggiunto 2014 (o a.a. 2014/15)</i>
e2 - Numero di studenti in mobilità all'estero	407	450	434

Le azioni previste, avviate ed in corso sono: Corsi di lingua inglese per studenti, Corsi di lingua inglese per personale docente e amministrativo, erogazione di summer schools internazionali, corsi di italiano associati a cfu per studenti stranieri, erogazione di punti organico premiali su obiettivi di internazionalizzazione didattica, facilitazione dei percorsi di mobilità internazionale degli studenti (con rimozione di diversi blocchi amministrativi e anticipazione dei bandi), costruzione del database “internazionalizzazione” entro il Cruscotto Didattico d’Ateneo .

Nell’ambito delle azioni per l’internazionalizzazione, in aggiunta al corso International Economics per l’a.a.15/16 si stanno attivando due corsi di studio in lingua inglese:

- per l’a.a. 2016/2017 il Corso di laurea magistrale in Marine Sciences-Scienze Marine che sarà istituito congiuntamente con l’Università Nazionale delle Maldive, sulla base di apposita convenzione. E’ un Corso interdipartimentale tra il Dipartimento di Scienze dell’Ambiente e del Territorio e di Scienze della Terra, sede amministrativa, e il

- Dipartimento di Biotecnologie e Bioscienze, Dipartimento associato. Il Corso di laurea magistrale sarà svolto interamente in lingua inglese, anche avvalendosi di docenti di Università straniere con le quali saranno stipulate apposite convenzioni. Le lezioni saranno impartite con modalità mista: convenzionale e teledidattica. La figura professionale che emergerà avrà conoscenze integrate tra il mondo naturale e l'uomo che ne è parte integrante, avrà conoscenze nelle discipline di chimica, di fisica, di biologia e di scienze della Terra nonché di geografia politica ed umana, di ricerca sociale, di giurisprudenza e di psicologia.
- Per l'a.a. 2017/2018 il Corso di studi in Medicina "International Medical School", in partnership con l'Università di Bergamo e con la Surrey University destinato ad una coorte di 25 studenti, sarà innovativo e rivoluzionario. Unico in Europa, sarà in grado di formare figure mediche ad alta internazionalizzazione e con solide basi tecnologiche e informatiche. Questi medici saranno in grado di spendere la loro preparazione non solo in Italia e negli altri paesi dell'Unione Europea, ma anche nei paesi emergenti e nelle molteplici aree di crisi dello scacchiere internazionale. In breve, il corso prevede due anni di "percorso orizzontale", volti alla preparazione delle materie e dei linguaggi di base della medicina, delle discipline tecnologico-informatiche di supporto alla medicina, e della lingua inglese (e italiana per studenti non di madrelingua italiana), seguito da quattro anni suddivisi in sei "vertical tracks" paralleli focalizzati su sei tematiche: Cardiovascular, Onco-Hematology, Locomotor, Digestive Health, Kidney & Urology tract, Neurosciences, Obstetric Gynecology & Pediatrics. Ciascun track sarà pesantemente radicato su metodologie PBL (problem-based learning), con attività in piccoli gruppi gestiti da docenti-tutor, e con precoce accompagnamento all'esperienza clinica. Il percorso formativo prevede periodi di studio presso università partners con mobilità sia di docenti che di studenti. La sinergia tra studenti multinazionali, docenti, e personale paramedico degli ospedali di appoggio, insieme a una solida preparazione bilinguistica, sarà d'aiuto al superamento delle difficoltà nell'interazione medico-paziente in lingua non nativa, e quindi prodromo della futura operatività su scenari internazionali dei medici così laureati.

Le azioni di miglioramento nella Didattica prevedono inoltre: lo sviluppo di competenze trasversali e professionalizzazione; il completamento dei riesami ciclici di tutti i CdS con consultazioni delle parti sociali volte all'aggiornamento delle competenze richieste dal mercato del lavoro; diverse forme di corsi di lingua inglese per studenti; l'erogazione dei *Bicocca Open Badge* per le attività trasversali rivolte ai soft skills e alla professionalizzazione; diverse forme di facilitazione (anche economica) per la fruizione di attività culturali extrauniversitarie; adesione e partecipazione nel consorzio Almalaurea; la fondazione dell'associazione Alumni-Bicocca; la razionalizzazione dell'offerta dei master professionalizzanti.

Tra le azioni di miglioramento alla Didattica opera in particolar modo l'**Orientamento** che si inquadra come un servizio di supporto e di consulenza agli studenti sia nella scelta del corso di studi, sia nello svolgimento della carriera universitaria, che nel confronto col mondo del lavoro. Si sviluppa nelle seguenti azioni:

Azioni intraprese	Azioni future
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riferimento unico di Ateneo per tutte le fasi di orientamento</li> <li>- Open day. Incontri coi genitori. Incontri con le aziende (Bicocca Job days)</li> <li>- Counselling psicologico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creazione della Rete integrata dei servizi rivolti agli studenti</li> <li>- Progetti formativi per la preparazione e la valutazione dei talenti degli studenti, favorendo gli inserimenti in aziende per stage e apprendistati professionalizzanti</li> </ul>

Da due anni l'Ateneo ha deciso di adottare una politica condivisa di orientamento dall'ingresso in università al mondo del lavoro partendo da un'unica figura 'politica' di riferimento (il Pro Rettore per l'Orientamento e le attività di Job Placement) e da un'unica Commissione che discute e propone le linee-guida, le iniziative, i progetti, le ricerche finalizzate alle attività di orientamento. Il nostro Ateneo promuove le proprie attività di orientamento attraverso *Open day* di Ateneo o dei singoli corsi laurea dedicati alla presentazione dell'intera offerta formativa delle lauree triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico. Per rendere maggiormente efficace una politica che ponga lo studente al centro dell'attenzione e lo aiuti a una scelta responsabile e consapevole, l'Ateneo inoltre organizza ogni anno alcune giornate nelle quali consentire a ragazze e ragazzi di vivere alcuni giorni da matricole, frequentando lezioni e svolgendo attività appositamente pensate per consentire loro di sperimentare da vicino e concretamente la corrispondenza tra visione 'ideale' e 'reale' del corso di studio. La Commissione orientamento organizza nel mese di febbraio un incontro appositamente dedicato ai genitori. Progetti di orientamento riguardanti la formazione, la *Consulenza psicosociale* e il *Counselling* hanno nel tempo consentito di individuare bisogni e domande degli studenti e di mettere a punto azioni appropriate, nell'intento di favorire il successo accademico e la persistenza negli studi universitari. Professionisti di diversa formazione, con competenze pedagogiche, psicologiche e cliniche, psicosociali, di consulenza, di counselling e di formazione, svolgono dunque azioni dedicate all'interno delle diverse aree di intervento in un'ottica interdisciplinare.

Si è inoltre sviluppata una fruttuosa collaborazione con il Pro Rettore e gli uffici dedicati al trasferimento e all'innovazione tecnologica, grazie alla quale si è giunti all'organizzazione di un'intera settimana dedicata al lavoro ("*Bicocca job days: insieme per il tuo lavoro*"). Studenti, laureandi, laureati, dottorandi e dottori di ricerca partecipano a diverse iniziative: imprenditorialità, innovazione, career day, indagine sui dati occupazionali dei dottori di ricerca di tutte le università lombarde, incontro con le delegazioni Eures per conoscere il mercato del lavoro europeo. Anche in questo caso *l'interazione con il territorio* e l'apertura dell'Università alla realtà cittadina in cui è immersa consente una conoscenza e una promozione delle nostre iniziative, ma anche un ascolto delle esigenze del mondo del lavoro, nella convinzione, tuttavia, che i cambiamenti continui e repentini delle richieste del mercato richiedano percorsi formativi in grado di consentire l'acquisizione di metodologie, capacità di soluzione dei problemi e flessibilità (competenze trasversali).

