



**PIANO TRIENNALE
DELLA PERFORMANCE**

-

TRIENNIO 2014-2016

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 25 marzo 2014

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

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	5
3.	<i>Identità</i>	6
3.1	L'Ateneo in cifre.....	6
3.2	Mandato istituzionale e Missione	12
3.3	Albero della performance	12
4.	<i>Analisi del contesto: gli stakeholder</i>	14
4.1	Contesto esterno	15
4.2	Contesto interno	16
5.	<i>Obiettivi strategici</i>	19
6.	<i>Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</i>	21
6.1	Indicatori globali di Ateneo triennio 2012-2014.....	21
6.2	Piani operativi triennio 2014-2016	22
6.3	Obiettivi personale dirigenziale – assegnazione anno 2014	23
7.	<i>Descrizione del processo e azioni di miglioramento</i>	33
7.1	Fasi, soggetti coinvolti e tempi di realizzazione	33
7.2	Ciclo della performance integrato e collegamento con altri strumenti di programmazione.....	34
7.3	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	35
7.4	Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	35

1. Premessa

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.

Inizialmente, i periodi a cui faceva riferimento l'edizione del Piano sono passati dalla logica rolling (prima edizione 2011-2013, seconda edizione 2012-2014) a quella annuale (terza edizione 2012-2014 con obiettivi 2013). A partire dalla presente edizione, al fine di rispondere alle disposizioni ANAC in materia e mantenere la coerenza con gli altri documenti in tema di trasparenza e corruzione, viene adottato definitivamente l'aggiornamento rolling, per cui questo Piano della Performance è relativo al triennio 2014-2016.

C'è da evidenziare comunque una criticità di natura formale ma di facile integrazione sostanziale: il MIUR con decreto n.827 del 15 ottobre 2013 e pubblicato sulla gazzetta ufficiale n. 7 del 10 gennaio 2014, ha disposto le linee generali di indirizzo della programmazione delle Università, per il triennio 2013-2015 dando continuità ai decreti sulla programmazione emanati dal Ministero ma evidenziando uno scollamento di natura meramente formale con gli altri documenti

L'articolazione in capitoli del presente Piano rispetta quanto previsto dalle delibere ANAC n.112/2010 e n.6/2013, mentre il suo contenuto ripropone, semplificandolo e aggiornandone alcuni dati statistici, quanto già approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 24 luglio 2012, ad eccezion fatta degli obiettivi operativi per l'anno 2013 che sostituiscono quanto era stato previsto per l'anno 2012.

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.

A partire dal 1° ottobre 2012, in applicazione del nuovo Statuto (adottato il 7 giugno 2012) e conformemente alla Legge 240/2010; la promozione ed il coordinamento delle attività di didattica e di ricerca sono affidate interamente ai Dipartimenti, eventualmente coordinati da una Scuola per lo svolgimento della Didattica. Tale situazione è riepilogata nella seguente tabella:

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:

Scuola di Giurisprudenza,
Dipartimento dei Sistemi Giuridici;
Dipartimento Scienze Giuridiche Nazionali ed Internazionali;

per le Scienze Mediche e Bioscienze:

Scuola di Medicina e Chirurgia,
Dipartimento di Chirurgia e Medicina Interdisciplinare;
Dipartimento di Scienze della Salute.

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

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,
- 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 collegiali e 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 ad 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

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>

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 agli artt. 42 e 46 del vigente Statuto di Ateneo.

3. Identità

3.1 L'Ateneo in cifre

3.1.1 Risorse umane

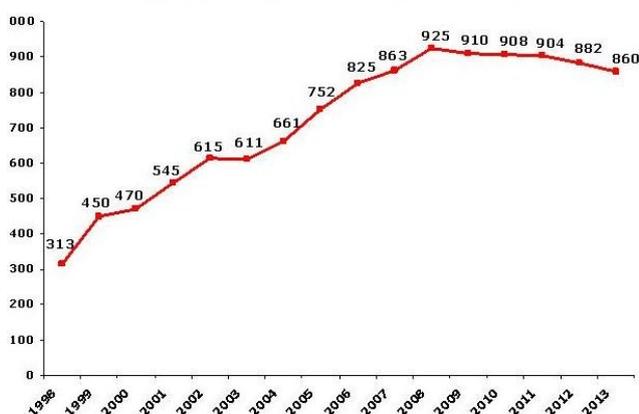
I docenti di ruolo in servizio presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca (rilevati alla data del 31 dicembre 2013) sono 860, di cui 372 femmine, con un evidente calo (-2,5%) rispetto all'anno precedente.

La distribuzione dei docenti di ruolo nel 2013 per inquadramento contrattuale evidenzia una prevalenza dei Ricercatori (46,5%) e un sostanziale equilibrio tra Ordinari (24,0%) e Associati (29,5%).

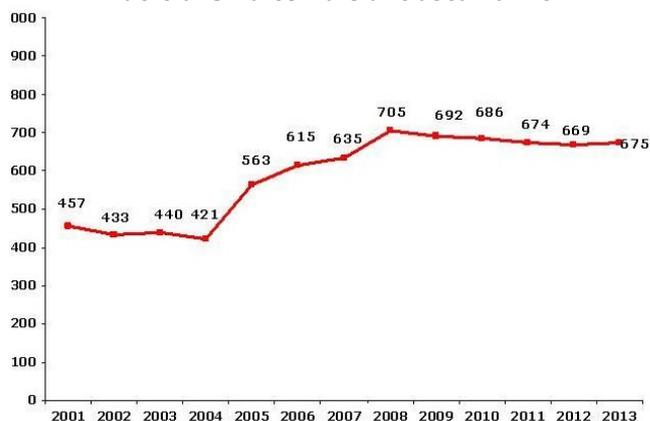
Il personale tecnico-amministrativo di ruolo in servizio presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca (rilevato alla data del 31 dicembre 2013) è pari a 675 unità, di cui 388 femmine, registrando un leggero incremento rispetto all'anno precedente (pari al 0,90%).

La distribuzione del personale tecnico-amministrativo di ruolo nel 2013 per inquadramento contrattuale evidenzia una netta prevalenza del personale in categoria C (53,8%), seguita dalla quota in categoria D (36,6%), mentre la quota in categoria B rimane residuale (1,5%).

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



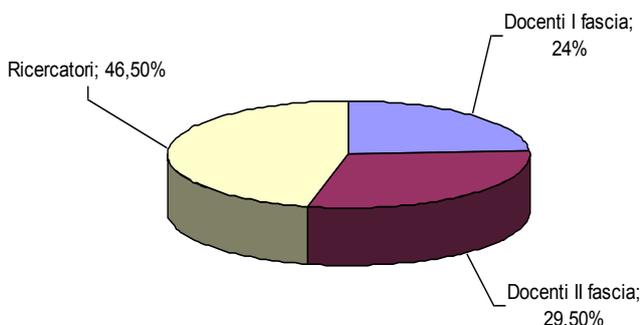
Andamento del personale tecnico amministrativo di ruolo al 31 dicembre di ciascun anno



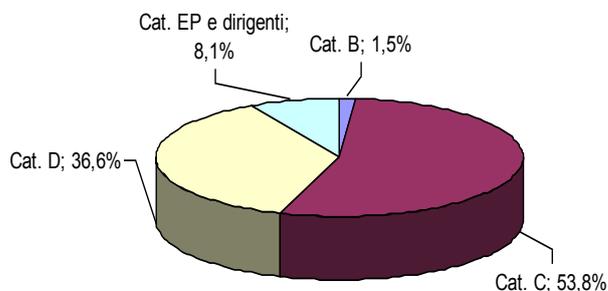
⁷ Si veda la pagina <http://www.unimib.it/go/218413488>

⁸ Art. 46 del vigente *Statuto di Ateneo*

Distribuzione del personale docente di ruolo per qualifica, al 31 dicembre 2013



Distribuzione del personale tecnico amministrativo di ruolo per categoria economica, al 31 dicembre 2013



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 Scuola 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.

