



**PIANO TRIENNALE
DELLA PERFORMANCE**

-

TRIENNIO 2012-2014

-

OBIETTIVI 2013

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2012-2014, OBIETTIVI 2013

Sommario

1.	<i>Premessa</i>	3
2.	<i>Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni</i>	4
2.1	Chi siamo	4
2.2	Che cosa facciamo	5
2.3	Come operiamo	6
3.	<i>Identità</i>	8
3.1	L'Ateneo in cifre.....	8
3.2	Mandato istituzionale e Missione	13
3.3	Albero della performance	13
4.	<i>Analisi del contesto: gli stakeholder</i>	16
4.1	Contesto esterno	17
4.2	Contesto interno	18
5.	<i>Obiettivi strategici</i>	21
6.	<i>Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</i>	23
6.1	Indicatori globali di Ateneo triennio 2012-2014.....	23
6.2	Piani operativi triennio 2012-2014	25
6.3	Obiettivi personale dirigenziale – anno 2012 e assegnazione anno 2013	27
7.	<i>Descrizione del processo e azioni di miglioramento</i>	41

1. Premessa

Come già nella versione precedente si precisa che oggetto del presente documento è il Piano triennale della performance dell'Università degli Studi di Milano - Bicocca, predisposto in attuazione delle disposizioni di cui agli artt. 5 e 10 del DLgs. 150/09, tenendo altresì in considerazione quanto previsto dalle delibere CiVIT (Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche) n. 112/2010, n. 1/2012, n. 6/2013 e ricordando la delibera CiVIT n.9/2010 in tema di applicabilità del decreto legislativo n.150/2009 alle Università.

È opportuno inoltre sottolineare che l'applicabilità delle disposizioni del decreto legislativo 150/09 riguarda le amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'art. 2 c. 2 del Dlgs 165/2001, quindi, per quanto riguarda l'Ateneo, è rivolto al solo personale tecnico-amministrativo

In base all'art. 4 del Dlgs. 150/2009, il Piano triennale della performance costituisce la fase iniziale del cosiddetto *Ciclo di gestione della performance*, che include le fasi successive di monitoraggio, misurazione e valutazione, incentivazione e rendicontazione. Allo stesso tempo, il Piano triennale della performance presuppone l'adozione di un *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, descritto nell'omonimo documento.

L'articolazione in capitoli del presente Piano rispetta quanto previsto dalla delibera CiVIT n. 112/2010, il suo contenuto invece ripropone, semplificandolo e aggiornandone alcuni dati statistici, quanto già approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 24 luglio 2012, ad eccezione fatta degli obiettivi operativi per l'anno 2013 che sostituiscono quanto era stato previsto per l'anno 2012.

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2012-2014, OBIETTIVI 2013

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

2.1 Chi siamo

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.

Fino al 30 settembre 2012, la promozione e il coordinamento delle attività dedicate alla Didattica e alla Ricerca sono affidate alle Facoltà e ai Dipartimenti, invece a partire dal 1 ottobre 2012, in applicazione del nuovo Statuto (adottato il 7 giugno 2012) e conformemente alla Legge 240/2010, sono affidate interamente ai Dipartimenti, eventualmente coordinati da una Scuola per lo svolgimento della Didattica. Tale situazione è riepilogata nella seguente tabella:

	<i>fino al 30 settembre 2012</i>	<i>dal 1 ottobre 2012</i>
DIDATTICA E RICERCA	<p><i>per le Scienze Economiche:</i> Facoltà di Economia, Dipartimento di Diritto per l'Economia, Dipartimento di Economia Politica, Dipartimento di Metodi Quantitativi per le Scienze Economiche e Aziendali, Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali;</p> <p><i>per le Scienze Statistiche:</i> Dipartimento di Statistica</p> <p><i>per le Scienze Giuridiche:</i> Facoltà di Giurisprudenza, Dipartimento dei Sistemi Giuridici ed Economici, Dipartimento Giuridico delle Istituzioni Nazionali ed Europee;</p> <p><i>per le Scienze Mediche e Bioscienze:</i> Facoltà di Medicina e chirurgia, Dipartimento di Medicina Clinica e Prevenzione, Dipartimento di Medicina Sperimentale, Dipartimento di Neuroscienze e Tecnologie Biomediche, Dipartimento di Scienze Chirurgiche;</p>	<p><i>per le Scienze Economiche e Statistiche</i> 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;</p> <p><i>per le Scienze Giuridiche:</i> Scuola di Giurisprudenza, Dipartimento dei Sistemi Giuridici; Dipartimento Scienze Giuridiche Nazionali ed Internazionali;</p> <p><i>per le Scienze Mediche e Bioscienze:</i> Scuola di Medicina e Chirurgia, Dipartimento di Chirurgia e Medicina Interdisciplinare; Dipartimento di Scienze della Salute.</p>
DIDATTICA E RICERCA		

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2012-2014, OBIETTIVI 2013

	<i>fino al 30 settembre 2012</i>	<i>dal 1 ottobre 2012</i>
RICERCA	<p><i>per le Scienze Psicologiche:</i> Facoltà di Psicologia Dipartimento di Psicologia;</p> <p><i>per le Scienze della Formazione:</i> Facoltà di Scienze della Formazione, Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione "Riccardo Massa";</p> <p><i>per le Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali:</i> Facoltà di Scienze Matematiche, fisiche e naturali, 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, Dipartimento di Scienze Geologiche e Geotecnologie;</p> <p><i>per le Scienze Sociologiche:</i> Facoltà di Sociologia, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale;</p>	<p><i>per le Scienze Psicologiche:</i> Dipartimento di Psicologia;</p> <p><i>per le Scienze della Formazione:</i> Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione "Riccardo Massa";</p> <p><i>per le Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali:</i> 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;</p> <p><i>per le Scienze Sociologiche:</i> Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale</p>
	DIDATTICA E RICERCA	

2.2 Che cosa facciamo

L'Università degli Studi di Milano – Bicocca, sensibile alla realtà del mondo del lavoro, allo sviluppo e alla crescita culturale e scientifica del Paese, partecipa alla programmazione pluriennale della ricerca scientifica e tecnologica impegnandosi nello sviluppo del piano nazionale del sistema universitario.

Nell'assolvere alle primarie funzioni sociali che ricopre (formazione e ricerca), l'Ateneo si propone sin dalla nascita obiettivi specifici volti a valorizzare il proprio capitale umano, gli studenti, garantendo loro un'appropriata crescita in termini di competenze e professionalità alla conclusione del percorso formativo, e i ricercatori, con il proprio essere in prima linea nel dibattito etico e normativo e in settori innovativi della ricerca in dialogo con la società e l'industria.

La didattica mira a fornire agli studenti una solida formazione culturale di base e quegli strumenti idonei ad affrontare in modo rigoroso e consapevole il percorso professionale; inoltre grazie a numerose iniziative di formazione, diversificate e modulate, si propone di assicurare l'aggiornamento e la qualificazione di quanti già operano sul mercato, nella società e nelle

istituzioni, grazie ad una attenta considerazione e percezione delle specifiche esigenze provenienti da un contesto economico e lavorativo in rapida trasformazione.

Con la ricerca, sia di base che applicata, l'Ateneo offre il suo contributo allo sviluppo delle scienze, partecipando a livello internazionale a progettualità avanzatissime e mettendo a disposizione del sistema delle imprese, utili strumenti rivolti all'innovazione.

2.3 Come operiamo

Gli organi di governo dell'Ateneo sono a carattere elettivo e, quando collegiali, coinvolgono i principali attori in gioco (*stakeholder*). In particolare, gli organi di governo sono:

- il *Rettore*, il quale "rappresenta l'Università a ogni effetto di legge e svolge funzioni generali di indirizzo e di coordinamento delle attività didattiche e scientifiche"¹;
- il *Senato Accademico*, il quale "concorre alla definizione delle linee programmatiche, strategiche e di sviluppo dell'Ateneo"² ed è composto dal Rettore, che lo presiede, e dai rappresentanti dei Direttori di Dipartimento, del personale docente e ricercatore, del personale tecnico-amministrativo, dei docenti;
- il *Consiglio di Amministrazione*, il quale "esercita le funzioni di indirizzo strategico e di sviluppo dell'Ateneo, tenuto conto delle proposte e dei pareri del Senato accademico"³ ed è composto dal Rettore, che lo presiede, da cinque membri interni all'Ateneo e tre esterni, nonché da due rappresentanti degli studenti.

Le funzioni legate alla didattica e alla ricerca scientifica dell'Ateneo sono svolte da sedici *Dipartimenti*, costituiti dai professori di ruolo e dai ricercatori appartenenti a settori scientifico disciplinari omogenei per fini e/o per metodo e dal personale tecnico-amministrativo a essi assegnato, rappresentati dal *Direttore di Dipartimento* e governati dal *Consiglio di Dipartimento*⁴.

Le *Scuole* (nel numero di quattro) sono strutture di raccordo tra più Dipartimenti, raggruppati per affinità disciplinare, con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche e di gestione di servizi comuni, è rappresentata dal *Presidente della Scuola* e governata dal *Consiglio della Scuola*⁵.

Oltre ai Dipartimenti, in Ateneo sono presenti trentasei *Centri di ricerca*⁶ aventi lo scopo di svolgere, promuovere e divulgare attività di studio e ricerca in particolari campi scientifici

L'Ateneo instaura anche collaborazioni scientifiche con soggetti pubblici e privati mediante la stipulazione di appositi accordi (convenzioni quadro e convenzioni di collaborazione scientifica) o attraverso la partecipazione a forme associative, in particolare mediante la costituzione di *spin-off universitari* o mediante l'adesione ad *associazioni, consorzi, fondazioni e società consortili* già esistenti o di nuova costituzione.

Infine, in un'ottica di eccellenza della ricerca e di qualità della conoscenza scientifica, il *Comitato Etico di Ateneo*⁷ opera in stretto contatto con i ricercatori e con i Dipartimenti nella valutazione dei protocolli di ricerca e nella promozione di una competenza etica-normativa e della complessità della scienza.

La figura responsabile, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo è il *Direttore Generale*⁸, incaricato dal Consiglio di amministrazione su proposta del Rettore, sentito il Senato accademico, il quale garantisce lo svolgimento delle attività tecniche e amministrative a supporto delle attività di didattica e ricerca, in base alle linee guida indicate all'art. 42 del vigente Statuto di Ateneo.

¹ Art. 7 del vigente *Statuto di Ateneo*

² Art. 10 del vigente *Statuto di Ateneo*

³ Art. 11 del vigente *Statuto di Ateneo*

⁴ Artt. 29, 30 e 31 del vigente *Statuto di Ateneo*

⁵ Artt. 28, 29 e 30 del vigente *Statuto di Ateneo*

⁶ Si veda la pagina <http://www.unimib.it/go/46569>

⁷ Si veda la pagina <http://www.unimib.it/go/218413488>

⁸ Art. 46 del vigente *Statuto di Ateneo*

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2012-2014, OBIETTIVI 2013

In coerenza con i principi generali previsti dal proprio Statuto, dal piano di programmazione triennale e dalla Commissione Europea, l'Ateneo promuove e favorisce la dimensione internazionale degli studi, della didattica e della ricerca scientifica e considera tra i propri compiti fondamentali lo sviluppo degli scambi internazionali di docenti, ricercatori e studenti, aderendo a numerose iniziative⁹, tra le quali:

- Programmi europei di Alta Formazione: Programma Apprendimento Permanente 2007-2013 (*Lifelong Learning Programme - LLP*) che sostituisce, unificandoli, i programmi Socrates e Leonardo da Vinci. Nonché programmi con paesi terzi (*Erasmus Mundus, Tempus, Alban*).
- Accordi di cooperazione universitaria
- Azioni integrate di cooperazione didattica e scientifica
- Internazionalizzazione del sistema universitario
- Altre opportunità e progetti di Ateneo a sostegno della formazione internazionale (Programma Exchange, Progetto ExTRA^{PLUS}, Programma Summer e Winter School)

⁹ Si veda la pagina <http://www.unimib.it/go/45776>

3. Identità

3.1 L'Ateneo in cifre

3.1.1 Risorse umane

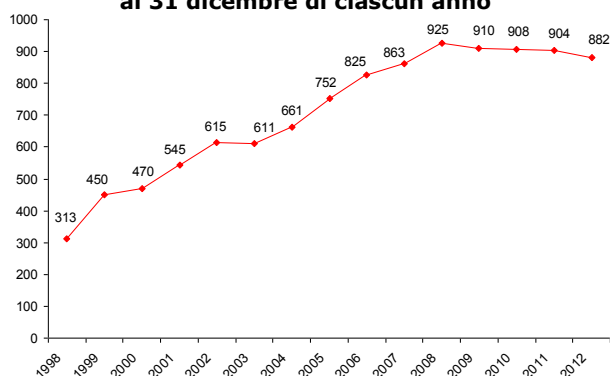
I docenti di ruolo in servizio presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca (rilevati alla data del 31 dicembre 2012) sono 882, di cui 379 femmine, con un evidente calo (-2,4%) rispetto all'anno precedente.