L'adesione ad alcuni progetti per la preparazione e l'emersione di talenti attraverso corsi strutturati dimostrano come l'Ateneo intenda svolgere un ruolo essenziale per accompagnare i propri studenti nel mondo del lavoro. I diversi progetti in atto (che coprono le molteplici aree disciplinari – umanistiche, economico-giuridiche, scientifiche) offrono un assessment finalizzato a potenziare inserimenti in stage e apprendistato professionalizzante.

## Ricerca

Tra gli ambiti strategici vi è la **Ricerca** che rappresenta l'altra faccia della didattica, con cui è stretta in un circolo virtuoso (i risultati della ricerca alimentano la didattica, che è il luogo in cui crescono i futuri ricercatori). Per questa area le principali azioni di Ateneo sono:

<i>Azioni intraprese</i>	<i>Azioni future</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliamento numero Assegni di Ricerca</li> <li>- Aumento dell'importo della Borsa di dottorato.</li> <li>- Incremento selettivo dei finanziamenti di Ateneo , in base ai risultati VQR</li> <li>- Sostegno di progetti interdipartimentali e iniziative multidisciplinari.</li> <li>- U28 – Monza: La Casa della Ricerca e dell'Innovazione .</li> <li>- Programma Cariplo-Regione Lombardia di sostegno alla partecipazione ai bandi ERC'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenziamento degli uffici amministrativi a supporto della gestione dei progetti di ricerca, sia in termini di organico che di formazione specialistica</li> <li>- Potenziamento Ricercatori di tipo A: piano triennale di assunzioni.</li> <li>- Azioni formative e informative per la partecipazione ai bandi di finanziamento destinate a dottorandi, assegnisti, giovani ricercatori'</li> <li>- 'Azioni di supporto al grant writing per i bandi regionali e comunitari - creazione di un team dedicato'</li> </ul>

Le azioni attivate nell'ambito della Ricerca sono mirate a valorizzare la multidisciplinarietà del nostro Ateneo : attraverso l'istituzione di centri interdipartimentali dedicati a temi trasversali; assegnazione di risorse per la ricerca preferenzialmente a progetti interdipartimentali (assegni di ricerca, finanziamenti per grosse strumentazioni e infrastrutture, ecc.).

Le principali azioni nelle quali l'Ateneo è impegnato in questo ambito sono:

- assegnazione di fondi a docenti e ricercatori anche in base a criteri di merito o a processi selettivi (Fondo di Ateneo );
- creazione di un fondo riservato a progetti presentati in bandi competitivi che hanno ottenuto una buona valutazione ma che non sono stati finanziati,
- finanziamenti per grosse strumentazioni o infrastrutture di ricerca di particolare complessità,
- assegni di ricerca (quasi uno ogni 10 docenti/ricercatori),
- sostegno alla partecipazione ad Horizon 2020. L'Ateneo promuove la partecipazione alla programmazione comunitaria sia attraverso iniziative di promozione organizzate anche in collaborazione con APRE, sia attraverso l'attuazione di azioni specifiche quali sessioni formative dedicate ai giovani ricercatori, servizi di supporto al grant writing, sostegno finanziario di attività volte a rafforzare il profilo del ricercatore o la formulazione delle proposte progettuali. In particolare, grazie anche al finanziamento congiunto di Regione Lombardia e Fondazione Cariplo, l'Ateneo sta sostenendo la partecipazione ai programmi del European Research Council (ERC).

L'utilizzo di parametri di valutazione nella distribuzione delle risorse è un percorso complesso, che suscita risposte diverse in ambiti disciplinari differenti, e che ha aperto un dibattito molto approfondito interno ai Dipartimenti, che in queste valutazioni sono coinvolti in modo diretto. Si può affermare che la logica della valutazione e del riconoscimento del merito sono ormai entrati a far parte integrante della vita dell'Ateneo .

### **Terza Missione**

Riconoscendo l'esistenza di un profondo gap da colmare tra Università e Territorio, quello che ormai è conosciuta come **Terza Missione**, il Rettore ha nominato un Pro Rettore per la valorizzazione della Ricerca. Obiettivi primari in questo ambito del nostro Ateneo sono l'introduzione di una cultura dell'innovazione e lo sviluppo di adeguate strutture per la valorizzazione della ricerca.

<i>Azioni intraprese</i>	<i>Azioni future</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusione della cultura dell'innovazione presso istituzioni e aziende con seminari, convegni, laboratori</li> <li>- Adesione al Centro interuniversitario per la valorizzazione della proprietà intellettuale e spin off (4 Università Lombarde)</li> <li>- Sportello <i>iBicocca</i></li> <li>- Cluster regionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenziamento del Technology Transfer Office, inteso nel suo valore strategico</li> <li>- Selezione e adozione di pratiche manageriali virtuose a livello internazionale</li> <li>- Valorizzazione del portafoglio brevetti;</li> <li>- Piano di agevolazione degli spin-off universitari.</li> <li>- Creazione di una struttura per la valorizzazione della ricerca.</li> <li>- Promozione collaborazione con le imprese</li> <li>- Promozione della partecipazione dell'Ateneo ad appalti attivi / tender</li> </ul>

Sono state messe in essere tutta una serie di attività con lo scopo di sensibilizzare la cultura del ricercatore e degli studenti al processo di innovazione. Ciò significa creare un ambiente favorevole per la valorizzazione della ricerca, la contaminazione tra discipline diverse, la promozione della cultura dell'innovazione e dell'imprenditorialità. La capacità di valorizzare la ricerca ed innovazione, per quanto soft skills sempre più importanti ed apprezzati sul mercato del lavoro oltre che fondamentali per avviare un'impresa, non trovano al momento un percorso formativo adeguato per stimolarne lo sviluppo durante il percorso o la carriera universitaria. Da qui l'idea di mettere a disposizione di chi lo desidera un percorso di "attivazione" per valorizzare la propria ricerca, e per fare crescere la propria imprenditività e spirito imprenditoriale. L'imprenditività, intesa come sviluppo di atteggiamenti e di comportamenti positivi tipici dell'imprenditore (creatività, tenacia, comunicazione interpersonale, assunzione delle responsabilità, problem solving, capacità di lavorare in gruppo, ecc...), si afferma sempre più come competenza importante nell'ambito dell'attività lavorativa, sia essa autonoma o dipendente.

Tra le varie attività messe in essere vanno ricordate la promozione del concetto di Open Innovation e *Public Engagement* (contaminazione tra discipline diverse e coinvolgimento del pubblico), l'istituzione dell'Innovation Pub (un ritrovo informale dei vari attori della filiera della innovazione), Innovation Grant (un premio per le ricerche che hanno dato ricadute concrete sul territorio), Meet me Tonight (evento lombardo organizzato nell'ambito della notte dei ricercatori) e

iBicocca. Quest'ultimo rappresenta lo sportello permanente a cui studenti e ricercatori possono rivolgersi per attivare le proprie capacità di fare innovazione o impresa.