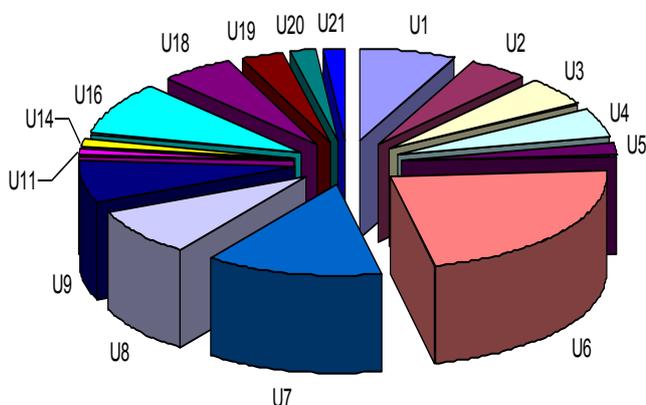
Il rapporto tra numero degli iscritti, e numero di posti a disposizione presso le aule risulta essere di 1 posto ogni 1,6 iscritti. Per quanto riguarda le postazioni in Biblioteca il rapporto è di 1 posto ogni 43 iscritti.

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.⁹

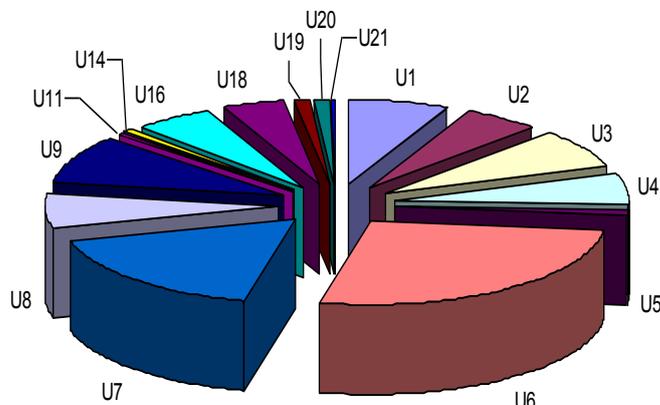
⁹ Mappa degli edifici dell'Ateneo: <http://www.unimib.it/go/267147770/Home/Italiano/Menu/Dove-siamo>

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

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

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

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

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
FAEDO VAL TELLINA INAUGURATE 5 DICEMBRE 2013 appartamenti nel complesso condominiale "Edilizia 2000" in via Scamozzi	30 POSTI LETTO
Totale	638

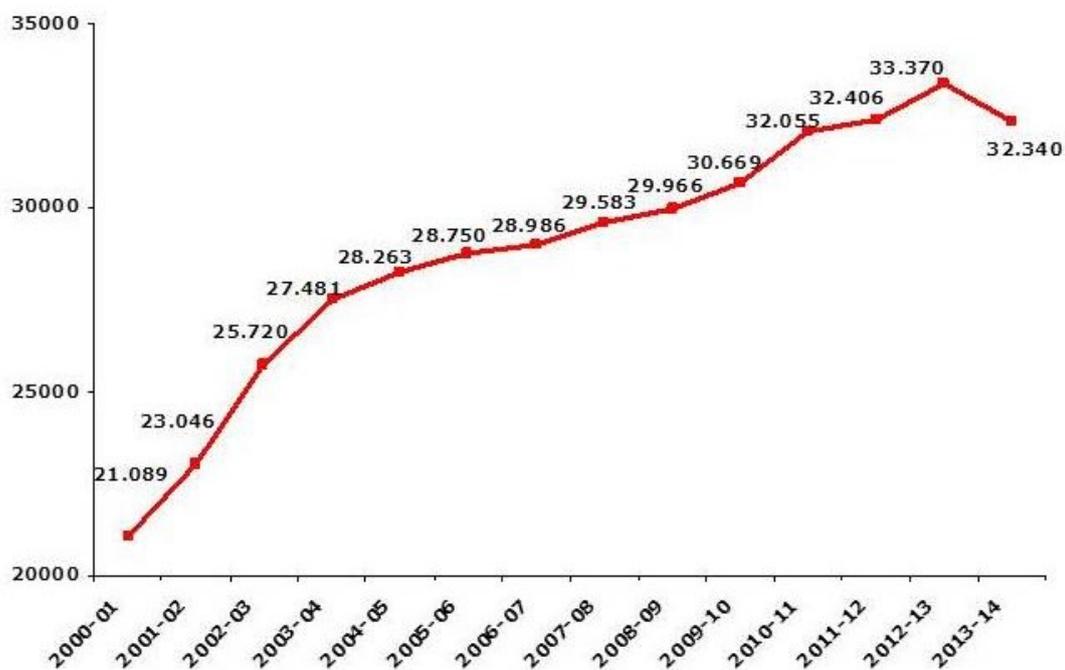
3.1.3 Iscritti e laureati

Iscritti

Nell'anno accademico 2013/14 gli studenti iscritti a corsi di laurea (escludendo quindi gli iscritti al dottorato di ricerca, alle scuole di specializzazione e ai master) sono complessivamente 32.340, di cui 19.986 femmine (pari al 61,8%). Prevalenza femminile dovuta soprattutto ai corsi di laurea della classi in scienze dell'educazione e della formazione, in scienze sociologiche e in scienze e tecniche psicologiche, dove supera il 70%.

L'andamento degli iscritti ai corsi di laurea dalla nascita dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca ha avuto una tendenza sempre in crescita (variazione media annua pari a + 3,4%). Dopo l'accelerazione iniziale (tasso medio di crescita del 18,8% dal 1998/99 al 2003/04), si è passati a un tasso medio pari a 1,7% dall'a.a. 2004/05 all'a.a. 2013/14, anno in cui si registra una prima flessione (-3,1%) per l'effetto concomitante della diminuzione degli immatricolati e dell'aumento dei laureati.