La distribuzione dei docenti di ruolo nel 2012 per inquadramento contrattuale evidenzia una prevalenza dei Ricercatori (47,8%) e un sostanziale equilibrio tra Ordinari (24,2%) e Associati (28,0%).

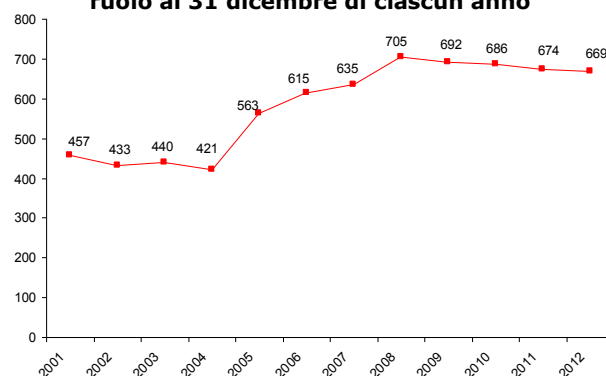
Il personale tecnico-amministrativo di ruolo in servizio presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca (rilevato alla data del 31 dicembre 2012) è pari a 669 unità, di cui 381 femmine, registrando una leggera flessione rispetto all'anno precedente (pari al -0,74%).

La distribuzione del personale tecnico-amministrativo di ruolo nel 2012 per inquadramento contrattuale evidenzia una netta prevalenza del personale in categoria C (53,3%), seguita dalla quota in categoria D (38,1%), mentre la quota in categoria B rimane residuale (1,5%).

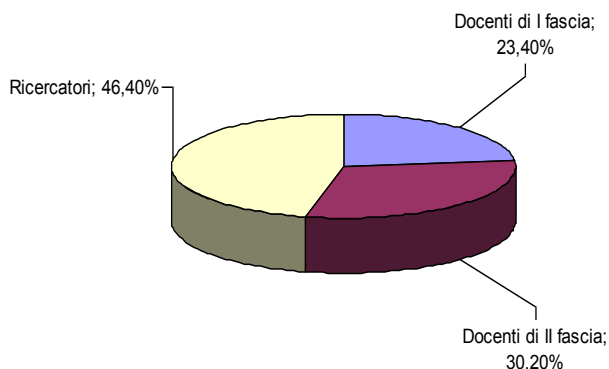
Andamento del personale docente di ruolo al 31 dicembre di ciascun anno



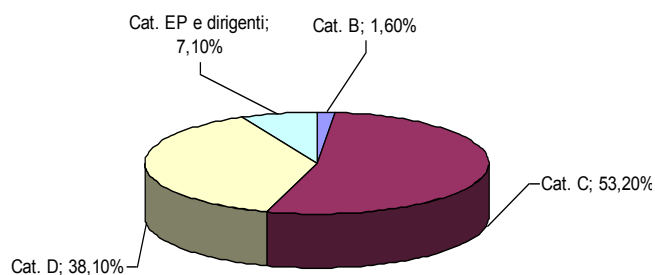
Andamento del personale tecnico amministrativo di ruolo al 31 dicembre di ciascun anno



Distribuzione del personale docente di ruolo per qualifica, al 31 dicembre 2012



Distribuzione del personale tecnico amministrativo di ruolo per categoria economica, al 31 dicembre 2012



3.1.2 Risorse infrastrutturali

L'Università degli Studi di Milano-Bicocca sorge nell'omonimo quartiere milanese, dove occupa 15 edifici, e si è sviluppata in altri 5 Poli: a Monza (presente con 4 edifici, sedi delle attività della Facoltà e dei Dipartimenti di Medicina e Chirurgia), a Bergamo (presso l'A.O. Ospedali Riuniti), a Desio (presso l'A.O. Vimercate), a Faedo Valtellino (presso l'A.O. Valtellina e Valchiavenna), a Lecco (presso l'omonimo Ospedale). Inoltre l'Ateneo ha ulteriori sedi a Cinisello Balsamo (presso Villa Forno di Breme) e sull'isola Magoodhoo (Maldive).

Strutture per la didattica e lo studio

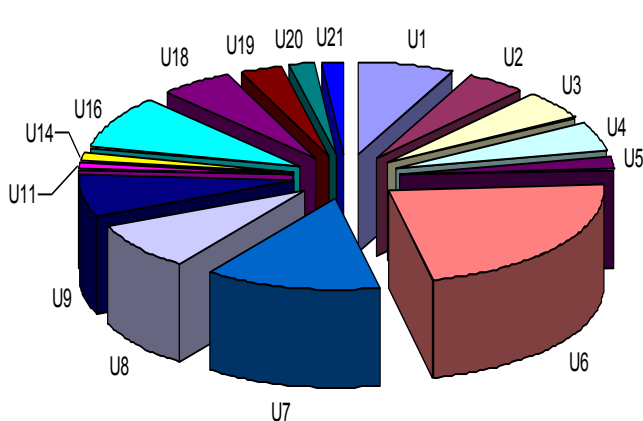
Tipo di struttura	Numero aule	Numero di posti a sedere
Aule con più di 20 posti	203	20.279
Laboratori informatici e linguistici	47	1.964
Biblioteca	3 (sedi)	750

Le principali strutture per la didattica e lo studio dell'Università degli Studi di Milano - Bicocca sono costituite da 203 aule per un totale di 20.279 posti, 46 laboratori informatici e linguistici per un totale di 1.964 posti e una biblioteca dislocata presso tre sedi per un totale di 750 posti.

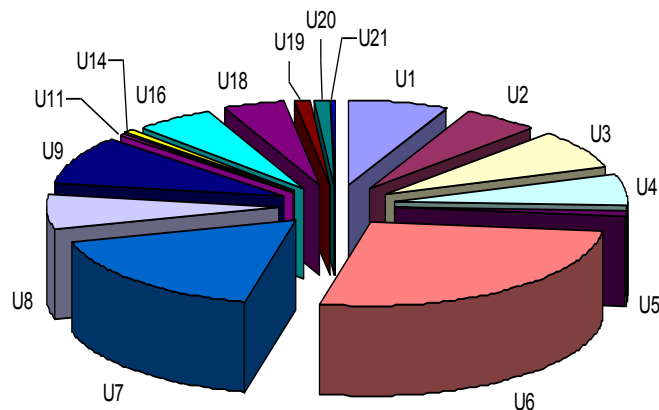
Il rapporto tra numero degli iscritti, e numero di posti a disposizione presso le aule risulta essere di 1 posto ogni 1,6 iscritti. Per quanto riguarda le postazioni in Biblioteca il rapporto è di 1 posto ogni 43 iscritti.

Gli edifici in cui si distribuiscono maggiormente i posti aula sono l'U6 (27%) e l'U7 (17%) in piazza dell'Ateneo Nuovo, mentre i quattro edifici in piazza della Scienza coprono il 25% del totale.¹⁰

Distribuzione delle aule per edificio



Distribuzione dei posti a sedere per edificio



Biblioteca di Ateneo

Sede	N° posti lettura	N° terminali per il pubblico	N° volumi
Sede centrale	468	31	133.871
Sede di scienze	177	12	27.169
Sede di medicina	105	12	1.599

¹⁰ Mappa degli edifici dell'Ateneo: <http://www.unimib.it/go/267147770/Home/Italiano/Menu/Dove-siamo>

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2012-2014, OBIETTIVI 2013

Laboratori informatici

Sede	N° laboratori	N° postazioni
Ateneo	11	555
Scuola di Economia e Statistica	10	359
Scuola di Medicina e Chirurgia	4	186
Dipartimento di Psicologia	2	60
Dipartimento di Scienze della Formazione	1	75
Scuola di Scienze	8	220
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	3	135
Scuola di Giurisprudenza	1	20
Dipartimento di Informatica Sistemistica e Comunicazione	3	275
Dipartimento di Matematica e Applicazioni	2	55

Laboratori di ricerca

Dipartimento	N° laboratori
Biotechnologie e Bioscienze	52
Fisica "G. Occhialini"	10
Informatica, sistemistica e comunicazione	18
Medicina clinica e prevenzione	5
Medicina sperimentale, ambientale e biotechnologie mediche	5
Neuroscienze e tecnologie biomediche	10
Psicologia	12
Scienze chirurgiche e terapia intensiva	5
Scienze dei materiali	46
Scienze dell'ambiente e del territorio	51
Scienze umane per la formazione "Riccardo Massa"	2
Sociologia e ricerca sociale	10
Totale	226

Capacità residenziale

Edificio	posti alloggio
U12 - via Vizzola, 4 Milano	210
U22 - via Mantova, 75 Sesto San Giovanni	200
Alloggi A.L.E.R. - via Ponale, 66 Milano	50
Alloggi A.L.E.R. - via Giolitti 10 Cinisello Balsamo	22
C.I.Di.S. - residenze varie Milano	156
Totale	638

3.1.3 Iscritti e laureati

Iscritti

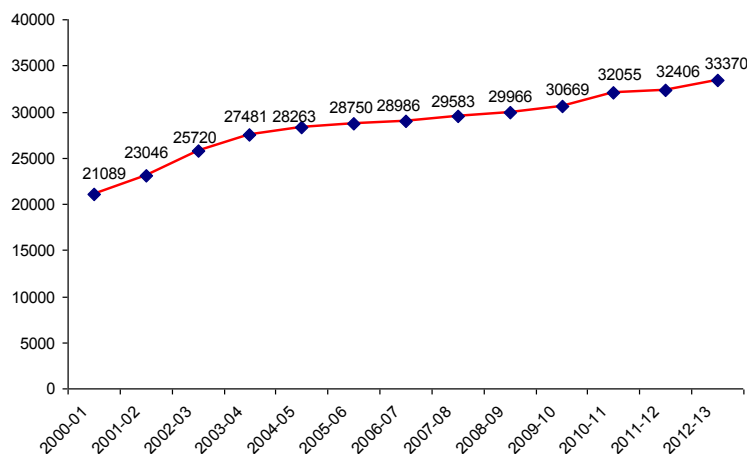
Nell'anno accademico 2012/13 gli studenti iscritti a corsi di laurea (escludendo quindi gli iscritti al dottorato di ricerca, alle scuole di specializzazione e ai master) sono complessivamente 33.370, di cui 20.744 femmine (pari al 62,2%).

Ciò è dovuto prevalentemente ai corsi di laurea della classi in scienze dell'educazione e della formazione, in scienze sociologiche e in scienze e tecniche psicologiche, dove la presenza femminile supera il 70%.

L'andamento degli iscritti ai corsi di laurea dalla nascita dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca (ossia dall'a.a. 1998/99) ha avuto una tendenza sempre in crescita (variazione media annua pari a + 3,9%).

In particolare, si è passati da un crescita media annua del 10,3% tra l'a.a. 1998/99 e l'a.a. 2003/04 a un tasso del 2,2% nei successivi anni accademici.

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

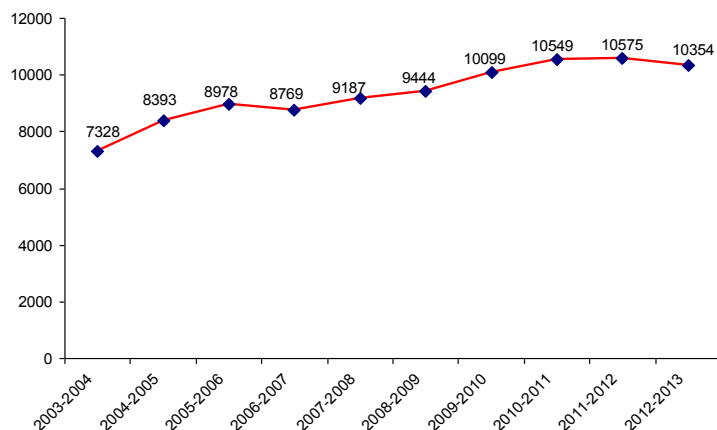


Iscritti al primo anno

Nell'anno accademico 2012/2013 gli studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea sono stati complessivamente 10.354, di cui 6.338 femmine (pari al 65,4%).

L'andamento degli iscritti del primo anno ai corsi di laurea dall'a.a. 2003/04 all'a.a. 2011/12 è in costante crescita, registrando una variazione media annua pari a +4,8%. Nell'a.a. 2012/13 si registra una leggera flessione del -2,1% rispetto all'a.a. 2011/12.

Andamento iscritti al primo anno dei corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio di ciascun anno

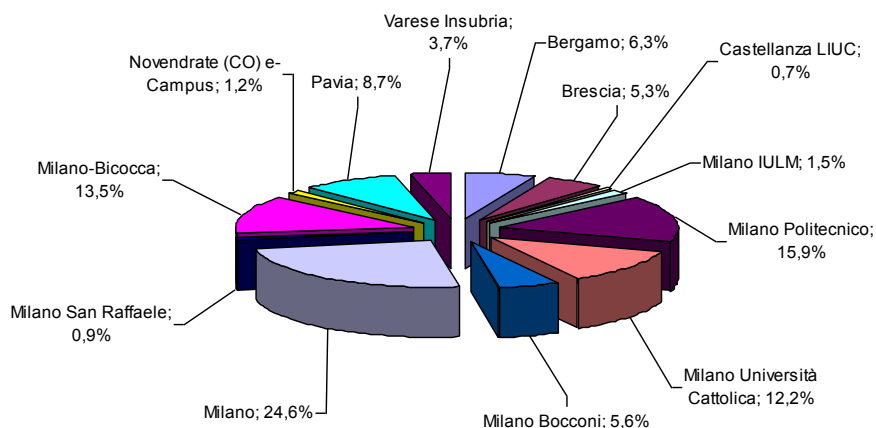


PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2012-2014, OBIETTIVI 2013

L'Università di Milano - Bicocca nel sistema universitario della Lombardia.