La governance di Bicocca ha inoltre co-proposto un nuovo Piano "Proprietà Intellettuale e Spin off" che ha portato allo sviluppo di un *Centro Interuniversitario per la valorizzazione della proprietà intellettuale* e allo spin off di quattro Università lombarde: Università degli Studi di Milano Bicocca, Università degli Studi di Brescia, Università degli Studi di Pavia e Università degli Studi di Bergamo. Obiettivi del centro sono:

- promuovere la protezione e la valorizzazione dei risultati della ricerca;
- favorire i rapporti tra Università e Società;
- rendere efficace l'applicazione dell'innovazione al fine di contribuire alla realizzazione della Terza Missione dell'Ateneo partecipando al progresso della Società, aumentando la reputazione della Università e i finanziamenti alla ricerca, attraendo ottimi studenti e ottimi docenti.

In questo contesto, sono state definite linee guide per la gestione della proprietà intellettuale e lo sviluppo di spin off, è stato generato un portafoglio IP congiunto (tra i primi degli istituti di ricerca italiani) per massimizzare gli effetti della valorizzazione della ricerca, sono stati attivati percorsi formativi per i corsi di Dottorato e si definiranno competenze tematiche caratterizzanti (per ciascun Ateneo) su cui focalizzare le azioni.

Parallelamente, l'Ateneo ha attivato o intensificato i rapporti con tutti i Cluster regionali (associazioni/consorzi di istituti di ricerca ed imprese), Regione Lombardia, Assolombarda e CNR al fine di favorire lo sviluppo del concetto di Open Innovation tra i diversi attori della filiera della innovazione.

Tra i diversi eventi di sensibilizzazione che hanno visto Bicocca ed Aziende collaborare attivamente va ricordato il convegno "Mi faccio impresa" (2014), "Piano Bi" (2015), "Il Credito di Imposta" (2015), quest'ultimo proposto ed organizzato completamente dall'Area della Ricerca. Tali eventi vanno considerati quali iniziative di sensibilizzazione del progetto iBicocca. Vanno infine sottolineate le attività costanti di match making in collaborazione con altre università lombarde e Assolombarda, attività comprese nel progetto "Far Volare Milano" del presidente Rocca così come lo sviluppo di laboratori congiunti tra laboratori Bicocca e Aziende.

La Ricerca si fonda principalmente sull'innovazione: l'innovazione è una infrastruttura. Una delle declinazioni di questa infrastruttura sarà sicuramente l'U28 che rappresenta una vera e propria *Casa della ricerca e dell'innovazione* da cui – si spera – usciranno scoperte importanti nell'ambito della medicina. Un luogo non destinato alle attività didattiche ma a ospitare la ricerca biomedica di frontiera: tecnologie che stanno emergendo come *Nanomedicina e scienze omiche*, cioè genomica, proteomica, metabolomica, considerate fondamentali per la medicina di precisione. In questa Casa fondata sul principio della open science che combina infrastrutture e competenze per essere un polo attrattivo per ricercatori e finanziatori pubblici e privati, vivranno e lavoreranno ricercatori, dottorandi, post-doc, docenti e verranno convogliate le azioni strategiche dell'innovazione e dello sviluppo della ricerca del nostro Ateneo nei prossimi anni, rientrando nell'ambito del miglioramento e dell'aumento delle facilities offerte dalle strutture centrali per potenziare le opportunità di accesso a finanziamenti "competitivi", per brevettare risultati tecnologici, etc.

### **Supporto Amministrativo**

Il **Supporto Amministrativo**, quarta area strategia, trasversale a tutte le altre, come già riportato, è impegnato principalmente nella de-materializzazione dei flussi e dei processi per migliorare la qualità del sistema Ricerca e Didattica e di Terza Missione. In quest'ambito numerose

attività sono già state fatte così come già previsto all'interno della programmazione 2013-2015 di cui si riportano i risultati degli indicatori della banca dati Cineca Pro3:

<i>Indicatore</i>	<i>Livello iniziale</i>	<i>Target atteso 2014 (o a.a. 2014/15)</i>	<i>Livello raggiunto 2014 (o a.a. 2014/15)</i>
b1 - Numero di processi amministrativi dematerializzati. <i>Indicare il numero di processi che si intende dematerializzare nel corso di ciascun anno.</i>	3	4	4
Tempi di messa a regime del processo dematerializzato	ND	SI	SI

Il Supporto amministrativo è stato sempre coinvolto nel supporto alle azioni nelle aree strategiche dell'Ateneo e ha contribuito sempre in modo attivo grazie ad una struttura capace di combinare competenze gestionali e tecnico-specialistiche, sempre aggiornata, con una visione d'insieme e con un approccio problem solving.

In riferimento all'area della Didattica, il supporto amministrativo ha contribuito al miglioramento della trasparenza e l'accountability migliorando la rete di comunicazione e news attraverso tutti i canali disponibili (sito web, social di Ateneo e mailing list) e sviluppando una piattaforma web per la pubblicazione delle valutazioni della didattica e di tutte le informazioni relative ai corsi di studio; E' stato sviluppato e si continua ad aggiornare "un cruscotto della didattica" disponibile on line ed utilizzato dalla governance di Ateneo, e da tutto il personale, a supporto delle decisioni e scelte in merito ai corsi di studio. I progetti di e-learning, dei corsi MOOC (Massive Open Online Courses cioè Corsi aperti online su larga scala), dei test d'ingresso a distanza sono stati possibili grazie allo sviluppo, messa a regime e manutenzione continua da parte del personale tecnico-amministrativo, di piattaforme informatiche disponibili agli studenti e a tutti gli utenti destinatari di questi servizi.

Le strutture di supporto hanno reso possibile la realizzazione logistica ed organizzativa dei vari open day ed incontri periodicamente organizzati per la presentazione dei corsi di studio e per le giornate di incontro con le aziende. Sono state anche molto intense e continuano le attività di supporto alla definizione di accordi con le aziende per la definizione di stage e tirocini.

Nell'ambito della Didattica, ma trasversali anche alla ricerca ed alla terza missione, sono stati avviati corsi di lingua inglese per gli studenti dei corsi di studio triennali e magistrali per migliorare gli scambi internazionali (Erasmus e stage all'estero), per tutto il personale docente e ricercatore per aumentare la loro presenza e collaborazione in network internazionali e poter migliorare il posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali. Nell'ambito delle strategie di internazionalizzazione dell'Ateneo sia per la Didattica che per la Ricerca, sono stati avviati corsi di inglese specialistico per il personale tecnico – amministrativo affinché migliori il supporto nella predisposizione di grant internazionali e nella loro gestione.

Nell'ambito della Ricerca, è stato costituito un gruppo dedicato che collabora per il supporto al "grant writing" per accordi nazionali ed internazionali, alla definizione di corrette formulazioni per i diritti della proprietà intellettuale e per la creazione di network di ricerca.

Nell'ambito della Terza Missione, il supporto amministrativo collabora migliorando le facilities disponibili: dalla progettazione di laboratori di ricerca, di edifici, di database alla loro realizzazione secondo la normativa vigente e sempre secondo le esigenze delle politiche di Ateneo. Un grande contributo è dato dal personale tecnico amministrativo nell'ambito della terza missione

## **PIANO INTEGRATO TRIENNIO 2016-2018**

---

nella organizzazione degli eventi che facciano conoscere, avvicinino ed incontrino le attività dell'Ateneo al territorio: dall'appuntamento ormai fisso della notte dei ricercatori che coinvolge attivamente il personale tecnico amministrativo dalla preparazione alla gestione logistica e di presentazione, alle recenti iniziative di Bbetween nell'ambito della musica del cinema del teatro. Il supporto amministrativo è impegnato nella diffusione e nella apertura dell'Ateneo al territorio nelle azioni di public engagement.