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



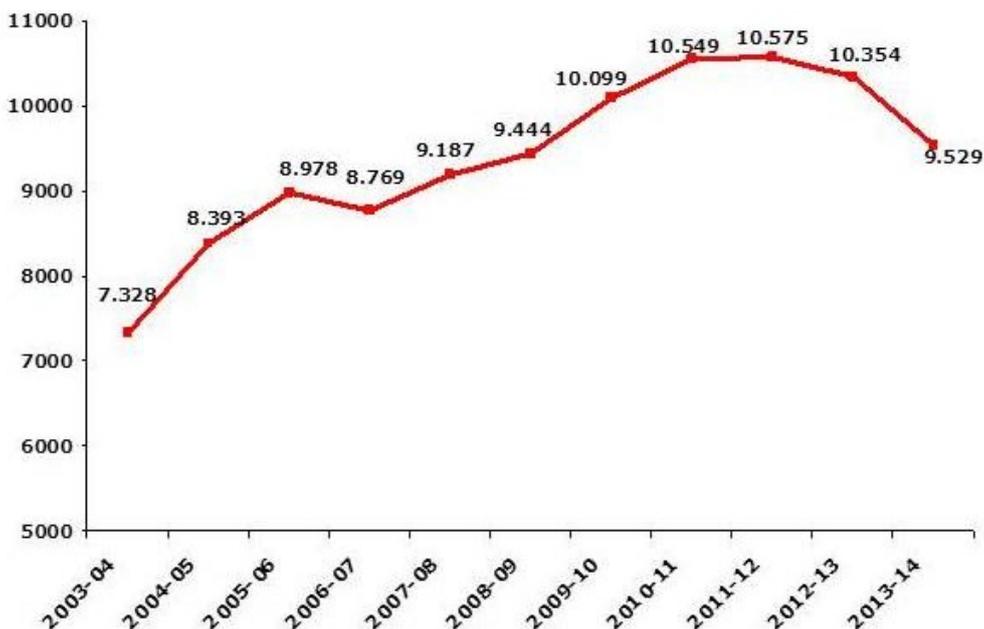
PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

Iscritti al primo anno

Nell'anno accademico 2013/2014 gli studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea sono stati complessivamente 9.529, di cui 5.803 femmine (pari al 60,9%).

L'andamento degli iscritti del primo anno ai corsi di laurea dall'a.a. 2003/04 all'a.a. 2011/12 è cresciuto costantemente, con una variazione media annua pari a +4,8%. A partire dall'a.a. 2012/13 si registra una leggera flessione del -2,1% rispetto all'anno precedente, confermata da un calo ancora maggiore nell'a.a. 2013/14 pari a -9,7%

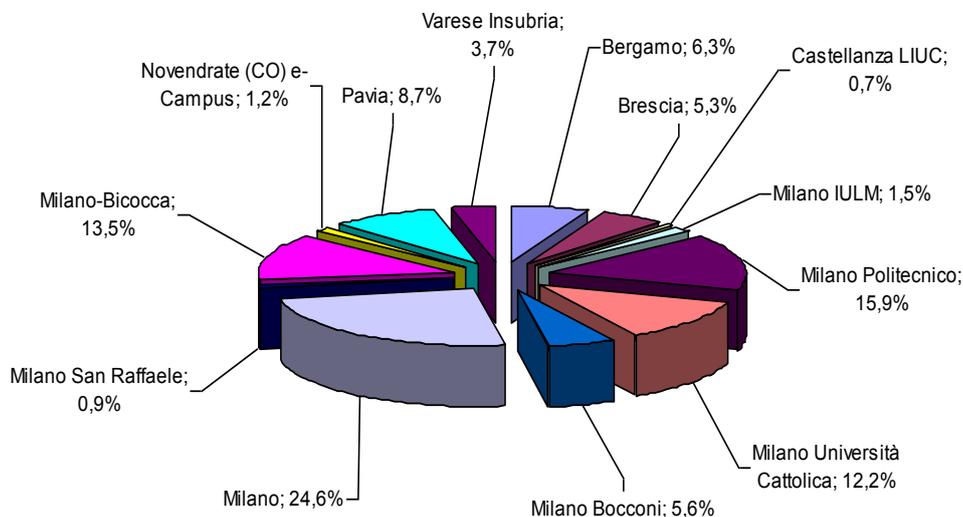
Andamento iscritti al primo anno dei corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio di ciascun anno



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)

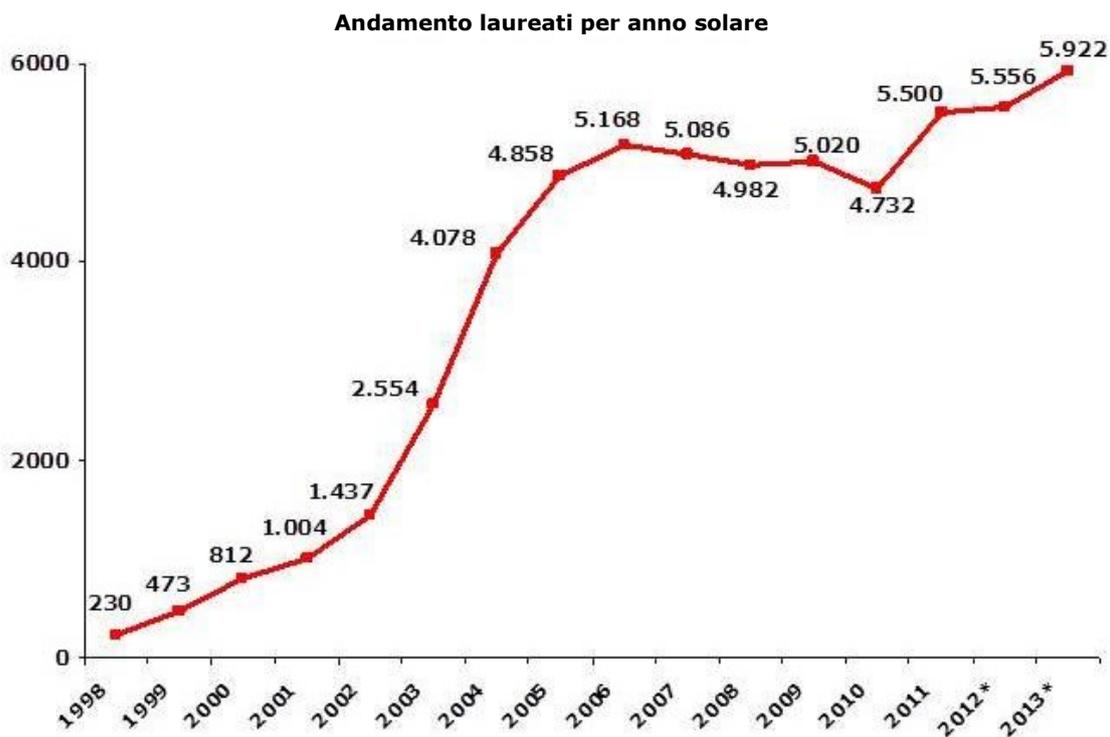


PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

Laureati

Nell'anno solare 2013 i laureati sono stati 5.922, di cui 3.885 femmine, pari al 65,6%, sovrapponendosi così alla distribuzione di genere negli iscritti. La maggior parte dei laureati proviene dalle aree di Scienze economiche e statistiche (1.678, pari al 28,3%) e di Scienze della Formazione (1.053, pari al 17,8%).

Il numero di laureati si è stabilizzato a partire dal 2007 attorno ai 5.000 l'anno.