Di tutti gli studenti universitari lombardi, circa il 13,5% è iscritto all'Università degli Studi di Milano - Bicocca, che viene così a collocarsi come terzo ateneo regionale per dimensioni.

Distribuzione percentuale degli iscritti agli atenei lombardi (a.a. 2012/13, dai al 9 marzo 2013)

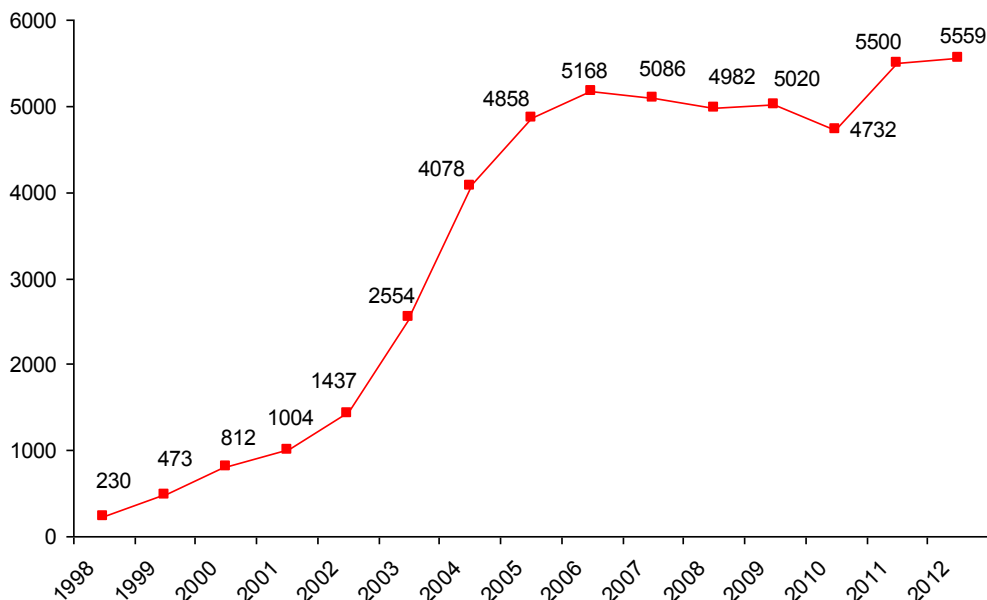


Laureati

Nell'anno solare 2012 i laureati sono stati 5.556, di cui 3.613 femmine, pari al 65%, sovrapponendosi così alla distribuzione di genere negli iscritti. La maggior parte dei laureati proviene dalle facoltà di Economia (1.295, pari al 23,3%) e di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali (995, pari al 17,9%).

Il numero di laureati si è stabilizzato a partire dal 2007 intorno ad una quota di 5.000 l'anno.

Andamento laureati per anno solare



3.2 Mandato istituzionale e Missione

Il *mandato istituzionale* delle Università è stabilito dall'articolo 6 della Legge 168/1989¹¹, e in particolare dai seguenti comma:

"1. Le università sono dotate di personalità giuridica e, in attuazione dell'articolo 33 della Costituzione, hanno autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile [...].

3. Le università svolgono attività didattica e organizzano le relative strutture nel rispetto della libertà di insegnamento dei docenti e dei principi generali fissati nella disciplina relativa agli ordinamenti didattici universitari [...].

4. 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 [...]."

La missione dell'Università degli Studi di Milano - Bicocca consiste nel contribuire allo sviluppo economico e culturale della società, non solo svolgendo i propri compiti tradizionali, didattica e ricerca, ma impegnando anche l'Ateneo a giocare un ruolo attivo nello sviluppo economico e sociale, ad aprirsi responsabilmente al mondo del lavoro per fornire nuove opportunità ai propri studenti e ricercatori¹².

3.3 Albero della performance

Come indicato nella delibera CiVIT n.112/2010¹³, l'*albero della performance* consiste in "una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse)".

Il mandato istituzionale e la missione sono già stati indicati nel precedente paragrafo 3.2.

L'individuazione delle aree strategiche si basa su quanto scaturito dal *Progetto sull'Applicazione della riforma Brunetta alle Università*¹⁴, ovvero sulla cosiddetta *Catena strategica del Valore*¹⁵, dalla quale emerge che le funzioni istituzionali di Ateneo (Didattica e Ricerca) sono affiancate da funzioni di supporto diretto (alla Didattica, alla Ricerca, internazionalizzazione, servizi bibliotecari) e da funzioni di sostenibilità del sistema (gestione e sviluppo delle risorse umane, finanziarie e infrastrutturali), indispensabili per il buon andamento dell'Ateneo.

Gli obiettivi strategici e i piani operativi¹⁶ sono descritti estesamente nei successivi capitoli 5 e 6.

L'albero della performance per il triennio 2012-2014, che viene qui di seguito riportato, richiama sinteticamente tutti gli elementi in gioco e ne rappresenta la struttura delle relazioni.

¹¹ http://www.miur.it/0006Menu_C/0012Docume/0098Normat/1668Istitu.htm

¹² Art. 1 del vigente *Statuto di Ateneo*

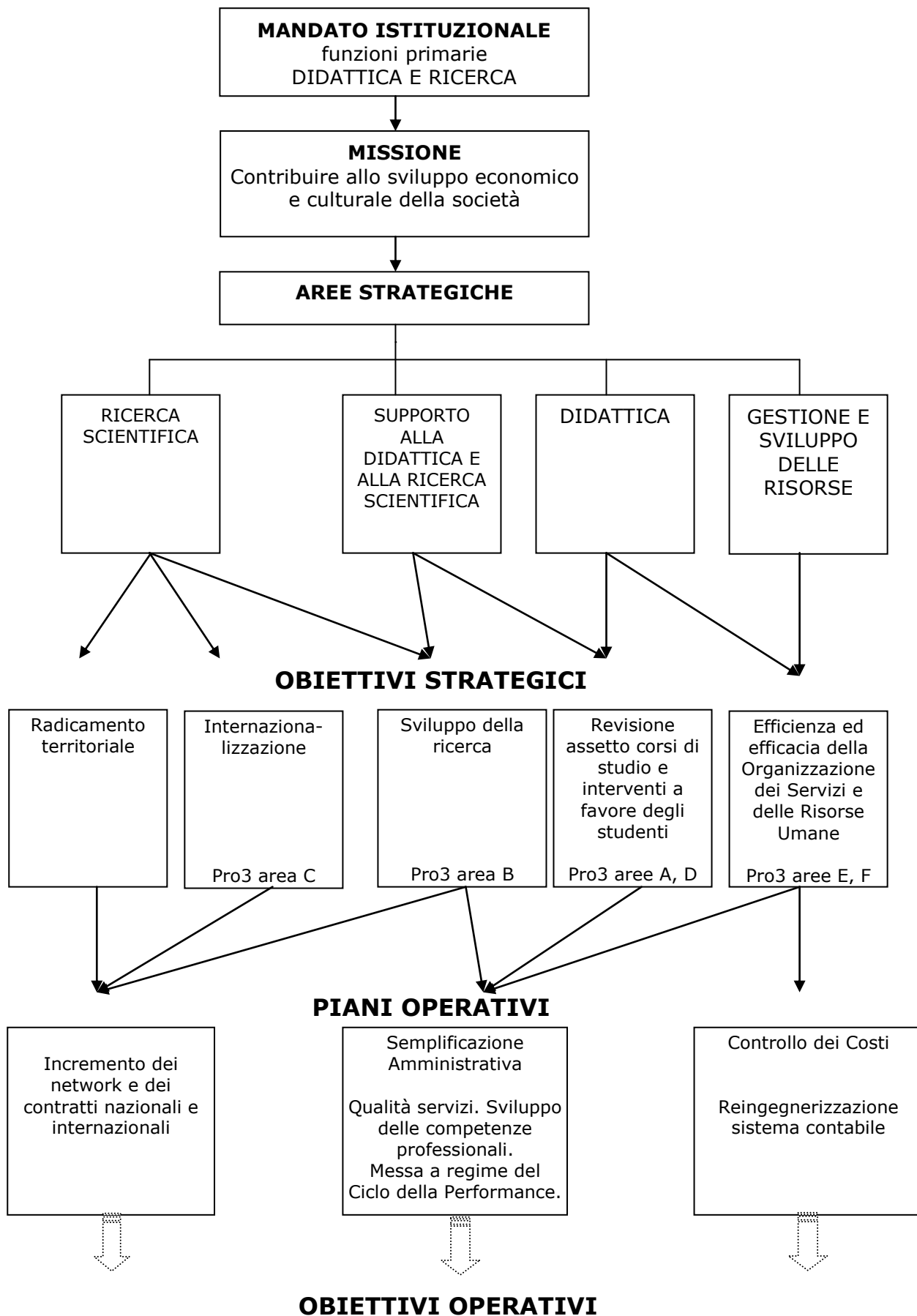
¹³ Delibera Civit n.112/2010, p. 13: <http://www.civit.it/wp-content/uploads/Delibera-n.112.2010-PDF-A.pdf>

¹⁴ Progetto svolto nel corso dell'anno 2010, da un gruppo di ricerca della Scuola di Management per le Università e gli Enti di Ricerca (SUM) del Consorzio MIP Politecnico di Milano, coordinato da Bruno Dente e Michela Arnaboldi. Gli Atenei partecipanti sono stati diciannove, coprendo il 36% del personale tecnico amministrativo del Sistema Universitario Italiano (dato MIUR 2008) e il 40% degli iscritti (dato MIUR a.a. 2009/10).

¹⁵ Ottenuta integrando l'analisi della catena del valore (cfr. R.E.V. Groves, M.W. Pendlebury, D.R. Stiles – *A Critical Appreciation of the Uses for Strategic Management Thinking, Systems and Techniques in British Universities – Financial Accountability & Management*, vol.13 Issue 4, November 1997, pages 239-312), adattata alle Università, con la mappa strategica (cfr. Robert S. Kaplan, David .P. Norton - *Strategy Maps: Converting Intangibles Assets into Tangibles Outcomes* - 2004)

¹⁶ Per le definizioni di "obiettivo strategico" e "piano operativo", si vedano anche i paragrafi 2.3 e 2.4 del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2012-2014, OBIETTIVI 2013



OBIETTIVI OPERATIVI

<p>1° Incremento dei network nazionali e internazionali</p>	<p>3° Continuità operativa "piani e backup " Continuità e Disaster Recovery</p>	<p>6° Sviluppo del Ciclo della Performance ed integrazione con l'intero sistema dei controlli</p>	<p>9° Messa a regime Sistema Bilancio Unico Definizione sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica</p>
<p>2° Riorganizzazione servizi di supporto alla Ricerca</p>	<p>4° Dematerializzazione dei processi e certificazione sostitutiva</p>	<p>7° Analisi e reingegnerizzazione di processi e servizi amministrativi a seguito della L.240/2010</p>	
	<p>5° Integrazione banche dati</p>	<p>8° Analisi ed Applicazione delle normative in materia di trasparenza di bilancio ed amministrativa (L.190/2012)</p>	
	<p>11° Attività previste dalla programmazione triennale delle opere pubbliche dell'Università degli Studi di Milano Bicocca</p>	<p>10° Sviluppo delle competenze del personale (Piano della Formazione)</p>	

4. Analisi del contesto: gli stakeholder

L'ambiente in cui si trova ad operare l'Ateneo può essere descritto attraverso l'individuazione degli interlocutori o attori che contribuiscono al raggiungimento dei suoi scopi (*stakeholder*)¹⁷, sia per la capacità di influenzarne l'esito sia per il fatto di esserne interessati.

In particolare:

- la *capacità di influenza* di ciascun *stakeholder* può essere considerata in funzione della dimensione, della rappresentatività, delle risorse attuali e potenziali, delle conoscenze e competenze specifiche, della collocazione strategica;
- il *livello di interesse* di ciascun *stakeholder* può essere considerato in funzione dell'incidenza dei risultati dell'Ateneo rispetto alla sua sfera di azione e ai suoi obiettivi, nonché delle iniziative di pressione che può mettere in campo per promuovere o rivendicare i suoi interessi o per favorire la partecipazione al processo decisionale.