### 3. La Performance Organizzativa

Le linee strategiche descritte nel paragrafo precedente sono le linee guide all'interno delle quali si declina la performance organizzativa dell'Ateneo e la performance individuale. Il contesto e gli indirizzi principali della performance organizzativa sono stati concordati in seguito ad una serie di confronti ed incontri della governance di Ateneo, ai quali sono seguiti confronti con i dirigenti delle Aree di Ateneo per la definizione degli obiettivi individuali 2016.

Le principali aree di azione della performance organizzativa collegate alle aree strategiche e alle quali agganciare le attività da sviluppare sono:

- *Sistemi gestionali*
- *Infrastrutture*
- *Datawarehouse*
- *Public Engagement.*
- *Legalità e Trasparenza.*

Il collegamento tra le aree strategiche ed azioni declinate nei paragrafi precedenti e le aree di azione a cui è collegata la performance organizzativa è rappresentato nella tabella che si riporta di seguito e nell'All.n1 con la tabella riepilogativa :

**PIANO INTEGRATO  
TRIENNIO 2016-2018**

		<i>Aree strategiche</i>			
		<i>DIDATTICA</i>	<i>RICERCA</i>	<i>TERZA MISSIONE</i>	<i>SUPPORTO AMMINISTRATIVO</i>
<i>priorità</i>		30%	30%	30%	10%
		<i>Obiettivi strategici</i>			
<i>Aree di azione</i>	<i>Sistemi gestionali</i>	<b>DID02</b> Dematerializzazione di tutte le procedure sulla carriera degli studenti. (es.App informativa)	<b>RIC01</b> Gestione Progetti :- - Azioni di supporto al grant writing - Azioni di supporto alla partecipazione ai bandi		<b>AMM01</b> Gestionali risorse umane e risorse finanziarie
	<i>Infrastrutture</i>	<b>DID01</b> Miglioramento infrastrutture	<b>RIC02</b> Laboratori e piattaforme “omiche” e La casa della scienza”		<b>DID01</b> Miglioramento infrastrutture
	<i>Datawarehouse</i>	<b>DID02</b> Dematerializzazione di tutte le procedure sulla carriera degli studenti: Cruscotto della didattica; <b>MISS01</b> Creazione della rete integrata dei servizi rivolti agli studenti	<b>RIC03</b> Cruscotto internazionalizzazione		<b>AMM02</b> Cruscotto Direzionale e Controllo di Gestione
	<i>Public engagement</i>	<b>DID03</b> Career/Jobs day	<b>RIC01</b> Cluster Regionali	<b>MISS01</b> Iniziative sul territorio : - Notte dei ricercatori -Piano BI -Bbetween -Incontri con gli stakeholders	
	<i>Legalità e Trasparenza</i>	<b>AMM 03</b> Misure di prevenzione generali obbligatorie e facoltative Misure di prevenzione generali trasversali			

Il sistema di gestione della performance si basa su un modello di gestione per obiettivi (Management by Objectives), così articolato:

definizione a cascata degli obiettivi:

*strategici* d'Ateneo ;

*operativi*, propri della Direzione Generale e dei Capi Area per consentire la realizzazione degli obiettivi strategici;

*operativi*, dei Capi Settore e di tutto il personale tecnico amministrativo (per la struttura nel complesso o per progetto).

individuazione per ciascun obiettivo di una o più misure (driver) che confrontate tra loro rendono possibile determinare il grado di raggiungimento del risultato prefissato (Key Performance Indicators);

definizione per ciascun indicatore del valore di risultato da raggiungere (target);

calcolo dell'indicatore alla fine del periodo di riferimento;

analisi dello scostamento tra il valore target prefissato per l'indicatore e il valore calcolato a fine periodo.

Per quanto riguarda la definizione del target di ciascun indicatore, il calcolo può prendere in considerazione una o più delle seguenti modalità:

rispetto dei vincoli normativi (cogenti o meno)

rispetto degli standard di servizio (ove definiti)

benchmarking con gli altri Atenei (progetto Good Practice)

confronto con il trend storico (se disponibile o comunque ricostruibile)

Con la declinazione a “*cascata*” degli obiettivi, si parte dagli obiettivi strategici quindi si declinano gli obiettivi operativi del DG e dei dirigenti per passare poi a definire gli obiettivi del personale di categoria EP e il sistema si conclude con gli obiettivi del personale delle categorie B,C e D: tutto articolato come indicato nel sistema di misurazione e valutazione della performance.

Gli obiettivi di *performance organizzativa* sono strettamente legati alla sfera di governo del Direttore Generale, che dopo aver concordato gli obiettivi generali con la governance d'Ateneo ha coinvolto i responsabili delle singole aree, con incontri di confronto e condivisione delle linee strategiche e sulle azioni operative per realizzarle. Dopo la definizione degli obiettivi organizzativi si sono individuate le specificità e le competenze necessarie e si sono declinati gli obiettivi individuali, dando così evidenza di come la performance organizzativa si colleghi a quella individuale secondo il criterio della “*cascata*” (*cascading*).

Gli obiettivi organizzativi sono trasversali alle aree strategiche, sono collegati tra loro, e si attuano attraverso gli obiettivi operativi assegnati ai responsabili delle strutture organizzative che nel nostro Ateneo rispondono direttamente alla Direzione Generale: le aree.

#### **4. La Performance Individuale**

Gli obiettivi organizzativi e i corrispondenti obiettivi individuali sono riportati nell'allegato 2. In seguito ad una attività di monitoraggio degli stessi obiettivi, sono state ridefinite le attività di alcuni obiettivi ed in seguito all'avvio delle attività di acquisizione del consorzio per il diritto allo studio (CIDIS) è stato inserito un nuovo obiettivo trasversale alle aree del personale, risorse finanziarie e bilancio e risorse immobiliare e collegato all'obiettivo strategico "Miglioramento infrastrutture".

Trasversalmente a tutte le attività ordinarie e a tutte le aree si inseriscono le azioni volte alla riduzione dei fenomeni corruttivi e al miglioramento della trasparenza dell'azione amministrativa così come previsto dalla normativa vigente e nell'ambito delle azioni dell'area "Legalità e Trasparenza". Tali azioni rappresentano un elemento fondamentale per il miglioramento complessivo della qualità dei servizi amministrativi e pertanto rientrano nella definizione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti.

Gli obiettivi nell'area di azione legalità e trasparenza sono richiamati nelle schede individuali dei dirigenti ed elencati nell'allegato n.3.

La strategia dell'Ateneo nell'ambito della prevenzione alla corruzione e le modalità di azione sono riportate nel Piano Triennale della Prevenzione alla corruzione e della trasparenza e dell'integrità (**P.T.P.C.**), approvato dal Cda nella seduta del 26 gennaio 2016 e pubblicato sul sito di Ateneo all'indirizzo <http://www.unimib.it/go/4508387341714675482>. In questo documento è stata avviata, secondo quanto previsto dalla normativa vigente, l'analisi sulla **gestione del rischio**.