3.2 Mandato istituzionale e Missione

Il *mandato istituzionale* delle Università è stabilito dall'articolo 6 della Legge 168/1989¹⁰, 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 ricercatori¹¹.

3.3 Albero della performance

Come indicato nella delibera CiVIT n.112/2010¹², 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 "Applicazione della riforma Brunetta alle Università"*¹³, ovvero sulla cosiddetta *Catena strategica del Valore*¹⁴.

Da questa emerge che le funzioni istituzionali di Ateneo - Didattica e Ricerca- sono affiancate da funzioni di supporto diretto (alla Didattica, alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico, al Sistema Bibliotecario) e da funzioni di sostenibilità del sistema (gestione e sviluppo delle risorse e delle infrastrutture, sviluppo delle informazioni e supporto alla governance), indispensabili per il buon andamento dell'Ateneo.

Gli obiettivi strategici e i piani operativi¹⁵ sono descritti estesamente nei successivi capitoli 5 e 6.

L'albero della performance per il triennio 2014-2016, che viene qui di seguito riportato, richiama sinteticamente tutti gli elementi in gioco e ne rappresenta la struttura delle relazioni.

¹⁰ http://www.miur.it/0006Menu_C/0012Docume/0098Normat/1668Istitu.htm

¹¹ Art. 1 del vigente *Statuto di Ateneo*

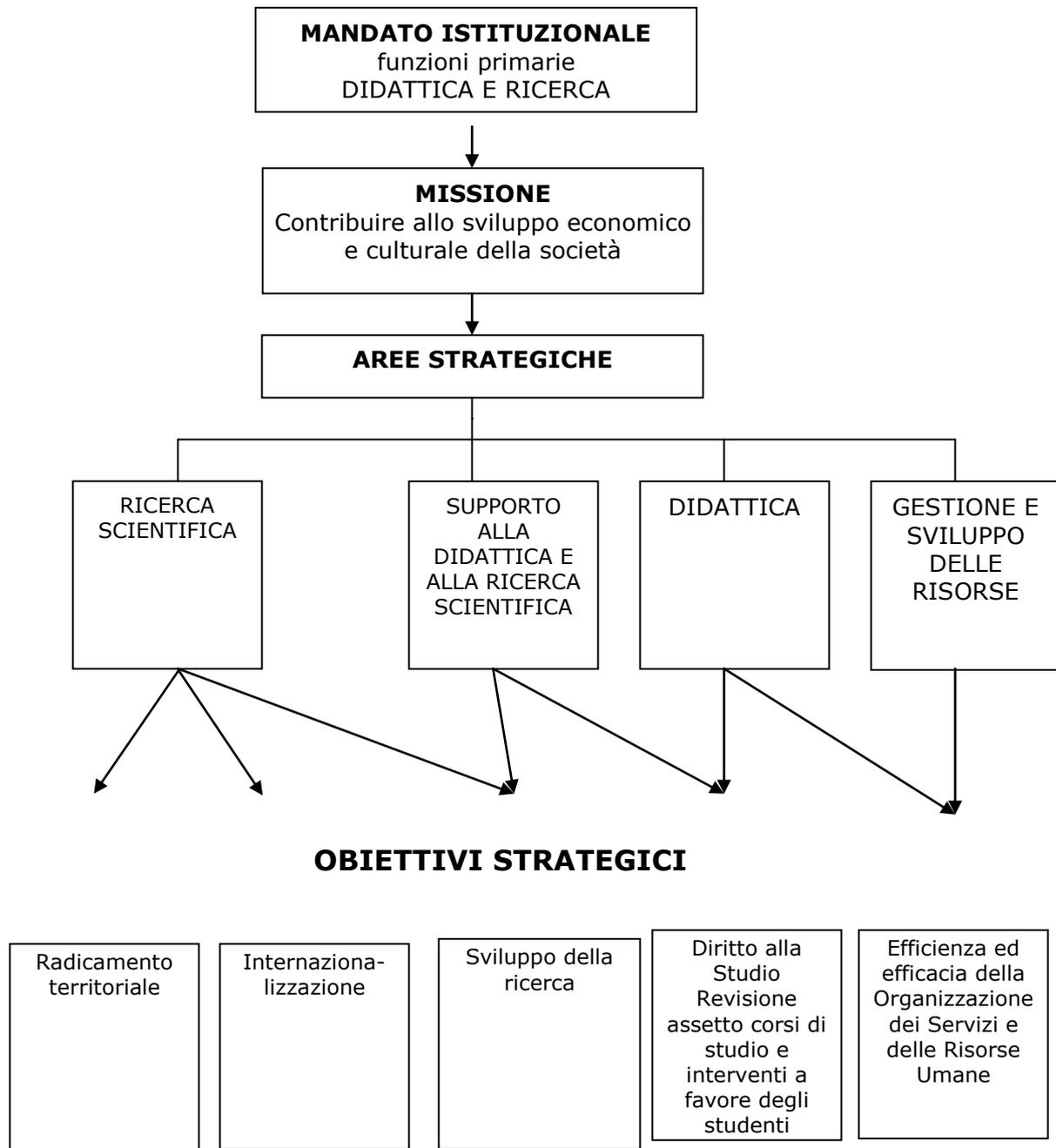
¹² Delibera Civit n.112/2010, p. 13: <http://www.civit.it/wp-content/uploads/Delibera-n.112.2010-PDF-A.pdf>

¹³ Progetto svoltosi 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).

¹⁴ 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)

¹⁵ 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 2014-2016



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*)¹⁶, 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.

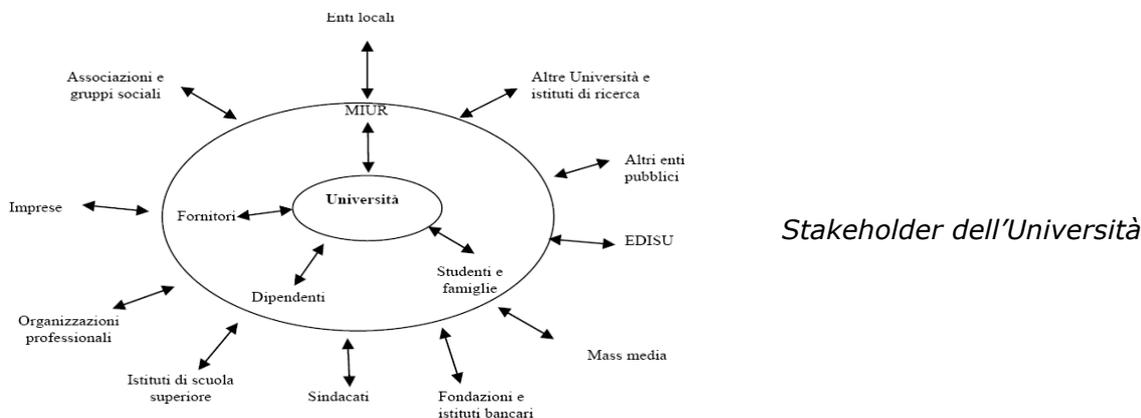
Incrociando in una matrice influenza e interesse si ottengono tre categorie di *stakeholder*:

		Influenza	
		bassa	alta
Interesse	basso		Stakeholder appetibili categorie che è opportuno coinvolgere
	alto	Stakeholder deboli categorie che è doveroso coinvolgere	Stakeholder 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.