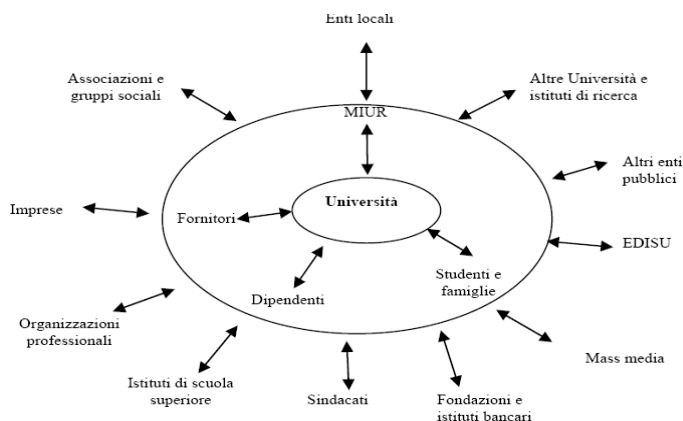
Incrociando in una matrice influenza e interesse si ottengono tre categorie di *stakeholder*:

		Influenza	
		bassa	alta
Interesse	basso		Stakeholders appetibili categorie che è opportuno coinvolgere
	alto	Stakeholders deboli categorie che è doveroso coinvolgere	Stakeholders essenziali categorie che è necessario coinvolgere

Le categorie di *stakeholder* da considerare come essenziali (in quanto esercitano un'alta influenza e detengono un alto interesse) sono gli studenti e le loro famiglie, i dipendenti (personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo), i fornitori, gli enti governativi (in particolare, il Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca, il Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, il Ministero dell'Economia e delle Finanze) e i sindacati.

Le categorie di *stakeholder* da considerare come appetibili (in quanto esercitano un'alta influenza, ma detengono un interesse basso) sono le imprese e le organizzazioni professionali, gli istituti di scuola superiore, le fondazioni e istituti bancari, i mass-media, gli enti per il diritto allo studio.

Le categorie di *stakeholder* da considerare come deboli (in quanto esercitano una bassa influenza e detengono un interesse basso) sono le altre Università, gli enti locali e in generale gli altri enti pubblici, le associazioni e gruppi sociali presenti sul territorio.



Stakeholder dell'Università

¹⁷ Per la definizione di "stakeholder" si veda anche il paragrafo 2.2 del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*

4.1 Contesto esterno

Il contesto esterno dell'Università degli Studi di Milano – Bicocca è caratterizzato principalmente da due *stakeholder* cosiddetti essenziali (gli organismi governativi e gli studenti) e da uno stakeholder cosiddetto appetibile (le imprese).

Il combinato disposto degli interventi legislativi del Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca, del Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e del Ministero dell'Economia e delle Finanze, sta portando ad un'imponente trasformazione dell'intero sistema universitario, improntata all'introduzione della cultura della valutazione, della rendicontazione e della trasparenza, all'adozione di modelli organizzativi più efficienti ed efficaci e al rispetto di vincoli di spesa. In particolare si deve far riferimento:

- al *Dlgs 150/2009* (riforma Brunetta) in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- alla Legge 122/2010, modificata dal *D.L. 78/2010* (Finanziaria 2011), e in particolare all'art. 9, relativo al contenimento delle spese in materia di pubblico impiego;
- alla *Legge 240/2010* (riforma Gelmini) in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario;
- legge 190/2012, DLgs.33/2013, DLgs. 39/2013.

Per quanto riguarda gli studenti, per l'a.a. 2012/13 viene confermato il trend in crescita delle iscrizioni¹⁸, mentre si osserva una battuta d'arresto sul fronte delle immatricolazioni, che registrano un calo del 2,1% rispetto all'a.a. 2011/12, comunque inferiore al dato nazionale dove il calo si assesta attorno al 6%¹⁹.

Restando sugli studenti, vi sono altri due dati degni di nota: la percentuale media degli iscritti residenti in Lombardia negli ultimi cinque anni accademici è pari a circa l'89%, mentre l'incidenza degli iscritti all'a.a. 2011/12 nati dopo il 1985 è pari a circa l'83%.

Se si considera che in Italia la Lombardia è una delle sette regioni con la maggior diffusione di collegamenti ad Internet (superiore al 50% della popolazione residente)²⁰ e che il World Wide Web è stato concepito tra il 1989 e il 1994²¹, avendo poi ampia diffusione nella seconda metà del medesimo decennio, si può dedurre facilmente che la domanda potenziale da parte degli studenti di servizi erogati in modo virtuale, da remoto, interattivi e con soluzioni di continuità è alta. Come afferma Paolo Ferri²², negli ultimi vent'anni la crescita della cultura digitale è stata accompagnata da una trasformazione antropologica: il *nativo digitale*, apparso in una "società multi schermo" con cui interagisce sin dalla nascita, divenendo portatore di nuove esigenze di cui l'Università deve tenere conto.

Data la forte radicazione nel territorio lombardo, il sistema imprenditoriale regionale, che si caratterizza per essere il più vasto delle regioni europee, con un rapporto tra numero di imprese e popolazione residente pari all'8,4%²³, deve essere stimolo e risorsa per l'Ateneo al fine di sviluppare sinergie avanzate tra territorio e università. L'influenza e gli interessi delle aziende private rispetto all'Università son ben riassunti dalla Comunicazione del 2 aprile 2009 redatta dal Forum dell'Unione Europea sul dialogo Università-Imprese²⁴, dove vengono individuate cinque sfide per gli Atenei:

- favorire l'inserimento nel mondo del lavoro
- stimolare l'imprenditorialità
- trasferire le conoscenze, cooperando con le imprese per l'innovazione
- aumentare la mobilità, internazionale e tra imprese e Università

¹⁸ Paragrafo 3.1.3 del presente documento

¹⁹ Dato *anagrafe.miur.it* al 5 marzo 2013: 376.529 iscritti al primo anno per l'a.a. 2011/12, 353.216 iscritti al primo anno per l'a.a. 2012/13. Per approfondimenti, dichiarazione C.U.N. del 30/01/2013 *Le emergenze del sistema*.

²⁰ Eurostat - *Information society statistics at regional level* – March 2009

²¹ <http://www.w3.org/Consortium/facts#history>

²² Paolo Ferri – *Nativi digitali* – Bruno Mondadori editore, Milano 2011

²³ Dati *Eurostat Yearbook 2010*, rielaborati dalla *Camera di Commercio di Milano*

²⁴ http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/ef0014_it.htm

- sviluppare la formazione permanente (*lifelong learning*)

4.2 Contesto interno

4.2.1 Struttura organizzativa

Come indicato nel precedente paragrafo 2.3, la gestione dell'Ateneo è garantita dagli Organi di Governo mentre le funzioni primarie della didattica e della ricerca sono svolte presso i Dipartimenti e le Scuole da parte del personale docente e ricercatore che vi afferisce, ricoprendo anche gli incarichi direttivi previa elezione²⁵.

Le funzioni di supporto alla didattica e alla ricerca e di sostenibilità del sistema²⁶ sono garantite dal personale tecnico amministrativo²⁷ afferente a un Dipartimento o ad una Scuola, nel primo caso, ovvero assegnato ad una delle unità organizzative che compongono l'amministrazione. L'amministrazione dipende dalla Direzione Generale e si articola gerarchicamente in Aree, Settori e Uffici:

- funzioni alla diretta dipendenza della Direzione Generale
- Area Affari legali e istituzionali
- Area Sistemi informativi
- Area Biblioteca di Ateneo
- Area Risorse immobiliari e strumentali
- Area del Personale
- Area Risorse finanziarie e bilancio
- Area per la Formazione
- Area per la Ricerca
- Area Segreterie studenti

²⁵ In base al principio dell'autonomia della didattica e della ricerca, per il personale docente e ricercatore dell'Università vige il regime di diritto pubblico del rapporto di lavoro, definito dal DPR 382/1980 e riformato dalla Legge 240/2010.

²⁶ Definite al paragrafo 3.3 del presente documento.

²⁷ In base a quanto stabilito dal Dlgs 165/2001, il personale tecnico amministrativo dell'Università detiene un rapporto di lavoro con l'Ateneo regolato da un contratto individuale conforme ai contratti collettivi di comparto pubblico.

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2012-2014, OBIETTIVI 2013

4.2.2 Risorse umane

In considerazione del mandato istituzionale dell'Università degli Studi di Milano – Bicocca, la risorsa principale dell'Ateneo è costituita dal capitale umano²⁸, inteso come l'insieme delle competenze (conoscenze, esperienze e atteggiamenti) che concorrono al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, generando valore per l'utente.

Nell'ambito del progetto *Good Practice*²⁹, l'Amministrazione ha svolto sino ad oggi due indagini sul clima organizzativo interno, in base alle quali è stato possibile registrare un incremento della soddisfazione complessiva (dato Bicocca 2009: 2,16/4 pari a +17% rispetto al dato Bicocca del 2007, tuttavia ancora nel 2009 il dato è il -2% rispetto al valore medio ottenuto da tutti gli atenei partecipanti).

In occasione dell'edizione 2011 del medesimo progetto l'indagine non è stata replicata, ma è stato possibile – grazie all'analisi di alcune domande del questionario di *customer satisfaction* (allegato 4.2.2.1) - rilevare un miglioramento rispetto alla gestione delle procedure di valutazione del personale tecnico amministrativo, sia dal punto di vista del personale Dirigente o titolare di posizione organizzativa (valore medio dei giudizi per il nostro Ateneo pari a 3,46 su 4, corrispondente a +19% rispetto alla media degli altri Atenei) che dal punto di vista del restante personale tecnico amministrativo (valore medio dei giudizi per il nostro Ateneo pari a 3,2 su 4, corrispondente a +10% rispetto alla media degli altri Atenei).

Si riportano i valori degli indicatori relativi alle risorse umane, così come previsti dalla delibera CiVIT 112/2010 (quando non è diversamente indicato, i dati si riferiscono al personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato in servizio al 31/12/2012).

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi	
Indicatore	valore
Età media del personale TA	42 anni
Età media dei dirigenti	51 anni
Tasso di crescita unità di personale rispetto all'anno precedente	2012: -0,7% (al 31/12/2012: 669 dip.) 2011: -1,,7 % (al 31/12/2011: 674 dip.) 2010: -0,87% (al 31/12/2010: 686 dip.) 2009: -1,84% (al 31/12/2009: 692 dip.) (al 31/12/2008: 705 dip.)
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione (media per dipendente)	Media 2012: 27,2 totale ore 2012: 18.190 n. partecipanti 2012: 426 Media 2011: 19,8 ore totale ore 2011: 13.335 n. partecipanti 2011: 457
Turnover del personale	anno 2012: 13 assunzioni a tempo indeterminato 17 interruzioni del rapporto di lavoro anno 2011: 7 assunzioni a tempo indeterminato 13 interruzioni del rapporto di lavoro
Costi di formazione/spese del personale	anno 2012: 170.000 €

²⁸ Espressione introdotta da Arthur C. Pigou - *A Study in Public Finance* (1928) Macmillan, London, il cui uso nella moderna teoria economica risale a Gary S. Becker - *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (1964) Chicago, University of Chicago Press

²⁹ Progetto giunto alla settima edizione (anno 2011), promosso dal CNVSU e realizzato da un gruppo di ricerca della Scuola di Management per le Università e gli Enti di Ricerca (SUM) del Consorzio MIP Politecnico di Milano, coordinato dal Prof. Giovanni Azzone, con lo scopo di valutare e confrontare il grado di efficienza e di efficacia delle attività amministrative degli Atenei partecipanti.

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2012-2014, OBIETTIVI 2013

Analisi benessere organizzativo	
Indicatore	valore
Tasso di assenze (escluse ferie, incluse maternità)	anno 2012: 8,13% anno 2011: 8,75%
Tasso di dimissioni premature	anno 2012: 0,3% (2 su 669) anno 2011: 0,7% (5 su 674)
Tasso di richieste di trasferimento	anno 2012: 1,9% (13 su 669) anno 2011: 1,6% (11 su 674)
Tasso di infortuni	anno 2012: 1,3% (9 su 669) anno 2011: 0,6% (4 su 674)
Stipendio medio (netto cedolino) del personale TA	per cassa 2012: dato non disponibile per cassa 2011: 18.957 €
% di personale assunto a tempo indeterminato	al 31/12/2012: 94,5%

Analisi di genere	
Indicatore	valore
% di dirigenti donne rispetto al totale dei dirigenti	al 31/12/2012: 20%
% di donne rispetto al totale del personale	al 31/12/2012: 57%
% di personale donna a tempo indeterminato	al 31/12/2012, 82%
Età media del personale femminile dirigente	al 31/12/2012, 52 anni
Età media del personale femminile non dirigente	al 31/12/2012, 43 anni
Media ore di formazione personale femminile	Anno 2012: 43,6

4.2.3 Risorse strumentali

L'Ateneo dispone di programmi per la gestione della contabilità (SUFIN di Data Management SpA), del patrimonio (ARCHIBUS di Netno srl), del personale (SUPER di Data Management SpA) e dell'offerta formativa (U-GOV Programmazione Didattica di Kion SpA), che una volta integrate con il processo di contabilità analitica (G.ECO di Data Management SpA) consentiranno l'adozione di un sistema di controllo per centri di costo.

In seguito all'avvio del progetto sulla Continuità Operativa e sul Disaster Recovery, l'Ateneo sta migliorando e potenziando la propria rete strutturale e trasmissiva per portare l'intero backbone della rete di Ateneo e parte del livello di accesso, alla tecnologia trasmissiva a 10 Gbps.