#### **La Valutazione della Performance individuale**

La Performance Individuale, così come definito del SMVP d' Ateneo , è il contributo fornito da un individuo al raggiungimento degli obiettivi, in termini di risultati ottenuti e di comportamenti manifestati. La valutazione della performance individuale per il personale dirigente, secondo quanto indicato nel SMVP, è effettuata secondo i seguenti criteri:

<b>Criterio di valutazione</b>	<b>Peso</b>	<b>Scala</b>
<b>A.</b> Grado di raggiungimento degli obiettivi (valutato in funzione di indicatori specifici e dei relativi target).	50%	0% - 100%
<b>B.</b> Capacità manageriali tenuto conto dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità (valutate in base ai comportamenti osservati, specifici per il ruolo ricoperto, tenendo conto di alcune evidenze oggettive che contribuiscono, seppure indirettamente, a descriverli)	15%	1-4
<b>C.</b> Contributo fornito ai processi innovativi (valutato in base al tipo di coinvolgimento in progetti di cambiamento organizzativo, quali la ridefinizione delle procedure e l'adozione di nuove tecnologie, e in base alla radicalità, all'ampiezza e al ritorno di investimento che caratterizzano tali progetti)	15%	1-4

<p><b>D. Qualità del lavoro svolto con riferimento agli adempimenti istituzionali specifici dell'incarico (valutata prendendo in considerazione la performance organizzativa legata ad indicatori globali di Ateneo )</b></p>	<p>20%</p>	<p>1-4</p>
---	------------	------------

Per il personale di categoria EP, come definito da SMVP, i criteri di valutazione dei risultati conseguiti sono i medesimi adottati per il personale dirigente. Gli obiettivi assegnati al personale di categoria EP derivano dagli obiettivi assegnati al Dirigente gerarchicamente superiore.

Per il personale di categoria B, C e D, i criteri di valutazione, come definito dal SMVP, considerano il contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi assegnati, misurato attraverso i comportamenti organizzativi.

Le schede degli obiettivi dei dirigenti, all. n.2 del presente piano riportano gli obiettivi valutati dal criterio A e C; il criterio B verrà valutato dal direttore Generale per tutti i dirigenti e dal Rettore per il Direttore Generale; il criterio D è stato legato agli indicatori di performance organizzativa.

## 5. Analisi dei rischi

La performance organizzativa e la performance individuale nella loro declinazione e traduzione nelle singole attività non possono prescindere da una prima analisi dei rischi che le attività stesse comportano nelle diverse fasi di gestione e di loro realizzazione.

La gestione del rischio è stata collegata principalmente al rischio di corruzione intendendosi per rischio l'incertezza sul perseguimento dell'interesse pubblico dovuto alla possibilità che si verifichi un dato evento corruttivo che determina una "deviazione" nel perseguimento del fine istituzionale dell'ente. Di conseguenza, il rischio può manifestarsi in diverse forme: come *rischio patrimoniale* (riguardante le variabili relative alle fonti di finanziamento e agli impieghi di tali risorse); come *rischio legato all'assetto organizzativo* (riconducibile a tutte le variabili che definiscono la struttura organizzativa dell'impresa, le sue procedure, il suo personale, alla scarsa efficienza di tale assetto e all'eventualità che quest'ultima pregiudichi il raggiungimento degli obiettivi prefissati); come *rischio reputazionale* (riguardante la sfera della fiducia e stima accordate dagli stakeholder).

In relazione alla normativa vigente e alle disposizioni che l'ANAC (autorità nazionale anticorruzione) ha emanato, il rischio è inteso come rischio legato ai fenomeni di corruzione ed alle aree e ai processi particolarmente esposti a fenomeni di questa natura. Una attenta gestione del rischio di corruzione intende ridurre la probabilità che tale rischio si verifichi. Per far sì che la gestione del rischio sia efficace, un'organizzazione dovrebbe, a tutti i livelli, e come suggerito dal PNA (nell'allegato 6 al piano vedi sito funzione pubblica [http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/Anticorruzione/PianoNazionaleAnticorruzione/\\_piani?id=38b75d7a0a7780427070dde0b21940b1](http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/Anticorruzione/PianoNazionaleAnticorruzione/_piani?id=38b75d7a0a7780427070dde0b21940b1)), seguire i seguenti principi:

La gestione del rischio **crea e protegge il valore**: cioè contribuisce in maniera dimostrabile al raggiungimento degli obiettivi ed al miglioramento della prestazione, della efficienza nelle operazioni della governance e reputazionali.

La gestione del rischio è parte **integrante di tutti i processi dell'organizzazione**: non è un'attività indipendente, separata dalle attività e dai processi principali dell'organizzazione. La gestione del rischio fa parte delle responsabilità della direzione ed è parte integrante di tutti i

processi dell'organizzazione, inclusi la pianificazione strategica e tutti i processi di gestione dei progetti e del cambiamento.

La gestione del rischio è **parte del processo decisionale**: aiuta i responsabili delle decisioni ad effettuare scelte consapevoli, a determinare la scala di priorità delle azioni e a distinguere tra linee di azione alternative.

La gestione del rischio tratta esplicitamente l'**incertezza**: tiene conto esplicitamente dell'incertezza, della natura di tale incertezza e di come può essere affrontata.

La gestione del rischio è **sistematica, strutturata e tempestiva**: un approccio sistematico, tempestivo e strutturato alla gestione del rischio contribuisce all'efficienza ed a risultati coerenti, confrontabili ed affidabili.

La gestione del rischio si basa **sulle migliori informazioni disponibili**: gli elementi in ingresso al processo per gestire il rischio si basano su fonti di informazione quali dati storici, esperienza, informazioni di ritorno dai portatori d'interesse, osservazioni, previsioni e parere di specialisti. Tuttavia, i responsabili delle decisioni dovrebbero informarsi, e tenerne conto, di qualsiasi limitazione dei dati o del modello utilizzati o delle possibilità di divergenza di opinione tra gli specialisti.

La gestione del rischio è **"su misura"**: è in linea con il contesto esterno ed interno e con il profilo di rischio dell'organizzazione.

La gestione del rischio tiene conto dei **fattori umani e culturali**: nell'ambito della gestione del rischio si individua capacità, percezioni e aspettative delle persone esterne ed interne che possono facilitare o impedire il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

La gestione del rischio è **trasparente e inclusiva**: il coinvolgimento appropriato e tempestivo dei portatori d'interesse e, in particolare, dei responsabili delle decisioni, a tutti i livelli dell'organizzazione, assicura che la gestione del rischio rimanga pertinente ed aggiornata. Il coinvolgimento, inoltre, permette che i portatori d'interesse siano opportunamente rappresentati e che i loro punti di vista siano presi in considerazione nel definire i criteri di rischio.

La gestione del rischio è **dinamica**: è sensibile e risponde al cambiamento continuamente. Ogni qual volta accadono eventi esterni ed interni, cambiano il contesto e la conoscenza, si attuano il monitoraggio ed il riesame, emergono nuovi rischi, alcuni rischi si modificano e d altri scompaiono.

La gestione del rischio favorisce il **miglioramento continuo dell'organizzazione**: le organizzazioni dovrebbero sviluppare ed attuare strategie per migliorare la maturità della propria gestione del rischio insieme a tutti gli altri aspetti della propria organizzazione.