¹⁶ 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 le loro famiglie) 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, e le successive delibere ANAC.

Per quanto riguarda gli studenti, per l'a.a. 2012/13 viene confermato il trend in crescita delle iscrizioni¹⁷, 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%¹⁸.

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)¹⁹ e che il World Wide Web è stato concepito tra il 1989 e il 1994²⁰, 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 si riporta in una ricerca del nostro Ateneo²¹, "...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%²², deve essere stimolo e risorsa per l'Ateneo al fine di sviluppare sinergie avanzate tra territorio e università.

¹⁷ Paragrafo 3.1.3 del presente documento

¹⁸ 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*.

¹⁹ Eurostat - *Information society statistics at regional level* – March 2009

²⁰ <http://www.w3.org/Consortium/facts#history>

²¹ Paolo Ferri – *Nativi digitali* – Bruno Mondadori editore, Milano 2011

²² Dati *Eurostat Yearbook 2010*, rielaborati dalla *Camera di Commercio di Milano*

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 elezione²³.

Le funzioni di supporto alla didattica e alla ricerca e di sostenibilità del sistema²⁴ sono garantite dal personale tecnico amministrativo²⁵ 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:

- Strutture di Staff alla 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

Nel nostro Ateneo è in atto in questi anni la realizzazione del progetto di riorganizzazione che ha visto diverse interruzioni (dalla definizione del nuovo statuto alla elezione del nuovo rettore ed il cambio della governance).

Questo progetto è coordinato dal Direttore Generale, supportato dall'Area del Personale ed è stata costituita una commissione ad hoc composta da personale docente, personale tecnico amministrativo dell'amministrazione centrale e dei dipartimenti.

La definizione del modello organizzativo e la sua realizzazione porteranno ad una definizione di ruoli e relazioni e si potrà avere un nuovo organigramma.

²³ 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.

²⁴ Definite al paragrafo 3.3 del presente documento.

²⁵ 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 2014-2016

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 umano²⁶, inteso come l'insieme delle competenze (conoscenze, esperienze e atteggiamenti) che concorrono al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, generando valore per l'utente.

Ai sensi dell'art. 14 c. 5 del D. Lgs. 150/2009, tra gennaio e febbraio 2013 l'Organismo Interno di Valutazione ha realizzato la prima indagine sul benessere organizzativo del personale dipendente dell'ateneo, i cui risultati sono consultabili alla pagina dedicata²⁷ della sezione "Amministrazione trasparente" del sito web istituzionale²⁸.

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 31/12/2013).

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi	
Indicatore	valore
Età media del personale TA	43 anni
Età media dei dirigenti	52 anni
Tasso di crescita unità di personale rispetto all'anno precedente	2013: + 0,9 % (al 31/12/2013: 675 dip.) 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 2013: 21,3 totale ore 2013: 10.339 n. partecipanti 2013: 484 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 2013: 15 assunzioni a tempo indeterminato 9 interruzioni del rapporto di lavoro 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 2013: 72.429,46 €

²⁶ 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

²⁷ Amministrazione trasparente / Benessere Organizzativo: <http://www.unimib.it/go/47392>

²⁸ In precedenza, l'Amministrazione aveva rilevato alcune informazioni sul clima organizzativo nell'ambito della partecipazione al progetto *Good Practice* (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, con lo scopo di valutare e confrontare il grado di efficienza e di efficacia delle attività amministrative degli Atenei partecipanti). Nell'edizione 2009 del progetto, il personale dell'Ateneo esprimeva una soddisfazione complessiva sul clima organizzativo pari a 2,16/4 (incremento +17% rispetto al 2007, ma -2% rispetto alla media degli Atenei).

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

Analisi benessere organizzativo	
Indicatore	valore
Tasso di assenze (escluse ferie, incluse maternità)	anno 2013: 7,10% anno 2012: 8,13% anno 2011: 8,75%
Tasso di dimissioni premature	anno 2013: 0,6% (4 su 675) anno 2012: 0,3% (2 su 669) anno 2011: 0,7% (5 su 674)
Tasso di richieste di trasferimento	anno 2013: 0,4% (3 su 675) anno 2012: 1,9% (13 su 669) anno 2011: 1,6% (11 su 674)
Tasso di infortuni	anno 2013: 2,4% (16 su 675) anno 2012: 1,3% (9 su 669) anno 2011: 0,6% (4 su 674)
Stipendio medio (lordo) del personale TA	anno 2013, per cassa 2013: 19.000 €
% di personale assunto a tempo indeterminato	al 31/12/2012: 92,6%

Analisi di genere	
Indicatore	valore
% di dirigenti donne rispetto al totale dei dirigenti	25%
% di donne rispetto al totale del personale	57%
% di personale donna a tempo indeterminato	al 31/12/2013, 91%
Età media del personale femminile dirigente	al 31/12/2013, 61 anni
Età media del personale femminile non dirigente	al 31/12/2013, 44 anni
Media ore di formazione personale femminile	Anno 2013: 21

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*²⁹ ha consentito la realizzazione di un ampio check-up del sistema di valutazione³⁰ 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.

²⁹ Per il quale si rinvia alla nota 11 di pagina 13

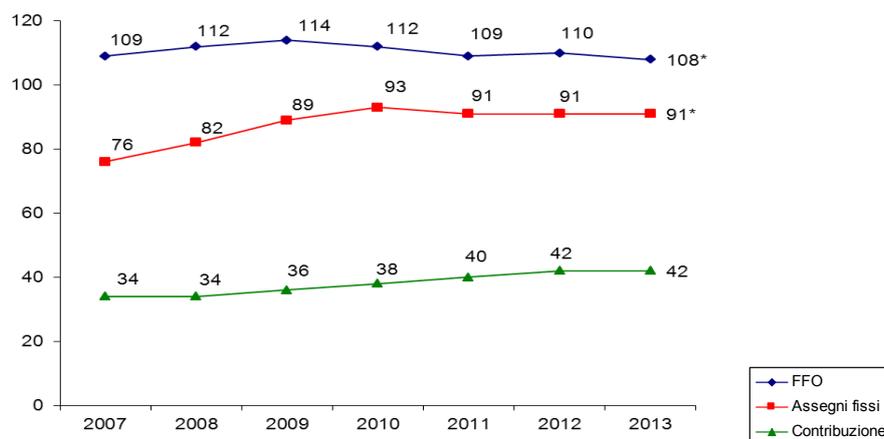
³⁰ Gli ambiti di analisi del sistema di valutazione sono stati: il quadro organizzativo (deleghe e responsabilità), la programmazione (obiettivi strategici e standard di servizio), i sistemi di supporto (misura delle prestazioni, controllo di gestione, auditing, risk management), la gestione del personale (valutazione delle posizioni, formazione), la valutazione della performance del personale, trasparenza e imparzialità del sistema.

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) indicato per il 2013 è provvisorio in quanto non è ancora stata comunicata l'assegnazione.