Inoltre, l'analisi delle attività amministrative universitarie svolte nell'ambito del *Progetto sull'Applicazione della riforma Brunetta alle Università*³⁰ ha consentito la realizzazione di un ampio check-up del sistema di valutazione³¹ del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, in base al quale si desume un buon posizionamento di tale sistema rispetto agli altri Atenei partecipanti al progetto, collocandolo in una fascia medio – alta sia per i sistemi a supporto che per gli strumenti di valutazione. D'altra parte, se ne evince la duplice necessità di sviluppare le precondizioni organizzative e tecnologiche, e di completare le procedure di valutazione, alla luce dell'implementazione del ciclo della performance.

4.2.4 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.

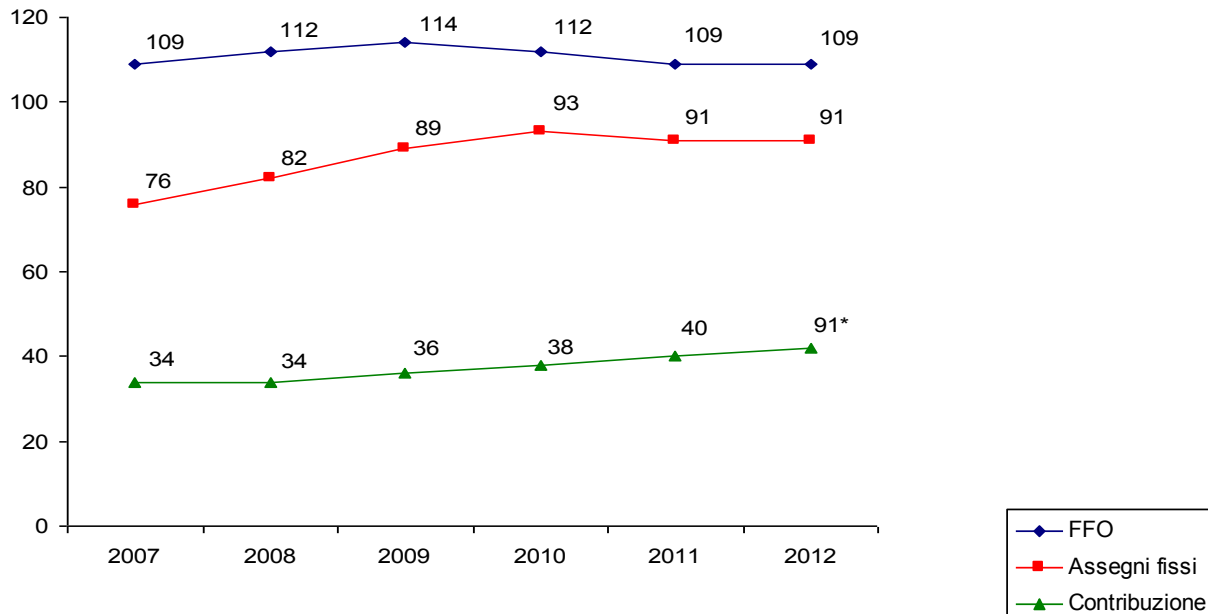
Il Fondo di Funzionamento Ordinario (FFO) stanziato per il 2012 è equivalente all'importo del 2011, mantenendosi ai livelli del 2007 e registrando un calo pari al 2,7% rispetto al 2010.

³⁰ Per il quale si rinvia alla nota 11 di pagina 13

³¹ Gli ambiti di analisi del sistema di valutazione sono stati: il quadro organizzativo (deleghe e responsabilità), la programmazione (obiettivi strategici e standard di servizio), i sistemi di supporto (misura delle prestazioni, controllo di gestione, auditing, risk management), la gestione del personale (valutazione delle posizioni, formazione), la valutazione della performance del personale, trasparenza e imparzialità del sistema.

La contribuzione studentesca è vincolata all'FFO. Le spese di personale devono essere costantemente monitorate, essendo legate a rigidi limiti normativi (vincoli sul turn-over, tetto massimo dell'incidenza sull'FFO).

Per l'Università degli Studi di Milano - Bicocca in particolare, la composizione delle entrate e il loro andamento negli ultimi cinque anni è descritto dal seguente grafico:



*il dato sull'importo degli assegni fissi per il 2012 è previsionale

Il ritardo con cui si veniva a conoscenza dei criteri per la ripartizione dei fondi ordinari e della conseguente quota di finanziamento, rendeva difficile la governabilità del sistema. Nell'anno in corso, il cambio di gestione del ministero, ha portato ad una maggiore e più tempestiva comunicazione delle informazioni, agevolando la predisposizione di documenti programmatori, pur comunque nell'incertezza generale del sistema paese nelle assegnazioni delle risorse finanziarie.

5. Obiettivi strategici

In base all'analisi del contesto esterno descritta nel §4.1, a quanto stabilito dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione in sede di programmazione triennale³² e a quanto indicato nella banca dati ministeriale Pro3³³, gli obiettivi strategici dell'Ateneo per il triennio 2012-2014 sono:

- *Sviluppo della Ricerca* come strategia prioritaria. L'Ateneo si assume la responsabilità di sostenere le iniziative più accreditate e promettenti per raggiungere risultati di eccellenza nella ricerca scientifica attraverso l'innovazione dei processi, l'investimento sui giovani Ricercatori, il loro empowerment e il consolidamento di una competenza bioetica-normativa, lo sviluppo delle infrastrutture, il potenziamento e l'utilizzo dei sistemi e delle strutture di valutazione, il cofinanziamento dei progetti di ricerca, con risorse di Ateneo, il finanziamento per l'acquisto di grandi apparecchiature scientifiche, il trasferimento tecnologico, incentivando la creazione di reti con il mondo produttivo/imprenditoriale.

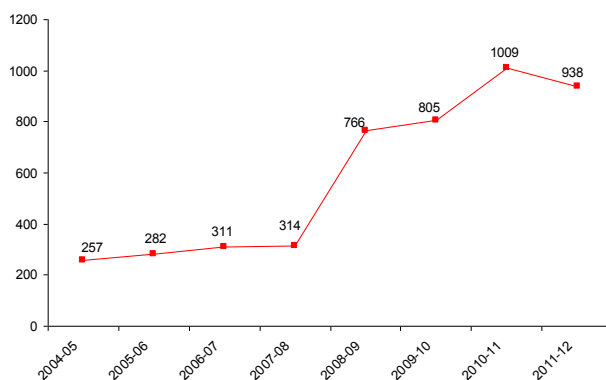
³² Bilancio di Previsione Esercizio Finanziario 2013 e Bilancio Pluriennale triennio 2013-2015, approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente nelle sedute del 17 e del 18 dicembre 2012

³³ http://programmazione-triennale.cineca.it/report/home_indicatori.php

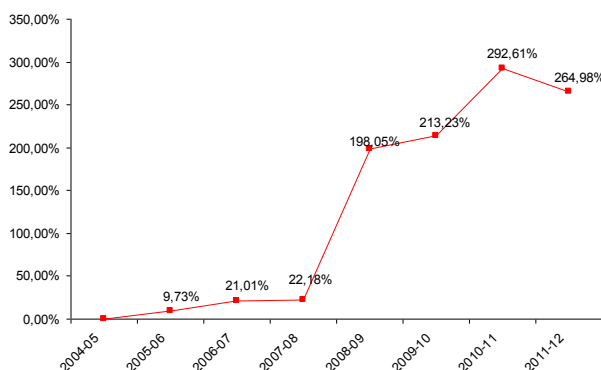
PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2012-2014, OBIETTIVI 2013

- *Radicamento territoriale.* L'Ateneo si propone di essere attivo sul territorio, anche nel sostegno di Spin-off e nell'apertura di Centri di ricerca in partenariato con aziende e nella collaborazione con associazioni e amministrazioni locali.
- *Internazionalizzazione.* Le attività di internazionalizzazione rispondono alle tre missioni dell'Università: studio e formazione, ricerca, servizio alla società. In linea quindi con le direttive del Ministero dell'Università e della Ricerca, che indica la mobilità degli studenti e dei laureati quale obiettivo strategico della programmazione triennale, impegnando le istituzioni ad attuare iniziative finalizzate ad un regolare incremento di tale mobilità in vista dell'obiettivo fissato dal Processo di Bologna per il 2020, l'Ateneo è costantemente impegnato a sviluppare e rafforzare il proprio network di Istituzioni di alta formazione e di Centri di ricerca, che ad oggi comprende più di 150 accordi quadro di cooperazione in tutto il mondo e oltre 300 accordi nei 27 paesi europei per il coinvolgimento di docenti e studenti nei programmi Erasmus. Grazie a questa rete di contatti e mediante l'attivazione di programmi specifici, l'Ateneo ha fortemente incrementato la mobilità di studenti e docenti in ambito UE e extra-UE. A seguito dell'attuazione del piano triennale e delle attività a sostegno dell'internazionalizzazione, il numero assoluto degli studenti che hanno partecipato ai programmi di mobilità è cresciuto costantemente fino all'a.a. 2010/2011 ed ha subito una flessione nell'a.a.2011/2012. L'Ateneo sta valutando, di concerto con i rappresentanti degli studenti, la realizzazione di interventi finalizzati a far crescere nuovamente il numero degli studenti che partecipano a programmi di mobilità. L'Ateneo adopera inoltre per aumentare il numero degli studenti stranieri iscritti alle proprie Lauree Magistrali e scuole di Dottorato, attraverso attività di orientamento e rafforzamento delle proposte formative, percorsi di doppia laurea, svolgimento delle tesi di dottorato all'estero, dottorati in co-tutela. L'Ateneo si propone altresì la progettazione di azioni per l'ampliamento della presenza di *faculty* internazionale.

Andamento della mobilità outgoing



Andamento dello scostamento della mobilità outgoing rispetto all'a.a. 2004/05



PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2012-2014, OBIETTIVI 2013

- *Revisione assetto corsi di studio e interventi a favore degli studenti:* l'Ateneo è impegnato nella revisione dell'assetto dei corsi di studio, con l'obiettivo primario di: a) razionalizzare l'organizzazione dei corsi, trasformando i curricula in un insieme di attività formative a scelta, regolate da propedeuticità e vincoli; b) favorire una maggiore omogeneità di contenuti e programmi degli insegnamenti, riducendo il numero dei moduli; c) destinare i compiti didattici istituzionali dei docenti alle attività formative di base e comunque a quelle obbligatorie, tenendo conto del carico didattico degli stessi; d) realizzare le procedure necessarie per l'attivazione dei processi di accreditamento e valutazione delle sedi e dei corsi di studio ai sensi del D.Lgs 19/12;
- *Efficienza ed efficacia dell'organizzazione, dei servizi e delle risorse umane.* Nel perseguimento dei propri obiettivi, l'Ateneo perseguirà il completamento della digitalizzazione dei servizi amministrativi destinati agli studenti e al personale e la semplificazione di tutti i relativi procedimenti; manterrà alta l'attenzione sia sul contenimento della spesa³⁴ (in particolare, sviluppando un'analisi più accurata dei costi e delle possibili economie di spesa) che sulla qualità dei servizi erogati; rivedrà i propri processi amministrativi per migliorare la trasparenza attuando le disposizioni della legge 190/2012 e dei suoi decreti attuativi.

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Considerando gli obiettivi strategici di Ateneo per il triennio 2012-2014 alla luce della situazione del contesto interno descritta nel § 4.2, vengono definiti qui di seguito gli indicatori globali di Ateneo tramite i quali sarà valutata la performance organizzativa³⁵ (§ 6.1) e i piani operativi con cui l'Amministrazione contribuirà alla realizzazione delle strategie (§ 6.2).

6.1 Indicatori globali di Ateneo triennio 2012-2014

INDICATORE: **Incidenza del costo del personale**

FORMULA: Assegni fissi per il personale di ruolo anno T / FFO anno T

AMBITO: Efficienza

TARGET: Variazione +/- 10% rispetto alla media del triennio 2010/2012

MOTIVAZIONE: Per conseguire l'obiettivo di efficienza ed efficacia dell'organizzazione, dei servizi e delle risorse umane, considerata l'incidenza dei costi del personale sul totale delle uscite, diventa basilare controllare tale incidenza, come previsto dall'indicatore E.1 del DM 4 agosto 2011, n. 345

INDICATORE: **Autofinanziamento**

FORMULA: Entrate diverse da trasferimento dallo Stato anno T / Entrate anno T

AMBITO: Efficacia oggettiva

TARGET: Valore >= rispetto alla media del triennio 2010/2012

MOTIVAZIONE: Per conseguire gli obiettivi di sviluppo della ricerca, radicamento territoriale, efficienza ed efficacia dell'organizzazione, dei servizi e delle risorse umane, a fronte della costante diminuzione dell'FFO (come mostrato nel grafico di pag. 21), la necessità di attrarre forme di finanziamento ulteriori rispetto a quella prevista dallo Stato è diventata una priorità per l'Ateneo

³⁴ Da considerare nell'ambito più ampio del programma nazionale di *Spending Review* avviato con la finanziaria 2007 (articolo 1, comma 480, primo periodo, della legge 27 dicembre 2006, n. 296).