La gestione del rischio di corruzione è lo strumento da utilizzare per la riduzione delle probabilità che il rischio si verifichi. La pianificazione, mediante l'adozione del P.T.P.C. (Piano Triennale di Prevenzione alla Corruzione) è il mezzo per attuare la gestione del rischio. L'intero processo di gestione del rischio richiede la partecipazione e l'attivazione di meccanismi di consultazione, con il coinvolgimento dei dirigenti per le aree di rispettiva competenza. Per l'attività di identificazione, di analisi e di ponderazione dei rischi è consigliata la costituzione di gruppi di lavoro, al fine di far emergere gli aspetti salienti a seguito del confronto. Le fasi principali da seguire nella gestione del rischio, come indicato dal PNA, sono:

- la mappatura dei processi attuati dall'amministrazione;
- la valutazione del rischio per ciascun processo;
- il trattamento del rischio.

La mappatura dei processi consiste nell'individuazione del processo, delle sue fasi e delle responsabilità per ciascuna fase. Essa consente l'elaborazione del catalogo dei processi. Essa deve essere effettuata per le aree di rischio individuate dalla normativa come aree di rischio "obbligatorie" e che sono quelle che predispongono provvedimenti

- di acquisizione e progressione del personale,
- di affidamento di lavori, servizi e forniture,
- ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario,
- ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.

Ma è raccomandato che la mappatura, anche in una prima fase di attuazione della normativa, riguardi anche altre aree di attività, che possono essere diversificate a seconda della finalità istituzionale di ciascuna amministrazione.

Da queste premesse, e considerato il Piano Triennale di Prevenzione alla Corruzione 2016-2018, nell'anno 2016 l'Ateneo svolgerà un'approfondita mappatura dei processi amministrativi finalizzata da un lato a dare evidenza delle principali situazioni di rischio, e tutte le attività connesse alla gestione del rischio, e dall'altro la mappatura sarà finalizzata anche :

alla rilevazione del tempo standard di esecuzione di ciascuna attività;  
alla individuazione di indicatori di efficacia ed efficienza nello svolgimento del processo (es. costo, FTE, indice soddisfazione destinatari);

ad una migliore definizione delle qualifiche e profili professionali, accorpati per aree omogenee e funzioni, necessari allo svolgimento di ciascuna attività;

alla rilevazione della quantità di atti o prodotti richiesti attraverso la tracciatura della ricorsività dell'attività, da valutare ad esempio sulla base della media del verificarsi dell'evento in un periodo definito, o da prevedere in relazione agli obiettivi assegnati a ciascuna unità organizzativa.

alla declinazione dei carichi di lavoro, nello specifico per la rilevazione.

Gli sviluppi futuri della mappatura dei processi saranno poi legati alla possibilità dell'utilizzo dei risultati di questa mappatura per:

il calcolo dei costi per prodotto (o processo o area funzionale), conoscendo le risorse impiegate;

la mappatura delle competenze dei ruoli coinvolti nei processi, consentendo quindi la pianificazione della formazione e la valutazione del potenziale;

il sistema di gestione della qualità, consentendo la successiva definizione delle procedure.

## **6. Comunicazione e trasparenza**

Il nostro Ateneo coerentemente con le attività di gestione del rischio, e per dare evidenza alle sue strategie e agli obiettivi operativi, ha adottato tutte le politiche di trasparenza e di comunicazione secondo la normativa vigente nell'ambito della strategia della comunicazione di Ateneo .

Per quanto riguarda le azioni derivanti da obblighi normativi in materia di trasparenza, il nostro Ateneo ha da subito dato corso a quanto previsto dal D.Lgs. n.33/2013 pubblicando sul suo sito web la sezione "Amministrazione trasparente", ha scritto e pubblicato il piano triennale della trasparenza ed integrità ed ogni anno aggiorna le informazioni richieste dalla normativa (dai dati organizzativi a quelli economici ai dati sulla valutazione della didattica) ed implementa, ove possibile, nuove tecnologie che migliorino il servizio.

Per quanto riguarda la comunicazione, già dal 2015 ed ancor più nel corso del 2016, il nostro Ateneo ha sviluppato e continuerà a potenziare un servizio di comunicazione che comprende l'ufficio stampa e l'ufficio relazione con il pubblico ed ha predisposto un piano della comunicazione che, dall'analisi dello scenario e dalla definizione delle finalità della comunicazione, individua cinque pilastri attorno ai quali costruire il progetto di comunicazione :

*Rafforzamento della reputazione e dell'immagine dell'Università*

*Gestione accurata dell'immagine dell'Ateneo nel corso di eventi*

*Promozione dell'immagine dell'Ateneo nel corso di eventi esterni*

*Valorizzazione dei prodotti scientifici e culturali dell'Ateneo attraverso comunicazione mirata e prodotti multimediali, indirizzati anche al sistema delle imprese*

*Siti istituzionali, nuova architettura e nuovi contenuti*

### **- Rafforzamento della reputazione e dell'immagine dell'Università**

Le strutture a cui sono assegnate le funzioni relative alla gestione della comunicazione condurranno, a livello di Ateneo , un'analisi finalizzata a produrre e adottare una linea di elementi stilistici e di identità visiva capace di rappresentare con modalità innovative e uniformi i messaggi dell'Ateneo , in ogni loro declinazione e utilizzo, al fine di promuovere una immagine dell'organizzazione quanto più integrata e razionale possibile. Saranno elaborati un manuale di stile e uno di identità visiva che detteranno le principali regole per la predisposizione di prodotti allineati, che serviranno da guide pratiche e chiare alle aree e ai dipartimenti, che contemplino anche esempi pratici di impiego di grafica e di stili, nonché indicazioni per la composizione di testi e messaggi.

### **- Gestione accurata dell'immagine dell'Ateneo nel corso di eventi**

In occasione degli eventi di Ateneo , al fine di presentare un'immagine dell'ente sempre più coordinata e integrata, si presterà cura ai materiali prodotti, e si attueranno le linee previste per la tutela dello stile e dell'identità visiva. Si attuerà una stretta collaborazione con la Segreteria del Rettore e con i responsabili delle strutture decentrate. La struttura della comunicazione avrà la

responsabilità della fase progettuale e opererà in sinergia con la struttura che si occupa della logistica.

- **Promozione dell'immagine dell'Ateneo nel corso di eventi esterni**

Particolare attenzione verrà data agli eventi che rivestono un rilevante interesse, come convegni tematici e fiere. Più nel dettaglio, verranno studiati e prodotti materiali di cartacei e multimediali per promuovere l'immagine e le potenzialità didattiche e di ricerca del nostro Ateneo. Si attuerà una stretta collaborazione con l'Area della Formazione. Si lavorerà anche per attuare un piano comunicativo, in sinergia con altre strutture dell'Ateneo, per le giornate di orientamento con l'obiettivo di migliorare il coinvolgimento degli studenti e la loro fidelizzazione.

- **Valorizzazione dei prodotti scientifici e culturali dell'Ateneo attraverso comunicazione mirata e prodotti multimediali, indirizzati anche al sistema delle imprese**

La struttura della Comunicazione lavorerà anche in affiancamento con gli uffici di Trasferimento Tecnologico per divulgare nelle forme più idonee le informazioni sulle attività brevettuali e su quanto di un certo interesse scaturisce dall'attività di ricerca. In sinergia con l'Ufficio Stampa valorizzerà le ricerche svolte dai Dipartimenti attraverso approfondimenti e articoli, utilizzando anche interviste video e prodotti multimediali.