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



*il dato dell'importo del FFO per il 2013 è provvisorio e per gli assegni fissi è previsionale

Sull'asse delle ascisse sono indicati gli anni, sull'asse delle ordinate i milioni di euro.

5. Obiettivi strategici

L'attenzione alla ricerca e alla valorizzazione di essa è il filo conduttore di tutte le attività dell'Ateneo, base per l'insegnamento, la formazione, l'innovazione, l'inserimento nel mondo del lavoro. Gli strumenti che dovranno essere utilizzati per il perseguimento di questa politica sono: la **semplificazione**, l'**innovazione**, la **condivisione**.

Semplificare le procedure, promuovendo progetti interdisciplinari e continuando il dialogo proficuo iniziato con il territorio. Inoltre il rapporto dell'Ateneo con le altre Università enti di ricerca e industria deve essere sinergico e complementare, senza perdere in competitività, ma focalizzando gli sforzi per rispondere adeguatamente ai bisogni più evidenti della nostra società.

Innovare: La qualità della didattica universitaria è un tema sempre più centrale nel futuro del sistema universitario italiano. In particolare la valorizzazione anche delle attività di didattica non frontale, quali quelle pratiche e sperimentali della formazione, che rappresentano uno dei punti forza della preparazione nel mondo del lavoro. E' un tema importante, dal quale la capacità degli atenei di innovare e riproporre la propria idea di formazione.

Condividere: E' importante ascoltare e condividere tutte le componenti dell'Ateneo attraverso un metodo di comunicazione semplice ed immediato: incontri con tutti gli stakeholder interni ed utilizzo di sportelli e caselle di posta elettronica o altri strumenti di comunicazione messi a disposizione per la partecipazione alla vita dell'Ateneo.

Secondo questa politica dell'Ateneo, vengono definiti gli obiettivi da perseguire, i metodi da applicare per lo svolgimento delle azioni. Di seguito si riportano le principali linee d'azione individuate per le aree strategiche:

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

AREA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONI
RICERCA SCIENTIFICA	Sviluppo della Ricerca Internazionalizzazione Radicamento sul territorio Internazionalizzazione	Piano triennale per l'internazionalizzazione (ERASMUS & ERASMUS PLACEMENT (esami & stage in UE) EXCHANGE (stage extra UE) EXTRA (tesi magistrale all'estero) BI_CI (Bicocca & CIna) SUMMER SCHOOLS OUTPOST MALDIVE Azioni mirate sul Dottorato e sul Post-laurea (Master), identificando Paesi di interesse strategico (Cina, Brasile ...) Partecipazione a network (China Scholarship Council, Scienza senza Frontiere CSF - Italia, ...)
SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA SCIENTIFICA	Diritto allo Studio Revisione assetto corsi di studio ed interventi a favore degli studenti. Efficienza ed efficacia dell'organizzazione dei servizi e delle risorse umane.	Allargare l'offerta di percorsi di doppia laurea e co-tutele di dottorato. Formazione a distanza: Potenziamento.
DIDATTICA		Interventi diretti a migliorare il diritto allo studio e Azioni mirate a rimuovere gli ostacoli alla mobilità internazionale e nazionale. Revisione integrazione sistema incentivazione agli studenti ("Attrarre studenti più meritevoli")
GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE	Efficienza ed efficacia dell'organizzazione dei servizi e delle risorse umane.	Trasparenza, condivisione e diffusione delle informazioni definizione flussi e messa a punto strumenti di condivisione. Adozione di un sistema informativo gestionale evoluto di supporto alla direzione generale e alla governance d'Ateneo nei processi gestionali e decisionali.

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 organizzativa³¹ (§ 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 2011/2013

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 \geq rispetto alla media del triennio 2011/2013

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

INDICATORE: Valore del debito

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

³¹ 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 2014-2016

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.

6.2 Piani operativi triennio 2014-2016

I Piani Operativi con cui l'Amministrazione contribuirà al perseguimento degli obiettivi strategici per il triennio 2014-2016 sono descritti in dettaglio nei successivi paragrafi ed elencati nella seguente tabella.

I Piani operativi e le relative declinazioni di seguito riportate sono stati definiti in funzione dei nuovi obiettivi strategici e delle relative azioni per il triennio 2014-2016. Essi derivano dalla impostazione della nuova governance d'ateneo e da una preventiva analisi dello stato di attuazione degli obiettivi operativi del piano 2012-2014 - anno 2013.

Piano Operativo	Obiettivi operativi	Obiettivo Strategico di riferimento
Semplificazione amministrativa	Definizione ed implementazione della carta dei servizi per tutte le aree dell'amministrazione centrale ed i dipartimenti	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. Sviluppo della Ricerca Internazionalizzazione Radicamento sul territorio
Contenimento dei costi	Implementazione del modello organizzativo e razionalizzazione delle risorse	Efficienza ed efficacia dell'organizzazione dei servizi e delle risorse umane.
Efficienza ed efficacia	Adeguamento sistema gestionale d'ateneo	Efficienza ed efficacia dell'organizzazione dei servizi e delle risorse umane, trasparenza ed accessibilità.
Mantenimento di opere in atto	Mantenimento delle strutture esistenti ed Adempimento normative vigenti	Efficienza ed efficacia dell'organizzazione dei servizi e delle risorse umane.

6.2.1 Semplificazione amministrativa

In base alle attività della messa a regime del ciclo di gestione della performance e delle esigenze le relative tempistiche si conferma quanto già riportato nel piano 2014-2016:

Definizione ed implementazione della carta dei servizi e quindi degli standard di qualità per tutte le aree dell'amministrazione centrale ed i dipartimenti

- definizione della carta dei servizi e implementazione entro 31/12/2014;
- monitoraggio dei servizi entro 31/12/2015.

6.2.2 Contenimento 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 2014-2016, pur non intendendo rinunciare a tali controlli, comunque necessari e dettati da vincoli normativi, l'Amministrazione sarà impegnata nell'implementazione del modello organizzativo e dunque nell'allocazione ed assegnazione delle risorse disponibili, umane e strutturali.

Attraverso l'applicazione del nuovo modello organizzativo, sia nei dipartimenti che nelle aree dell'amministrazione centrale, ci sarà l'allocazione e distribuzione delle risorse che garantisca servizi più efficienti.

6.2.3 Efficienza ed efficacia

Sulla base delle attività di analisi interne ed esterne all'Ateneo condotte nel corso del 2013, l'Amministrazione continuerà l'analisi dei sistemi gestionali e procederà allo sviluppo ed implementazione di un modello integrato e modulare, capace di rispondere alle esigenze della direzione e della governance, di assolvere ai principali obblighi normativi in prossima scadenza e di integrarsi con gli altri gestionali presenti in ateneo.

6.2.4 Mantenimento opere in atto

La pianificazione delle nuove attività non può naturalmente prescindere da progetti strutturali avviati negli anni precedenti e necessari al mantenimento delle strutture. Rilevanti il progetto di Disaster Recovery e il rilascio dei certificati di prevenzione di molti edifici .

6.3 Obiettivi personale dirigenziale – assegnazione anno 2014

Nel mese di novembre 2013 è stato avviato il monitoraggio degli obiettivi specifici di ciascun dirigente. Da un esame dello stato di avanzamento dei lavori e delle nuove priorità emerse dal contesto interno ed esterno, 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 2014.