³⁵ Per cui si vedano l'art. 8 del Dlgs. 150/2009 e la delibera CiVIT n. 112/2010, nella quale viene intesa come espressione del "risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei cittadini"

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2012-2014, OBIETTIVI 2013

INDICATORE: Incidenza dell'avanzo libero

FORMULA: Valore al 31 dicembre anno T dell'avanzo libero / entrate totali anno T

AMBITO: Stato risorse

TARGET: Valore \geq rispetto alla media del triennio 2010/2012

INDICATORE: Valore del debito

FORMULA: Valore debito al 31 dicembre anno T / valore complessivo entrate correnti anno T

AMBITO: Stato risorse

TARGET: Valore \leq rispetto alla media del triennio 2010/2012

MOTIVAZIONE: Per conseguire l'obiettivo di efficienza ed efficacia dell'organizzazione, dei servizi e delle risorse umane, a fronte dei vincoli normativi in termini di programmazione del personale e finanziamenti, occorre che l'Ateneo monitori costantemente il grado di indebitamento e l'entità dell'avanzo libero di bilancio.

INDICATORE: Incidenza iscritti a corsi di laurea in mobilità internazionale

FORMULA: Iscritti aa T/T+1 in mobilità internazionale / totale iscritti aa T/T+1 (indicatore Pro3 D1)

AMBITO: Efficacia Oggettiva

TARGET: Valore \geq rispetto alla media del triennio 2009/10, 2010/11, 2011/12

INDICATORE: Incidenza stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale

FORMULA: Iscritti stranieri aa T/T+1 a lauree magistrali / totale iscritti aa T/T+1 a lauree magistrali (indicatore Pro3 D2)

AMBITO: Efficacia Oggettiva

TARGET: Valore \geq rispetto alla media del triennio 2009/10, 2010/11, 2011/12

INDICATORE: Ranking internazionale dell'Ateneo

FORMULA: criteri del Times Higher Education Ranking

AMBITO: Efficacia Oggettiva

TARGET: Posizionamento dell'Ateneo tra le 100 Università al mondo con meno di 50 anni

MOTIVAZIONE: Per conseguire l'obiettivo di internazionalizzazione, misurare le capacità di attrarre studenti stranieri e di esprimere valore a livello internazionale costituiscono una priorità strategica per lo sviluppo dell'Ateneo.

INDICATORE: Diritto allo Studio

FORMULA: Spese per il diritto allo studio / Valore della contribuzione studentesca

AMBITO: Efficacia Oggettiva

TARGET: Valore \geq rispetto alla media del triennio 2010/2012

MOTIVAZIONE: Per consentire l'obiettivo di revisione dell'assetto dei corsi di studio e interventi a favore degli studenti, in quanto stakeholder essenziali dell'Ateneo, si considera strategico misurare le spese sostenute per il sostegno del diritto allo studio rispetto alle entrate derivanti dalla contribuzione studentesca

INDICATORE: Soddisfazione dei servizi amministrativi

FORMULA: criteri e modalità previsti dal progetto Good Practice 2012

AMBITO: Efficacia Percepita

TARGET: Valore \geq rispetto alla media delle tre precedenti edizioni

MOTIVAZIONE: Per misurare gli esiti delle attività in tema di efficienza ed efficacia dell'organizzazione, dei servizi e delle risorse umane, risulta necessario integrare le analisi di efficienza ed economicità con l'analisi della soddisfazione degli utenti.

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2012-2014, OBIETTIVI 2013

6.2 Piani operativi triennio 2012-2014

I Piani Operativi con cui l'Amministrazione contribuirà al perseguimento degli obiettivi strategici per il triennio 2012-2014 sono descritti in dettaglio nei successivi paragrafi ed elencati nella seguente tabella.

I Piani operativi e le relative declinazioni di seguito riportate riprendono quelli già indicati nel piano 2011-2013 con la fase di realizzazione posticipata al 2014; in alcuni casi si tratta di rinvii, in altri di posticipi, dovuti alla correlazione delle azioni a norme legislative in itinere (primi tra tutti i decreti attuativi delle Legge 240/10) definite con tempistiche più lunghe del previsto.

Piano Operativo	Obiettivo Strategico di riferimento	Realizzazione
Semplificazione amministrativa	Sviluppo della Ricerca Revisione assetto corsi di studio ed interventi a favore degli studenti Efficienza ed efficacia dell'organizzazione dei servizi e delle risorse umane, trasparenza ed accessibilità.	lungo periodo (2012-2014)
Controllo dei costi	Efficienza ed efficacia dell'organizzazione dei servizi e delle risorse umane.	lungo periodo (2012-2014)
Incremento network e contratti nazionali ed internazionali	Sviluppo della Ricerca Radicamento territoriale Internazionalizzazione	lungo periodo (2012-2014)

6.2.1 Semplificazione amministrativa e messa a regime del ciclo di gestione

In base al check-up organizzativo³⁶ effettuato dall'Ateneo, prendendo in esame il sistema di valutazione e i sistemi di supporto organizzativo su cui questo si fonda, sono state osservate le aree di miglioramento del sistema di valutazione (vedi Piano delle Performance 2011-2013 – Piano operativo 2011).

Per le attività della messa a regime del ciclo di gestione della performance e le relative tempistiche si conferma quanto già riportato nel piano 2012-2014 – obiettivi 2012 :

SISTEMI DI VALUTAZIONE

- chiara attribuzione di deleghe ed incarichi (entro 31/12/2014)
- monitoraggio e feed-back in itinere (entro 31/12/2014);
- formazione dei valutatori (entro 31/12/2014);
- tempestività della rendicontazione (entro 31/12/2014);
- definizione degli standard di qualità dei servizi (entro 31/12/2014).

SISTEMI DI SUPPORTO AMMINISTRATIVO

- l'integrazione dei sistemi con la valutazione delle posizioni (entro 31/12/2014);
- l'adozione di un sistema di gestione della formazione (entro 31/12/2013);
- tempestività e completezza del reporting (entro 31/12/2013);
- integrazione con il sistema di controllo dei costi, completamento del sistema di contabilità economico patrimoniale (entro 31/12/2014).

Nello specifico delle attività per la semplificazione amministrativa, l'Amministrazione sarà impegnata nel:

- completamento dell'adozione del protocollo informatico (31/12/2014);

³⁶ Per cui si veda il § 4.2.3

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2012-2014, OBIETTIVI 2013

- implementazione delle procedure per la richiesta e la consegna dei certificati interamente online (entro 31/12/2013)
- completamento delle analisi dei flussi ed implementazione di sistemi per lo svolgimento delle procedure concorsuali online (31/12/2014);
- completamento della certificazione dei corsi di studio secondo le indicazioni ANVUR (entro l'anno accademico 2013-2014 a meno di deroghe o modifiche)
- miglioramento del sito istituzionale in attuazione del D Lgs. 33/2013.

6.2.2 Controllo dei costi

Sino ad oggi, l'Ateneo ha esercitato il controllo della spesa rispetto ai vincoli di bilancio e alle rilevazioni storiche. Per il triennio 2012-2014, pur non intendendo rinunciare a tali controlli, comunque necessari e in parte persino dettati da vincoli normativi, l'Amministrazione sarà impegnata nell'evoluzione dal controllo della spesa al controllo dei costi.

Tale passaggio comporterà:

- La messa a regime del bilancio unico finanziario (31/12/2013) e quindi di un sistema di contabilità generale secondo i tempi dettati dalla normativa in vigore e in fase di approvazione ;
- l'evoluzione del sistema di contabilità in un sistema contabile integrato che permetta di elaborare i documenti di contabilità finanziaria e di contabilità economico patrimoniale (31/12/2014);
- l'attivazione contestuale di misure atte a diffondere la cultura e i concetti fondamentali della contabilità economico-patrimoniale e a formare il personale che opera nell'organizzazione (dirigenti, funzionari amministrativi, operatori contabili e figure tecniche) nel triennio 2012-2014;
- infine, lo sviluppo di un sistema di controllo di gestione obiettivo di medio lungo periodo.

6.2.3 Incremento dei network e dei contratti nazionali ed internazionali

Sulla base delle attività di analisi interne ed esterne all'Ateneo condotte nel corso del 2012, l'Amministrazione valuterà i risultati e le proposte per migliorare i servizi a supporto dei gruppi di ricerca nell'ottica di migliorare la raccolta dei finanziamenti nazionali ed internazionali e la creazione di network territoriali.

Le soluzioni adottate dovranno essere coerenti con la nuova struttura organizzativa in fase di studio nel 2013.

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2012-2014, OBIETTIVI 2013

6.3 Obiettivi personale dirigenziale – anno 2012 e assegnazione anno 2013

Nel mese di ottobre 2012 è stato avviato il monitoraggio degli obiettivi specifici di ciascun dirigente. Da un esame dello stato di avanzamento dei lavori, la Direzione Generale, in condivisione con tutti i dirigenti coinvolti, ha effettuato la revisione degli obiettivi per poterne garantire una migliore attuazione e una maggiore coerenza con le attività dell'Ateneo, nonché per poter meglio definire gli obiettivi operativi 2013.

I progetti che hanno subito modifiche in funzione della loro complessità e articolazione, determinandone quindi il prolungamento all'anno 2013, sono stati:

- il progetto di Continuità Operativa e Disaster Recovery, per il quale è stato costituito anche un gruppo di lavoro di esperti Codau e Cineca;
- il progetto di revisione della struttura organizzativa dell'area della ricerca e dei servizi della ricerca, con relativa implementazione e predisposizione delle procedure per il supporto al fund raising, che ha richiesto una tempistica di analisi più lunga.

Si allegano le schede sintetiche degli obiettivi del personale dirigente per l'anno 2012 con le modifiche di cui sopra.

Gli obiettivi operativi 2013 sono stati definiti, in funzione della suddetta revisione, nei termini indicati dalle schede che seguono:

PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

AREA DIREZIONE GENERALE			DOTT. CANDELORO BELLANTONI				
Critero	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Benchmark	Misura	Target
A) Grado di raggiungimento degli obiettivi		50%					
	20%	Continuità Operativa – Disaster Recovery	<p>Coordinamento delle attività di implementazione delle soluzioni di CO (2013-2014) e di Disaster Recovery (2014) relative all'infrastruttura del sito secondo il dettaglio indicato nella scheda obiettivi dell'Area Sistemi Informativi e Impianto elettrico e UPS secondo schedanRIS.</p> <p>Sono coinvolte l'Area sistemi informativi, l'Area Risorse Immobiliari.</p> <p>Realizzazione di una seconda sede per la server farm di Ateneo nel 2014, un sistema di mirroring della Storage Area Network soggiacente e un sito remoto per il Disaster Recovery su cui si è avviata l'attività di scouting.</p> <p>*Implementazione soluzioni di CO, entro il 2013-2014</p> <p>*Inizio studio di fattibilità, per Disaster Recovery, con Gruppo ICT Codau e Cineca; da realizzare nel 2014.</p>	Coordinamento Attività 2013-2014	-----	-----	*Coordinamento Attività 2013-2014 rispetto tempistiche
	60%	Modello organizzativo	<p>Analisi dell'esistente, dei fabbisogni e della ridefinizione delle esigenze e delle necessità per una struttura amministrativa – funzionale in grado di sostenere i cambiamenti normativi e gestionali</p>	<p>Mappatura dell'esistente 5.13</p> <p>Mappatura delle esigenze 5.13</p> <p>Definizione di un modello 10.12.13</p>			<p>Mappatura dell'esistente 5.13</p> <p>Mappatura delle esigenze 5.13</p> <p>Definizione di un modello 10.13</p>
	20%	Adeguamento dei sistemi ai decreti legislativi in materia di bilancio	<p>Studio e realizzazione dei sistemi per l'adeguamento alle nuove norme emanate in tema di Contabilità Economico Patrimoniale DLgs 18/12 e decreti attuativi in corso di definizione. Le attività verranno svolte in collaborazione con l'Area Risorse Finanziarie e Bilancio</p> <p>* sistema gestionale: individuazione soluzione sistema integrato : giugno 2013</p> <p>*Sviluppo sistema integrato : dicembre 2014</p>	<p>* sistema gestionale: individuazione soluzione sistema integrato giugno 2013</p> <p>*Sviluppo integrazioni : dicembre 2014</p>	-----	-----	<p>*Sistema gestionale: individuazione soluzione sistema integrato giugno 2013</p> <p>*Sviluppo integrazioni : dicembre 2014</p>

PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

AREA DIREZIONE GENERALE			DOTT. CANDELORO BELLANTONI				
Critero	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Benchmark	Misura	Target
B) Comportamenti organizzativi 15%							
Comportamenti organizzativi	25%	Sensibilità interpersonale - Ascolto [IU-B]	vedi Foglio "B) comportamenti org.vi"	Valutazione del Responsabile in base ai comportamenti osservati		1-4	4
	25%	Sviluppo degli altri [DEV]				1-4	4
	25%	Lavoro di gruppo e cooperazione [TW]				1-4	4
	25%	Pensiero analitico [AT]				1-4	4
C) Contributo fornito ai processi innovativi 15%							
Contributo fornito ai processi innovativi	15%	Introduzione di nuove tecnologie/processi con cambiamenti migliorativi dei processi e procedure coerenti con gli obiettivi d'Ateneo e con particolare attenzione all'integrazione tra le diverse procedure esistenti	Protocollo informatico: 1.estensione a tutte le strutture dell'Ateneo 2.analisi flussi documentali dell'Ateneo per la firma digitale	1.n. strutture coinvolte realizzazione 31.12.2013 2. documento su sal 31.12.12			1.n. strutture coinvolte realizzazione 31.12.2013 2. documento su sal 31.12.12
			Certificazione on line: studio di fattibilità creazione network tra PA	Creazione network entro 31.12.2013			Rispetto tempistiche
			URP: costituzione e avvio attività	Creazione ufficio 2013			Creazione ufficio 2013
			L.190/12: attuazione norme su anticorruzione e trasparenza. Mappa delle attività e azioni da intraprendere	Adempimenti 2013			Adempimenti 2013
			Messa a Regime Ciclo delle performance : Giornate della trasparenza	Realizzazione evento 2013			Realizzazione evento 2013
D) Qualità del lavoro svolto con riferimento agli adempimenti istituzionali specifici dell'incarico 20%							
Qualità del lavoro svolto con riferimento agli adempimenti istituzionali specifici dell'incarico	50%	Autofinanziamento	Capacità dell'ateneo di attirare entrate proprie e di autofinanziare le attività di miglioramento dei servizi	Entrate diverse da trasferimento dallo stato / Totale entrate	Media 2009-2012	scostamento	valore uguale o maggiore
	50%	Diritto allo studio	Capacità di reinvestimento della contribuzione studentesca per servizi di diritto allo studio	Spese per il diritto allo studio / Contribuzione studentesca	Media 2009-2012	scostamento	valore uguale o maggiore

PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

AREA AREA RISORSE IMMOBILIARI E STRUMENTALI				DOTT. MARCO CAVALLOTTI			
Critero	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Bench mark	Misura	Target
A) Grado di raggiungimento degli obiettivi	50%						
	20%	Continuità Operativa - DISASTER RECOVERY -	Coordinamento delle attività di implementazione delle soluzioni di CO (2013) e relative all'infrastruttura del sito secondo il dettaglio indicato nella scheda obiettivi dell'Area Sistemi Informativi e Impianto elettrico e UPS secondo schedanRIS. Sono coinvolte la Direzione Generale , l'Area Sistemi Informativi e l'Area Risorse Immobiliari. Esecuzione attività di competenza dell'Area Risorse Immobiliari complementari al progetto	Realizzazione attività di competenza 31.12.2014			Realizzazione attività di competenza 31.12.2014
	80%	Opere di manutenzione e ristrutturazione	*Manutenzione straordinaria nel campus per adeguamento e rilascio CP **Ristrutturazione porzione U9 sistemazione coperture e campata aule e sale studio ***Adeguamento edificio U18 e locali da adibire a mensa	*Progetto preliminare dei lavori per l'intero triennio **Progetto esecutivo – Conferenza di servizi *** Conferenza di Servizi - Gara			*Approvazione progettazione e preliminare Entro 31.12.13 **Approvazione progetto – Autorizzazione C. di S. entro il 31.12.2013 *** Autorizzazione C. di S. - Aggiudicazione gara entro il 31.12.13

PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

AREA AREA RISORSE IMMOBILIARI E STRUMENTALI				DOTT. MARCO CAVALLOTTI			
Critero	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Bench mark	Misura	Target
B) Comportamenti organizzativi							
	15%						
	25%	Sensibilità interpersonale - Ascolto [IU-B]	vedi Foglio "B) comportamenti organizzativi.	Valutazione del Responsabile in base ai comportamenti osservati		1-4	4
	25%	Sviluppo degli altri [DEV]				1-4	4
	25%	Lavoro di gruppo e cooperazione [TW]				1-4	4
	25%	Pensiero analitico [AT]				1-4	4
C) Contributo fornito ai processi innovativi	15%	Introduzione di nuove tecnologie/processi con cambiamenti migliorativi dei processi e procedure coerenti con gli obiettivi d'Ateneo e con particolare attenzione all'integrazione tra le diverse procedure esistenti	<p>Progetto UP – University Planner (integrato con Esse3) Altre strutture coinvolte: Area Segreteria Studenti e Area Sistemi Informativi : analisi requisiti, studio di fattibilità, entrata in produzione. Processo di integrazione tra procedure: si introduce un nuovo sistema per la gestione delle aule e delle lezioni dell'Ateneo all'interno Esso3. Tempistica: Settembre - Dicembre 2013</p> <p>Accessi ai parcheggi: progetto rilascio badge unico Area del personale Area Sistemi Informativi - Attività : sostituzione lettori badge U6-U7-U5-U9-U12-U16-U18 (U14 non possibile)</p>	<p>*Studio ed implementazione dicembre 2013</p> <p>* N. lettori da sostituire Edifici U6-U7-U5-U9-U12-U16-U18</p>			<p>*Studio ed implementazione dicembre 2013</p> <p>* N. lettori da sostituire Edifici U6-U7-U5-U9-U12-U16-U18</p>
D) Qualità del lavoro svolto con riferimento agli adempimenti istituzionali specifici dell'incarico							
	20%						
	50%	Autofinanziamento	Capacità dell'ateneo di attirare entrate proprie e di autofinanziare le attività di miglioramento dei servizi	Totale entrate diverse da trasferimento dallo stato / Totale entrate	Media 2009-2012	scostamento	valore uguale o maggiore
	50%	Diritto allo studio	Capacità di reinvestimento della contribuzione studentesca per servizi di diritto allo studio	Spese per il diritto allo studio /Valore della contribuzione studentesca	Media 2009-2012	scostamento	valore uguale o maggiore

PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

AREA RISORSE FINANZIARIE E BILANCIO				DOTT. GIUSEPPE SINICROPI			
Critero	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Benchmark	Misura	Target
A) Grado di raggiungimento degli obiettivi							
50%							
	50%	Adeguamento dei sistemi ai decreti legislativi in materia di bilancio	Bilancio Unico Finanziario: adattamento e definizione delle procedure ed armonizzazione delle attività conseguenti all'entrata a regime del Bilancio Unico, analisi delle esigenze delle strutture decentrate, miglioramento degli strumenti informativi a supporto della contabilità finanziaria	*analisi procedure e definizione iter amministrativi-contabili: maggio 2013 * messa a regime: novembre 2013			Rispetto delle tempistiche delle fasi
	30%	Adeguamento dei sistemi ai decreti legislativi in materia di bilancio	Studio e realizzazione dei sistemi per l'adeguamento alle nuove norme emanate in tema di Contabilità Economico Patrimoniale DLgs 18/12 e decreti attuativi in corso di definizione. Le attività verranno svolte in collaborazione con la Direzione Generale - Settore Programmazione e Controllo * sistema gestionale: individuazione soluzione sistema integrato : giugno 2013 *Sviluppo sistema integrato : dicembre 2014	* sistema gestionale: individuazione soluzione sistema integrato giugno 2013 *Sviluppo integrazioni : dicembre 2014			* sistema gestionale: individuazione soluzione sistema integrato giugno 2013 *Sviluppo integrazioni : dicembre 2014
	20%	Adeguamento dei sistemi ai decreti legislativi in materia di bilancio	Stesura nuovo Regolamento di Contabilità e Finanza In collaborazione con le Aree interessate	Stesura marzo 2013 Approvazione aprile 2013			
B) Comportamenti organizzativi							
15%							
	25%	Sensibilità interpersonale - Ascolto [IU-B]	vedi Foglio "B) comportamenti organizzativi.	Valutazione del Direttore Amministrativo in base ai comportamenti osservati		1-4	4
	25%	Sviluppo degli altri [DEV]				1-4	4
	25%	Lavoro di gruppo e cooperazione [TW]				1-4	4
	25%	Pensiero analitico [AT]				1-4	4

PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

AREA RISORSE FINANZIARIE E BILANCIO				DOTT. GIUSEPPE SINICROPI			
Critero	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Benchmark	Misura	Target
C) Contributo fornito ai processi innovativi	15%	Introduzione di nuove tecnologie/processi con cambiamenti migliorativi dei processi e procedure coerenti con gli obiettivi d'Ateneo e con particolare attenzione all'integrazione tra le diverse procedure esistenti	Implementazione e sviluppo, attraverso Sharepoint, di una procedura per gestire e condividere in modo informatizzato le richieste da parte dei Dipartimenti relative a: <ul style="list-style-type: none"> - inserimenti anagrafiche fornitori - elaborazioni emissione mandati - anticipazioni su finanziamenti esterni <p>Analisi e modifiche alla procedura FMPortal per una gestione del patrimonio mobiliare coerente con il nuovo assetto organizzativo e gestionale e con il Bilancio Unico finanziario e replica nella procedura FMPortal del modello delle quote di ammortamento già esistente in accordo con la Direzione Generale – Settore Programmazione e Controllo</p>	Realizzazione del portale Creazione su FMPorta della nuova struttura organizzativa con le regole per il bilancio unico finanziario ed il bilancio unico economico patrimoniale			Realizzazione del portale Creazione su FMPorta della nuova struttura organizzativa con le regole per il bilancio unico finanziario ed il bilancio unico economico patrimoniale
D) Qualità del lavoro svolto con riferimento agli adempimenti istituzionali specifici dell'incarico	20%						
	50%	Autofinanziamento	Capacità dell'ateneo di attirare entrate proprie e di autofinanziare le attività di miglioramento dei servizi	Totale entrate diverse da trasferimento dallo stato / Totale entrate	Media 2009-2012	scostamento	valore uguale o maggiore
	50%	Diritto allo studio	Capacità di reinvestimento della contribuzione studentesca per servizi di diritto allo studio	Spese per il diritto allo studio /Valore della contribuzione studentesca	Media 2009-2012	scostamento	valore uguale o maggiore
A+B+C+D =	100%						

PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

AREA BIBLIOTECA				DOTT. MAURIZIO DI GIROLAMO			
Critério	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Benchmark	Misura	Target
A) Grado di raggiungimento degli obiettivi	50%						
	60%	Ridefinizione della struttura organizzativa in ottica del miglioramento dei servizi finalizzati all'attività di supporto alla ricerca, specie quella in ambito comunitario.	Progetto volto alla predisposizione di uno studio di fattibilità di un centro servizi della ricerca e sperimentazione delle attività. Il progetto consiste nel miglioramento delle attività in capo all'area della ricerca e potenziamento dell'attuale area della ricerca anche attraverso la creazione di strutture di raccordo che dovranno operare con i docenti e le strutture dipartimentali. Il modello dovrà essere coerente con il modello organizzativo elaborato dalla Direzione Generale Nel corso del 2013. Definizione proposta luglio 2013 Realizzazione struttura: dicembre 2013	Realizzazione del sistema 31.12.13 31.12.2013			Realizzazione del sistema 31.12.13 31.12.2013
	20%	Miglioramento servizi d'ateneo	Avvio analisi attività di supporto al fund raising Verifica sulle modalità di estensione degli orari di apertura della biblioteca e sperimentazione della soluzione individuata entro il 31.12.2013	Orario di apertura	Orario attuale 9-18.30		9-19.30
	20%	Miglioramento servizi d'ateneo	Progetto Area Biblioteca Multimediale – Villa Forno : sperimentazione per corsi di alta formazione.				
B)	15%						
Comportamenti organizzativi	25%	Sensibilità interpersonale - Ascolto [IU-B]	vedi Foglio "B) comportamenti organizzativi.	Valutazione del Responsabile in base ai comportamenti osservati		1-4	4
	25%	Sviluppo degli altri [DEV]				1-4	4
	25%	Lavoro di gruppo e cooperazione [TW]				1-4	4
	25%	Pensiero analitico [AT]				1-4	4

PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

AREA BIBLIOTECA				DOTT. MAURIZIO DI GIROLAMO			
Critero	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Benchmark	Misura	Target
C) Contributo fornito ai processi innovativi	15%	Introduzione di nuove tecnologie/processi con cambiamenti migliorativi dei processi e procedure coerenti con gli obiettivi d'Ateneo e con particolare attenzione all'integrazione tra le diverse procedure esistenti	Avvio del processo di transizione del modello organizzativo e di servizio della biblioteca, attraverso il sempre crescente investimento in risorse elettroniche e la realizzazione di servizi di biblioteca digitale rivolti agli utenti remoti.	Proposta di riorganizzazione dell'area biblioteca, sulla base dell'analisi dei nuovi processi : 31.12.2013			Proposta di riorganizzazione dell'area biblioteca, sulla base dell'analisi dei nuovi processi : 31.12.2013
D) Qualità del lavoro svolto con riferimento agli adempimenti istituzionali specifici dell'incarico	20%						
	50%	Autofinanziamento	Capacità dell'ateneo di attirare entrate proprie e di autofinanziare le attività di miglioramento dei servizi	Totale entrate diverse da trasferimento da stato / Totale entrate	Media 2009-2012	scostamento	valore uguale o maggiore
	50%	Diritto allo studio	Capacità di reinvestimento della contribuzione studentesca per servizi di diritto allo studio	Spese per il diritto allo studio /Valore della contribuzione studentesca	Media 2009-2012	scostamento	valore uguale o maggiore
A+B+C+D =	100%						

PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

AREA SEGRETERIE STUDENTI				DOTT. CANDELORO BELLANTONI			
Critero	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Benchmark	Misura	Target
A) Grado di raggiungimento degli obiettivi							
	50%						
	50%	Reingegnerizzazione delle procedure	Mantenimento e consolidamento procedure implementate: *certificati e documentazione on line *verbalizzazioni on line *mav elettronici	*n. corsi *tipologie di pagamento	*100% *90%	-----	*100% *100%
	50%	Fascicolo dello studente	Implementazione del sistema : * individuazione dell'interfaccia web * individuazione dei documenti da inserire nel fascicolo	Realizzazione sistema 31.12.13			Realizzazione sistema 31.12.13
B) Comportamenti organizzativi							
	15%						
	25%	Sensibilità interpersonale - Ascolto [IU-B]	vedi Foglio "B) comportamenti organizzativi.	Valutazione del Responsabile in base ai comportamenti osservati		1-4	4
	25%	Sviluppo degli altri [DEV]				1-4	4
	25%	Lavoro di gruppo e cooperazione [TW]				1-4	4
	25%	Pensiero analitico [AT]				1-4	4
C) Contributo fornito ai processi innovativi							
	15%	Introduzione di nuove tecnologie/processi con cambiamenti migliorativi dei processi e procedure coerenti con gli obiettivi d'Ateneo e con particolare attenzione all'integrazione tra le diverse procedure esistenti	Progetto UP – University Planner (integrato con Esse3): il progetto coinvolge anche l'Area sistemi informativi . Prevede l'analisi requisiti, studio di fattibilità, e la messa in produzione entro dicembre 2013 Riduzione degli accessi agli sportelli	Analisi e messa in produzione 31.12.2013 n. accessi	n. accessi 2012	Accessi da procedure di rilevamento prenotazioni	Analisi e messa in produzione 31.12.2013 Riduzione 20 %

PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

AREA SEGRETERIE STUDENTI				DOTT. CANDELORO BELLANTONI			
Critério	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Benchmark	Misura	Target
D) Qualità del lavoro svolto con riferimento agli adempimenti istituzionali specifici dell'incarico	20%						
	50%	Autofinanziamento	Capacità dell'ateneo di attirare entrate proprie e di autofinanziare le attività di miglioramento dei servizi	Totale entrate diverse da trasferimento dallo stato / Totale entrate	Media 2009-2012	scostament o	valore uguale o maggiore
	50%	Diritto allo studio	Capacità di reinvestimento della contribuzione studentesca per servizi di diritto allo studio	Spese per il diritto allo studio /Valore della contribuzione studentesca	Media 2009-2012	scostament o	valore uguale o maggiore
A+B+C+D =	100%						

PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

AREA DEL PERSONALE				DOTT: CANDELORO BELLANTONI			
Critero	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Bench mark	Misura	Target
A) Grado di raggiungimento degli obiettivi							
	50%						
	40%	Modello organizzativo	Analisi dell'esistente , dei fabbisogni e della ridefinizione delle esigenze e delle necessità per una struttura amministrativo – funzionale in grado di sostenere i cambiamenti normativi e gestionali .	Analisi luglio 2013 Proposta modello ottobre 2013			Analisi luglio 2013 Proposta modello ottobre 2013
	40%	Revisione flussi e procedure finalizzate	Modulo Geris 1.Studio fattibilità, analisi e definizione dei flussi dati relativi all'inserimento del modulo 'Selezione' della suite 'GERIS' nel core delle procedure gestionali d'ateneo. Altre strutture coinvolte: Area Sistemi Informativi - Partecipazione e condivisione con l'Area Sistemi Informativi e il Fornitore. <u>Tempistica: 2° trimestre 2013</u> 2.Studio fattibilità, analisi e definizione dei flussi dati relativi a: - utilizzo di 'Gemd' della suite 'GERIS' come anagrafica centralizzata in alternativa all'anagrafica di 'SUPER' . - Partecipazione e condivisione con l'Area Sistemi Informativi e il Fornitore. - <u>Tempistica: 4° trimestre 2013</u>	1: <u>2° trimestre 2013</u> 2: <u>4° trimestre 2013</u>			1: <u>2° trimestre 2013</u> 2: <u>4° trimestre 2013</u>
	20%	regolamento conto terzi e compensi al personale interno	*Raccolta osservazioni e suggerimenti *Approvazione del Regolamento	* maggio –giugno 2013 *settembre 2013			* maggio –giugno 2013 *settembre 2013
B) Comportamenti organizzativi							
	15%						
	25%	Sensibilità interpersonale - Ascolto [IU-B]	vedi Foglio "B) comportamenti organizzativi.	Valutazione del Responsabile in base ai comportamenti osservati		1-4	4
	25%	Sviluppo degli altri [DEV]				1-4	4
	25%	Lavoro di gruppo cooperazione [TW]				1-4	4
	25%	Pensiero analitico [AT]				1-4	4

PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

AREA DEL PERSONALE				DOTT: CANDELORO BELLANTONI			
Critero	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Bench mark	Misura	Target
C) Contributo fornito ai processi innovativi	15%	Introduzione di nuove tecnologie/processi con cambiamenti migliorativi dei processi e procedure coerenti con gli obiettivi d'Ateneo e con particolare attenzione all'integrazione tra le diverse procedure esistenti	Registri e dei Diari delle lezioni: Analisi e Studio di fattibilità per la firma remota dei Registri e dei Diari delle lezioni che originano in formato digitale, da parte dei docenti in Esse3. Altre strutture coinvolte: Area Personale, Direzione Amministrativa, Ufficio Processi Documentali, Protocollo, Area sistemi informativi Studio di fattibilità: Marzo - Giugno 2013.	Studio di fattibilità: Marzo - Giugno 2013.			Studio di fattibilità: Marzo - Giugno 2013.
D) Qualità del lavoro svolto con riferimento agli adempimenti istituzionali specifici dell'incarico	20%						
	50%	Autofinanziamento	Capacità dell'ateneo di attirare entrate proprie e di autofinanziare le attività di miglioramento dei servizi	Totale entrate diverse da trasferimento dallo stato / Totale entrate	Media 2009-2012	scostamento	valore uguale o maggiore
	50%	Diritto allo studio	Capacità di reinvestimento della contribuzione studentesca per servizi di diritto allo studio	Spese per il diritto allo studio /Valore della contribuzione studentesca	Media 2009-2012	scostamento	valore uguale o maggiore
A+B+C+D =	100%						

PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

Declaratoria Comportamenti Organizzativi

Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione		Indicatore	Bench mark	Misura	Target
Sensibilità interpersonale - Ascolto [IU-B]	Valutazione del Responsabile in base ai comportamenti osservati	1 - Manca di empatia. Offende gli altri 2 - Cerca di capire i problemi altrui 3 - Prevede le reazioni degli altri 4 - Aiuta concretamente le persone a risolvere i problemi			1-4	4
Sviluppo degli altri [DEV]	Valutazione del Responsabile in base ai comportamenti osservati	1 - Scoraggia gli altri, si esprime per stereotipi, è autoritario 2 - Esprime giudizi positivi sulle potenzialità degli altri. Offre spiegazioni e consigli 3 - Rassicura e incoraggia dopo un insuccesso. Commenta negativamente un comportamento, non la persona. Prevede formazione specifica per lo sviluppo degli altri. 4 - Delega pienamente e premia lo sviluppo ben riuscito			1-4	4
Lavoro di gruppo e cooperazione [TW]	Valutazione del Responsabile in base ai comportamenti osservati	1 - Non coopera 2 - Partecipa volentieri ai gruppi di lavoro, condivide le informazioni, nutre aspettative positive verso gli altri 3 - Sollecita contributi ed opinioni, valorizzando gli altri 4 - Si adopera per creare un ambiente cordiale, risolve i conflitti			1-4	4
Pensiero analitico [AT]	Valutazione del Responsabile in base ai comportamenti osservati	1 - Scompone i problemi in elementi semplici, riconosce i rapporti fondamentali tra di essi, individua le priorità 2 - Riconosce i rapporti multipli tra elementi di un problema, prevedendo ostacoli e offrendo soluzioni			1-4	4
		3 - Svolge analisi di problemi complessi, anche utilizzando tecniche diverse 4 - Organizza, dispone in sequenza e analizza sistemi interdipendenti estremamente complessi.				

PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

7. Descrizione del processo e azioni di miglioramento

7.1.1 Fasi, soggetti coinvolti e tempi di realizzazione

Nel caso in cui la responsabilità della singola fase ricada sul Consiglio di Amministrazione (CdA), si consideri che il lavoro istruttorio fa capo alla Direzione Generale (DG), con il supporto del Settore Programmazione e Controllo.

Responsabilità	Attività	Scadenza											
		gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
CdA	Approvazione Piano Performance	■											
CdA	Approvazione Piano Trasparenza	■											
CdA	Approvazione Carta dei Servizi	■											
DG	Valutazione Risultati Dirigenti	■	■										
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 Dirigenti					■	■						
OIV	Validazione Relazione Performance							■	■				
DG	Eventuale aggiornamento Sistema Misurazione e Valutazione								■	■			
DG	Monitoraggio della Performance organizzativa e individuale									■	■	■	
DG	Approvazione Bilancio di Previsione											■	■

PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

7.1.2 Ciclo della performance integrato e collegamento con altri strumenti di programmazione

La seguente tabella intende rappresentare sinteticamente gli elementi comuni tra gli obiettivi operativi del Piano e gli altri documenti previsti dal ciclo di gestione della performance (Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, Relazione annuale sulla Performance, Standard di qualità dei servizi, Piano triennale in materia di Trasparenza e Integrità, Obiettivi di contenimento spesa e digitalizzazione), nonché ulteriori strumenti di programmazione adottati dall'amministrazione (Piano triennale delle azioni positive per le Pari Opportunità, Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione), come richiesto dalla delibera CIVIT n. 6/2013.

Obiettivi operativi anno 2013	Sistema Misurazione e Valutazione	Relazione annuale sulla Performance	Standard di qualità dei servizi	Obiettivi di contenimento spesa e digitalizzazione	Piano triennale Trasparenza e Integrità	Piano triennale delle azioni positive per le Pari Opportunità	Piano triennale Prevenzione della Corruzione
1° - sviluppo network internazionale			x				
2° - riorganizzazione servizi supporto alla ricerca			x				
3° - continuità operativa e disaster recovery			x	x			
4° - dematerializzazione processi e certificazione sostitutiva	x		x	x	x		x
5° - integrazione banche dati	x			x	x		
6° - sviluppo ciclo della performance	x		x	x	x	x	
7° - analisi e re ingegnerizzazione dei processi in base a L. 240/2010				x	x		x

PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

Obiettivi operativi anno 2013	Sistema Misurazione e Valutazione	Relazione annuale sulla Performance	Standard di qualità dei servizi	Obiettivi di contenimento spesa e digitalizzazione	Piano triennale Trasparenza e Integrità	Piano triennale delle azioni positive per le Pari Opportunità	Piano triennale Prevenzione della Corruzione
8° Analisi ed applicazione delle normative in materia di trasparenza di bilancio e amministrativa (L. 190/2012)			x		x		x
9° - programmazione fabbisogno del personale e pianificazione finanziaria				x	x		x
10° - sviluppo competenze del personale (Piano della Formazione)	x		x	x	x		x

7.1.3 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Come indicato nel § 5, gli obiettivi strategici sono stati definiti tenendo conto delle politiche di bilancio riepilogate nel Bilancio di Previsione Triennale 2012-2014 e da essi sono derivati gli indicatori globali di Ateneo (di cui al § 6.1), i piani operativi (di cui al § 6.2) e gli obiettivi operativi del personale di qualifica dirigenziale (di cui al § 6.3).

7.1.4 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

Ad un anno dalla prima adozione di un Piano delle Performance (per il triennio 2011-2013, approvato il 21/06/2011), si può certamente affermare che l'introduzione di questi nuovi strumenti "normativi" sono stati visti dall'Ateneo come nuovi strumenti di lavoro ed opportunità per razionalizzare e condividere dei processi esistenti ma non ben organizzati.

Questo processo di cambiamento non è certo stato facile e senza difficoltà; ma l'averlo avviato è stato considerato già un grande successo, come ribadito in più occasioni (riunioni del Nucleo di Valutazione e della commissione del Personale).

I margini di miglioramento sono ampi e su più fronti, ed essendo un processo complesso ed articolato, per il prossimo 2013 si confermano le seguenti azioni di miglioramento:

- l'adeguamento al ciclo di gestione dell'ateneo nel rispetto delle tempistiche riportate al paragrafo 6.2.1.
- un maggior impegno nel coinvolgimento degli attori nel ciclo della performance, a cominciare dal processo di tutela della pari opportunità con la costituzione del CUG – Comitato Unico di Garanzia;
- una maggiore e più tempestiva comunicazione a tutti gli attori coinvolti nel ciclo di gestione della performance.