- **Siti istituzionali, nuova architettura e nuovi contenuti**

Tra le azioni di un certo rilievo da intraprendere, ci sarà la cura e la valorizzazione dei rapporti di collaborazione con gli organi di governo e con i responsabili delle strutture decentrate per razionalizzare i contenuti dell'attuale portale di Ateneo e dei siti correlati (siti di dipartimento, centri di ricerca, master ecc), che saranno oggetto di rivisitazione anche sul piano dell'immagine e dell'architettura complessiva, nelle more del passaggio al nuovo sito web d'Ateneo. Il raggiungimento di tali obiettivi sarà condiviso sotto il profilo tecnologico con i Servizi informatici dell'Ateneo.

Sulla base di pilastri su cui l'Ateneo ha deciso di basare la comunicazione, di seguito si descrivono le aree sulle quali la Comunicazione definisce delle azioni di comunicazione dell'Ateneo :

Comunicazione esterna;  
Comunicazione interna;  
Attività di monitoraggio.

- **Comunicazione esterna**

*Sito d'Ateneo*

Aggiornamento costante *del sito web* così che sia ricco di comunicazioni e iniziative, oltre che garante di una informazione puntuale e tempestiva in ottica di miglioramento del servizio per l'utenza; attribuzione alla redazione centrale del ruolo di supervisione dell'attività dei redattori

decentrati sul portale di Ateneo . Gestione diretta da parte della redazione delle informazioni critiche/strategiche al fine di evitare disomogeneità stilistica e disallineamento.

### *Grafica*

Definizione delle linee guida per la redazione grafica:

- Grafica per la pubblicazione cartacea di Ateneo ;
- Gestione, coordinamento e aggiornamento dell'immagine dell'Ateneo ;
- Predisposizione di materiale informativo su supporto cartaceo, audiovisivo e multimediale.

### *Video*

Ideazione e progettazione di video istituzionali di Ateneo (ita/eng) con finalità promozionali, scientifiche, divulgative;

Supporto alle strutture di Ateneo per la progettazione e produzione di video istituzionali (ita/eng) per la didattica e la ricerca

Predisposizione della Policy e delle linee guida per la produzione, distribuzione e archiviazione di audiovisivi e foto di Ateneo (per interni ed esterni)

Gestione del canale youtube ed editing dei filmati da pubblicare per gli eventi più importanti dell'Ateneo

Progettazione dell'archivio audiovisivo e dell'archivio fotografico di Ateneo con integrazione e gestione dei materiali delle diverse strutture dell'amministrazione centrale

Creazione e aggiornamento di una "libreria" di video ("girato") e foto del Campus (aule, laboratori, edifici, eventi, attività di studenti e personale dell'Ateneo ) da mettere a disposizione per l'attività di Comunicazione di tutte le strutture interne dell'Ateneo e da utilizzare in caso di richiesta da parte di media esterni (testate giornalistiche, TV, etc.).

### *Social network*

Definizione di una strategia di social media marketing puntuale per tipologia di social:

#### *Piano editoriale social;*

Regolamento sui social media, finalizzato a tracciare delle linee di condotta per l'utilizzo dei social network come strumenti di comunicazione;

Linee guida operative.

#### *Sviluppo dei social e del web sotto il profilo della lingua inglese*

Post in lingua inglese;

Aggiornamento sistematico delle news e degli eventi nella sezione inglese del portale.

### *Azioni per gli studenti*

L'obiettivo di comunicazione è rafforzare l'immagine dell'Ateneo , presentando la propria offerta formativa all'estero (corsi e master in inglese), migliorando la comunicazione interna verso gli studenti, organizzando nuove iniziative di orientamento, organizzando iniziative ed eventi per fidelizzare gli studenti.

Target di riferimento:

- Potenziali studenti;
- Iscritti;
- Studenti stranieri;
- Alumni.

Le azioni operative a cui la struttura della comunicazione sta già lavorando puntano a coinvolgere gli studenti delle scuole superiori, gli iscritti, gli studenti stranieri e i laureati. Attualmente sono 7 i progetti seguiti dalla struttura:

*L'Università che vorrei!*

Attraverso i canali social d'Ateneo si raggiungono principalmente gli studenti iscritti. Per allargare il target, è stato deciso di organizzare un contest interamente pensato per i social e dedicato agli studenti delle scuole superiori.

*Te la racconto io l'Università!*

Per i giovani che stanno per iscriversi all'Università potrebbe essere utile un confronto diretto con gli studenti universitari. L'idea, alla quale si sta già lavorando, è di individuare dei testimonial per ogni area disciplinare che possano raccontare la vita universitaria. Gli studenti parleranno coi loro coetanei non solo in contesti ufficiali, ma anche nel corso di iniziative (aperitivi, tour nel campus) organizzati *ad hoc* dall'Ateneo. Inoltre, verranno prodotti dei video dove saranno i nostri studenti a rispondere ai dubbi e alle curiosità dei loro coetanei.

*L'idea che vale uno stage*

Il Career Day potrebbe essere un'occasione per organizzare un contest tra studenti: il progetto più interessante verrebbe premiato con uno stage.

*Unimib su Whatsapp*

Whatsapp è l'applicazione di messaggistica attualmente più diffusa. La struttura sta già verificando se è possibile utilizzare questo strumento per la comunicazione su grande scala.

*I-Unimib*

Creare, insieme agli studenti di informatica, un'App dell'Ateneo con news, informazioni e mappe interattive. L'App potrebbe essere anche un'alternativa per l'invio delle comunicazioni agli studenti nel caso in cui Whatsapp non fosse compatibile coi grandi numeri.

*Diario di un Erasmus*

Gli studenti che partecipano al programma Erasmus sono in numero minore rispetto ai posti disponibili. Creare un tumblr (piattaforma di microblogging) o un blog per permettere agli studenti di raccontare la propria esperienza Erasmus significherebbe far conoscere meglio, e in maniera diretta, il programma Erasmus. Allo stesso modo, sarebbe utile ospitare il racconto di chi fa l'Erasmus da noi. In questo modo, grazie soprattutto all'utilizzo dei social, l'offerta didattica e i servizi dell'Ateneo verrebbero conosciuti anche all'estero.

*Alumni*

Rappresentano un gruppo molto importante perché sono i messaggeri del valore dell'Ateneo in Italia e all'estero. In modo particolare, i laureati che hanno raggiunto posizioni di successo possono essere veri e propri ambasciatori/testimonial della qualità dell'Università, svolgendo un ruolo attivo sia per la raccolta di fondi e finanziamenti (fundraising) sia per incrementare e mantenere le relazioni col mondo delle aziende e delle istituzioni in modo da moltiplicare le opportunità di collaborazione e accordi su tutti i fronti: dal rafforzamento del placement dei laureandi/laureati agli accordi per attività di sviluppo e ricerca. Tra le azioni per raggiungere l'obiettivo c'è la costituzione di un'associazione degli ex studenti, che sia una vera e propria community attiva sia attraverso spazi virtuali (sezione dedicata sul sito web, casella di posta dedicata) sia attraverso spazi fisici (office per riunioni e incontri periodici) e servizi dedicati (carta alumni).

*Azioni per il territorio*

E' necessario rafforzare i legami con il territorio, con iniziative pensate per gli abitanti del quartiere, dentro e fuori dall'Ateneo.

*Un giorno in laboratorio*

Una volta all'anno, preferibilmente il sabato, i ricercatori potrebbero aprire i laboratori alle famiglie. Sul modello della Notte dei ricercatori, sarebbe un'occasione di incontro per diffondere con un linguaggio divulgativo la ricerca scientifica.