Gli obiettivi operativi 2014 sono stati definiti, in funzione della suddetta revisione, nei termini indicati dalle schede che seguono:

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

DIREZIONE GENERALE							
Criterio	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Bench mark	Misura	Target
Obiettivi specifici	30%	Disaster Recovery e Continuità	Completamento impianti tecnologici del secondo data center (fine lavori 2014) Acquisto e installazione apparati di rete per data center distribuito (2014) Installazione apparati data center distribuito (2014) Installazione sistema di server blade per virtualizzazione (2014) Messa in produzione data center distribuito e completamento della Continuità Operativa (2014) Progetto esecutivo sito di Disaster Recovery (2014) Realizzazione sito di Disaster Recovery (2014 – 2015)	Tempi di realizzazione	-----	-----	Realizzazione dicembre 2015
	40%	Introduzione nuovo sistema gestionale d'ateneo	Coordinamento delle attività per l'adeguamento alle nuove norme emanate in tema di Contabilità Economico Patrimoniale ai sensi del DLgs 18/12 e dei decreti interministeriali Miur-Mef del 14 e del 16 gennaio 2014. Le attività verranno svolte in collaborazione L'area Risorse Finanziarie e Bilancio, l'Area Risorse Immobiliari l'Area del Personale, l'Area Sistemi Informativi e i Dipartimenti * Sistema gestionale: individuazione soluzione sistema integrato * Analisi struttura e configurazione del sistema * Formazione mirata e specialistica ad un ristretto gruppo di persone * Recupero dati e avvio di un periodo di gestione parallela * Corsi di formazione al personale per l'utilizzo del nuovo sistema di contabilità * Mappatura di tutto il patrimonio immobiliare e destinazione d'uso degli spazi	Tempi di realizzazione			Realizzazione dell'intero progetto e passaggio alla contabilità economico patrimoniale entro la fine del 2015.
	30%	Modello Organizzativo	Approvazione nuovo modello organizzativo ed implementazione sistema	Tempi di realizzazione			Dicembre 2014

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

DIREZIONE GENERALE							
Critero	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Bench mark	Misura	Target
Contributo fornito ai processi innovativi	100%	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>**Definizione della carta dei servizi (quella già declinata a meno di cambiamenti)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individuazione dei servizi - Declinazione secondo lo schema d'ateneo - Monitoraggio <p>** Adeguamento normative e aspetti legati alla trasparenza : aggiornamento sezioni procedimenti amministrativi, informativa bandi di gara e di concorsi , informative su organizzazione.</p>	Tempi di realizzazione			Dicembre 2014

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

AREA RISORSE IMMOBILIARI E STRUMENTALI							
Critero	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Benchmark	Misura	Target
Obiettivi specifici	30%	Realizzazione nuove infrastrutture	Realizzazione del Centro di Fisiologia dello Sport: Studio di fattibilità di un centro dedicato principalmente alla valutazione funzionale dell'individuo, mediante l'indagine clinica specifica e personalizzata. Utente saranno tanto atleti quanto persone sedentarie o affette da patologia (diabete - obesità - sindrome metabolica - pneumopatie - cardiopatie - neuropatie - patologie tumorali).	Relazione			Dicembre 2014
	20%	Parcheggio Rosa	Realizzazione della Zona Rosa: individuazione logistica per la realizzazione di posti riservati a donne ed Esecuzione dei lavori	Tempistiche			Dicembre 2014
		Regolamento accessi	Regolamento Accessi : stesura ed approvazione del regolamento	Tempistiche			Dicembre 2014
	30%	Introduzione nuovo sistema gestionale d'ateneo	Studio e realizzazione dei sistemi per l'adeguamento alle nuove norme emanate in tema di Contabilità Economico Patrimoniale ai sensi del DLgs 18/12 e dei decreti interministeriali Miur-Mef del 14 e del 16 gennaio 2014. Le attività verranno svolte in collaborazione con la Direzione Generale, Area Risorse Finanziarie e Bilancio, l'Area del Personale, l'Area Sistemi Informativi e Dipartimenti * Sistema gestionale: individuazione soluzione sistema integrato * Analisi struttura e configurazione del sistema * Formazione mirata e specialistica ad un ristretto gruppo di persone * Recupero dati e avvio di un periodo di gestione parallela * Corsi di formazione al personale per l'utilizzo del nuovo sistema di contabilità *Mappatura di tutto il patrimonio immobiliare e destinazione d'uso degli spazi	Tempistiche			Realizzazione dell'intero progetto e passaggio alla contabilità economico patrimoniale entro Dicembre 2015
	20%	Miglioramento della qualità del Sistema	Definizione della carta dei servizi - Individuazione dei servizi - Declinazione secondo lo schema d'ateneo - Messa a regime e monitoraggio				Maggio2014 Dicembre 2014

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

AREA RISORSE IMMOBILIARI E STRUMENTALI							
Critero	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Benchmark	Misura	Target
Obiettivi con contributo fornito ai processi innovativi	100%	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 software gestione aule integrato con Ugov – Sistema UP (University Planner): realizzazione progetto	Tempistiche			Maggio 2014
			*Stesura/revisione manualistica su procedure per la richiesta di servizi per le strutture interne				Giugno 2014

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

AREA RISORSE FINANZIARIE E BILANCIO							
Criterio	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Benchmark	Misura	Target
Obiettivi specifici	60%	Introduzione nuovo sistema gestionale d'ateneo	<p>Studio e realizzazione dei sistemi per l'adeguamento alle nuove norme emanate in tema di Contabilità Economico Patrimoniale ai sensi del DLgs 18/12 e dei decreti interministeriali Miur-Mef del 14 e del 16 gennaio 2014. Le attività verranno svolte in collaborazione con la Direzione Generale, l'Area del Personale, l'Area Sistemi Informativi , Area Risorse Immobiliari e i Dipartimenti</p> <p>* Sistema gestionale: individuazione soluzione sistema integrato</p> <p>* Analisi struttura e configurazione del sistema</p> <p>* Formazione mirata e specialistica ad un ristretto gruppo di persone</p> <p>* Recupero dati e avvio di un periodo di gestione parallela</p> <p>* Corsi di formazione al personale per l'utilizzo del nuovo sistema di contabilità</p> <p>*Mappatura di tutto il patrimonio immobiliareed destinazione d'uso degli spazi</p>	Tempi di realizzazione			Realizzazione dell'intero progetto e passaggio alla contabilità economico patrimoniale entro Dicembre 2015
	30%	Adeguamento dei sistemi ai decreti legislativi in materia di bilancio	Stesura nuovo Regolamento di Contabilità e Finanza In collaborazione con le Aree interessate	Tempi di realizzazione			Stesura entro luglio 2014 Approvazione entro dicembre 2014
	10%	Miglioramento della qualità del Sistema	<p>Definizione della carta dei servizi (quella già declinata a meno di cambiamenti)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individuazione dei servizi - Declinazione secondo lo schema d'ateneo - Monitoraggio 	Tempi di realizzazione			Maggio/giugno 2014 Dicembre 2014

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

AREA RISORSE FINANZIARIE E BILANCIO							
Critero	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Benchmark	Misura	Target
Contributo fornito ai processi innovativi	100%	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	<ul style="list-style-type: none"> - Implementazione e sviluppo, attraverso Sharepoint, di una procedura per gestire e condividere in modo informatizzato tutte le comunicazioni dell'Area Risorse Finanziarie e Bilancio indirizzate al le strutture Dipartimenti, Scuole e Centri relative ai trasferimenti di fondi per maggiori entrate, assegnazioni e rimborsi - Avvio della sperimentazione della fatturazione elettronica, obbligatoria per le Università dal giugno 2015. 	Tempi di realizzazione			<p>Messa in produzione entro aprile 2014</p> <p>Ricezione delle prime fatture entro dicembre 2014</p>

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

AREA BIBLIOTECA							
Criterio	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Benchmark	Misura	Target
Obiettivi specifici	80%	Potenziamento servizi di biblioteca digitale:	<i>Potenziamento di tutti i servizi di Biblioteca Digitale avviati nel 2013</i>				
		Azione 1	Attivazione del Polo di biblioteca digitale presso Villa di Breme Forno, secondo quanto previsto dal progetto avviato nel 2013 e dall'Accordo di collaborazione con il Comune di Cinisello Balsamo e il Consorzio Bibliotecario Nord Ovest Milano. Progressivo avvio di tutti i servizi previsti (informazione bibliografica, servizi interbibliotecari, accessibilità alle risorse elettroniche della biblioteca per tutti coloro che frequentano la sede di Villa di Breme Forno.	Avvio di tutti i servizi previsti secondo le seguenti fasi: 1) apertura spazi al pubblico 2) servizio di informazione bibliografica e interbibliotecario 3) servizi di accesso alle risorse elettroniche 4) studio di fattibilità per la creazione di un laboratorio per la sperimentazione delle nuove tecnologie per e-book			Scadenze per le diverse fasi: 1) 30 aprile 2014 2) entro il 30 giugno 2014 3) entro il 30 giugno 2014 4) entro il 31 dicembre 2014
		Azione 2	Potenziamento dell'offerta di e-book mediante acquisizione di materiale bibliografico in formato digitale e abbonamenti a servizi di prestito digitale	Incremento della spesa per materiale bibliografico in formato digitale	> 75% del budget		Entro il 31 dicembre 2014
		Azione 3	Realizzazione delle pagine della Biblioteca sulla piattaforma Moodle di Ateneo, per l'erogazione di corsi e materiale di supporto (oggetti digitali) in modalità blended e-learning ed e-learning	Attivazione dello spazio Biblio E-learning e avvio di almeno 4 corsi			Entro il 31 dicembre 2014
		Azione 4	Riorganizzazione dell'Area Biblioteca a seguito delle azioni sopraelencate	Proposta di un nuovo organigramma della biblioteca, in linea con quanto indicato dagli organi di governo anche al fine di attuare l'obiettivo di struttura secondo l'accordo di contrattazione in vigore			Redazione di un documento da sottoporre alla Direzione Generale entro il 30/6 2014. Attuazione nuova organizzazione e formazione del personale entro il 31/12/2014

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

AREA BIBLIOTECA							
Criterio	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Benchmark	Misura	Target
Obiettivi specifici	20%	Carta dei Servizi	Definizione della carta dei servizi (quella già declinata a meno di cambiamenti) - Individuazione dei servizi - Declinazione secondo lo schema d'ateneo - Monitoraggio				Entro il 30 aprile 2014
Contributo fornito ai processi innovativi	100%	Integrazione dei sistemi informativi e partecipazione a progetti di Ateneo	La sempre maggiore complessità del "sistema università" comporta la necessità di integrare quanto più possibile i dati e le informazioni prodotte dalle varie strutture, al fine di realizzare analisi "trasversali". La biblioteca raccoglie da molti anni numerosi dati statistici che impiega sia internamente per migliorare la gestione dei propri servizi, sia esternamente, a fini di benchmark (es. partecipazione ai progetti GIM e Good Practice). Parallelamente la biblioteca si propone di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo (didattica, ricerca e terza missione) rendendo disponibili tutti quei servizi digitali utili allo scopo (e-learning, web). Infine, al fine di valorizzare il patrimonio storico e culturale locale (bibliografico e archivistico) e vista la necessità di fornire un adeguato supporto alle iniziative in tal senso presenti in Ateneo (in particolare per la gestione degli archivi storici a cura del Centro ASPI), si rende necessario attivare una struttura tecnico-gestionale che si possa occupare di tutti quegli aspetti di organizzazione ed erogazione del servizio cui non possono far fronte i centri di ricerca. In tal senso la Biblioteca andrà consolidando il proprio ruolo di struttura di servizio per tutte le finalità di ateneo (ricerca, didattica e terza missione) contribuendo all'integrazione dei servizi.				
		Azione 1	Studio di fattibilità per l'integrazione dei dati statistici attualmente gestiti localmente dalla Biblioteca, nel data warehouse di Ateneo al fine di elaborare report attraverso il sistema di business intelligence Pentaho adottato dall'Ateneo	Riversamento dei dati statistici della biblioteca in Pentaho			Entro il 31 dicembre 2014
		Azione 2	Partecipazione alle fasi preparatorie alla realizzazione del nuovo portale di Ateneo	Individuazione e organizzazione dei contenuti delle pagine dedicate alla Biblioteca			Entro il 31 dicembre 2014

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

AREA BIBLIOTECA							
Critero	Peso	Sottocriterio - titolo	Sottocriterio - descrizione	Indicatore	Benchmark	Misura	Target
Contributo fornito ai processi innovativi		Azione 3	Partecipazione al progetto Bicocca Digitale, coordinato dal prof. Paolo Ferri	Realizzazione di strumenti di supporto alle iniziative di didattica in modalità e-learning			Entro il 31 dicembre 2014
		Azione 4	Creazione del servizio di supporto al Polo archivistico storico in collaborazione con il Centro ASPI, a seguito della revisione dello statuto del Centro in corso a cura dell'Area della Ricerca, Settore PITT	Attivazione del Polo archivistico e censimento degli archivi storici Bicocca			Entro il 31 dicembre 2014

PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

7. Descrizione del processo e azioni di miglioramento

7.1 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													
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 TRIENNALE DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

7.2 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 2014	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
Definizione ed implementazione della carta dei per tutte le aree dell'amministrazione centrale ed i dipartimenti			X				
Implementazione del modello organizzativo e razionalizzazione delle risorse			X	X			
Adeguamento sistema gestionale d'ateneo			X	X			
Mantenimento delle strutture esistenti ed Adempimento normative vigenti			X	X	X		X

7.3 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 2014-2016 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).

7.4 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

Dopo due anni di ciclo completo della gestione della Performance, 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 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, giornata della trasparenza).

I margini di miglioramento sono ampi e su più fronti, ed essendo un processo complesso ed articolato, per il prossimo 2014 si confermano le seguenti azioni di miglioramento:

- l'adeguamento al ciclo di gestione dell'ateneo nel rispetto delle attività riportate al paragrafo 6.2.
- 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.