*Note nel quartiere*

Insieme al coro, all'orchestra di chitarra, all'orchestra Jazz e alle altre associazioni musicali dell'Ateneo, la struttura della comunicazione valuterà la possibilità di organizzare dei concerti per il quartiere, nel quartiere.

*Le attività del polo Biblioteca digitale*

Le iniziative organizzate dal Polo della biblioteca digitale potrebbero essere estese anche alle biblioteche del quartiere e, più in generale, all'area del Nord-ovest.

*Azioni per la ricerca*

Allestimento e gestione di una "Vetrina on line" delle competenze dei ricercatori e delle attività

- **Comunicazione interna**

L'Ateneo, attualmente, comunica col proprio personale attraverso:

- circolari, delibere e atti amministrativi.

Tuttavia, sono strumenti poco utilizzati dal personale per informarsi su quello che accade in Ateneo.

Per migliorare la comunicazione interna bisogna adottare anche altri strumenti. Innanzitutto bisogna trovare una nuova modalità di comunicazione, più veloce e più efficace. Per questo la struttura della comunicazione si occuperà di dare un taglio giornalistico alle notizie di interesse per il personale, a partire da quelle deliberate dal Cda e dal Senato Accademico. Periodicamente, inoltre, verranno fatte delle interviste video, sempre con taglio giornalistico, al Rettore, al Direttore generale e agli altri organi di Governo sull'indirizzo amministrativo e strategico dell'Ateneo e sulle iniziative che riguardano direttamente il personale. Entrambi gli strumenti sono stati scelti perché veloci, diretti e in grado di abbattere le barriere comunicative.

Per diffondere sia le notizie sotto forma di contributo giornalistico sia le video-interviste sono state individuate due modalità:

- Newsletter dedicata al personale;
- Rete intranet.

*Newsletter*

In attesa di realizzare l'intranet d'Ateneo, la newsletter sarebbe lo strumento più veloce per iniziare a comunicare con il personale. Una sorta di giornale d'Ateneo, dove le notizie vengono trattate con taglio giornalistico. Attraverso la newsletter è possibile inviare sia comunicazioni scritte sia comunicazioni video.

*Intranet d'Ateneo*

La creazione e l'utilizzo di una intranet può portare a risultati concreti anche nel breve termine. Scrivere in rete facilita la diffusione delle notizie tra i vari uffici e la direzione dell'Ente, contribuendo anche a semplificare il linguaggio e la comunicazione tra i diversi settori.

Nella fase iniziale l'intranet dovrebbe ospitare:

- News e video-interviste per veicolare la comunicazione dell'Ente (es. resoconto del Cda, linee strategiche dell'Ateneo, politiche per il personale);
- News dell'Ateneo (es. accordi, sviluppo del Campus).

Con lo sviluppo del nuovo portale, l'intranet potrebbe essere articolato in più sezioni, raccogliendo in uno spazio accessibile attraverso login e password tutte le informazioni che riguardano il personale (ad es: modulistica, informazioni acs, faq).

Realizzare una rete intranet permette sia di canalizzare la comunicazione verso il personale sia di "alleggerire" il portale d'Ateneo da informazioni che interessano poco o nulla ai nostri stakeholder

- **Monitoraggio**

La struttura della comunicazione sta già lavorando per adottare degli strumenti per il monitoraggio e la valutazione delle attività.

Ogni attività di comunicazione deve essere sottoposta, con azioni programmate, a valutazione dell'efficacia. In questa ottica, le strutture della comunicazione attiveranno un monitoraggio periodico e analizzeranno i relativi risultati. La pubblicazione e la visibilità dei risultati delle analisi, sarà utile al fine della trasparenza e per favorire il continuo miglioramento dei servizi offerti.

**7. . Descrizione del processo e raccordo con la programmazione economico-finanziaria**

L'Ateneo ha seguito le linee guida dell'Anvur nella stesura del Piano integrato ed ha definito il processo della definizione dello stesso secondo il seguente diagramma indicandone in modo sintetico le tempistiche e le responsabilità :

Responsabilità	Attività	Scadenza												
		gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	
CdA	Approvazione Piano Integrato													
CdA	Approvazione Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e dell'Integrità de delle Trasparenza													
DG	Valutazione Dirigenti Risultati obiettivi anno precedente													
DG	Valutazione Risultati cat. EP e B/C/D													
OIV	Relazione sul sistema Valutazione, Trasparenza, Integrità e Controlli													
CdA	Approvazione Relazione Performance													
OIV	Proposta valutazione Risultati Direttore Generale													
OIV	Validazione Relazione Performance													
DG	Aggiornamento e Revisione Sistema Misurazione e Valutazione (Eventuale)													
DG Governance	Avvio Predisposizione Piano Integrato: Definizione Obiettivi Strategici e Obiettivi Operativi													
DG Governance	Monitoraggio della Performance organizzativa e individuale													

**PIANO INTEGRATO  
TRIENNIO 2016-2018**

---

CdA DG Rettore	Approvazione Budget anno successivo		
----------------	-------------------------------------	--	--

Il raccordo tra i documenti di programmazione economico finanziaria ed il sistema degli obiettivi strategici ed operativi e poi il sistema di misurazione e valutazione è stato seguito nella predisposizione del bilancio Unico e del budget 2016.

Da gennaio 2016 è stato adottato in Ateneo il nuovo sistema gestionale Ugov e della contabilità economico – patrimoniale. Con l'introduzione del nuovo sistema di contabilità sarà possibile la predisposizione del bilancio per natura e destinazione, affiancando così la pianificazione e la gestione secondo la logica di budget.

Nel corso dell'anno 2016, inoltre si proseguirà con l'adozione del modulo di Ugov della valutazione del personale che permetterà la gestione informatizzata della assegnazione degli obiettivi con il collegamento al budget e alla valutazione secondo un sistema più completo relativamente al ciclo di gestione della performance 2017.

Il 2016 è stato un anno di cambiamenti e di novità : dall'introduzione del nuovo modello del Piano Integrato alla messa in produzione del nuovo gestionale all'introduzione di nuove prassi e procedure.

Ad integrazione del diagramma presentato, si riportano di seguito gli attori coinvolti a vario titolo nel processo di definizione e gestione del Piano sono i seguenti:

- La Governance : Il Rettore, il Consiglio di Amministrazione ed il Senato che approvano le linee e gli indirizzi strategici elaborati e proposti in collaborazione con la squadra del Prorettore e dei Delegati del Rettore;

Il Direttore Generale : che è responsabile della struttura di supporto amministrativo e ne definisce a cascata degli obiettivi strategici gli obiettivi individuali ed i relativi indicatori per la misurazione e la valutazione.

I dirigenti: che partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza, e coordinano e gestiscono l'intero processo di gestione della valutazione della performance del personale a loro assegnato;

- il Nucleo di Valutazione: rivestendo il ruolo di OIV, svolge compiti di monitoraggio e di vigilanza del funzionamento del sistema complessivo di valutazione, trasparenza ed integrità ed è coinvolto costantemente, oltre gli obblighi normativi, in attività valutazione delle attività di didattica, di ricerca e di supporto amministrativo dell'Ateneo .

**8. Allegato n.1 "Elenco e numerazione obiettivi strategici "**

**9. Allegato n.2 "Obiettivi Individuali"**

**10. Allegato n.3 "Obiettivi Individuali Misure generali di prevenzione della corruzione"**