



**PIANO TRIENNALE
DELLA PERFORMANCE**

-

TRIENNIO 2011-2013

-

OBIETTIVI 2011

Presentazione

I principi ispiratori dei cambiamenti in atto nel sistema pubblico con la Riforma Brunetta (Dlgs 150/2009) e nel sistema Università con la Riforma Gelmini (L. 240/2010) sono accomunati dal filo conduttore della valutazione, della valorizzazione del merito e di una migliore organizzazione del lavoro, rivolgendosi a soggetti diversi, ciascuno dei quali contribuisce al funzionamento del medesimo sistema.

Per l'attuazione dei principi generali della cd Riforma Brunetta e secondo quanto riportato all'art.4 del dlgs 150/09, le pubbliche amministrazioni devono sviluppare il "ciclo di gestione della performance" articolato in :

".....a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;

b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;

c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;

e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;..."

L'implementazione del piano è un processo complesso che non può limitarsi alla sola stesura del documento ma riguarda il presidio dell'intero ciclo di vita del piano; è necessario prevedere meccanismi di monitoraggio e di revisione dello stesso anche in funzione della dinamicità della realtà su cui il piano va ad intervenire. Si prevede la ridefinizione degli obiettivi globali d'ateneo, l'elaborazione dei profili di ruolo e del sistema di valutazione, il suo continuo e costante monitoraggio e revisione, con una relazione sulla performance e definizione del piano dell'anno successivo.

Nel corso del 2011 il piano delle performance avrà certamente una revisione intermedia consistente ed in parallelo si procederà alla sua trasformazione ed integrazione per l'anno successivo.

Milano, 21 giugno 2011

Sommario

1.	<i>Premessa</i>	4
2.	<i>Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni</i>	5
2.1	Chi siamo	5
2.2	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	12
3.3	Albero della performance	13
4.	<i>Analisi del contesto: gli stakeholder</i>	14
4.1	Contesto esterno	15
4.2	Contesto interno	16
5.	<i>Obiettivi strategici</i>	18
6.	<i>Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</i>	19
6.1	Indicatori globali di Ateneo triennio 2011-2013.....	19
6.2	Piani operativi triennio 2011-2013	20
6.3	Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	22
7.	<i>Descrizione del processo e azioni di miglioramento</i>	25

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 dalla delibera CiVIT n. 112/2010 e ricordando la delibera CiVIT (Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità della PA) n.9/2010 in tema di applicabilità del decreto legislativo n.150/2009 alle Università.

In quest'ultima delibera, la CiVIT esprime il parere che le università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal decreto legislativo 150/09 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto siano chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale. Infine auspica la celere definizione delle modalità di raccordo con l'attività affidata all'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR), non appena sia adottato il Regolamento sulla struttura ed il funzionamento dell'Agenzia e si sia insediato l'organo direttivo. Da qui due possibili soluzioni: aspettare che il direttivo dell'ANVUR organizzi le attività e dia indicazioni in materia oppure cominciare, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, alla impostazione di procedure di valutazione delle strutture e del personale. Dal momento che metodologie e criteri di valutazione sono ormai richiesti in tutte le verifiche e le azioni in cui le università sono coinvolte, la seconda soluzione è molto probabilmente da preferire ed è quella a cui si ispira il presente documento.

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. D'altra parte, la natura ciclica del processo impedisce di riconoscere un valore assoluto alla fase di pianificazione, la quale infatti presuppone, cronologicamente, l'analisi della performance attuale (ivi compresa la rendicontazione della performance passata) e, logicamente, l'adozione di un Sistema di valutazione e misurazione della performance.

Il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* adottato da questa amministrazione è descritto nell'omonimo documento.

La descrizione della performance attuale è contenuta nel capitolo 2 del presente documento ed è completata nel capitolo 3 dalle analisi del contesto esterno all'Ateneo (tramite individuazione degli stakeholders) e del contesto interno (con utilizzo di banche dati MIUR - PROPER, PRO3, CIVR - e proprietarie - ESSE3, SURPLUS, SUPER, SUFIN).

Nel capitolo 4, si procede all'individuazione degli **obiettivi strategici** del triennio 2011-2013, mentre nel successivo capitolo 5, sono definiti gli obiettivi operativi per l'anno 2011 e le strutture dell'organizzazione coinvolte (aree organizzative), con particolare riferimento ai centri di responsabilità associati a personale in posizioni dirigenziali.

Infine nel capitolo 6 sono descritte le fasi dell'intero processo di redazione del Piano, la correlazione tra il piano della performance e la programmazione finanziaria e di bilancio, le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance.

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.

Nel primo decennio di vita, sotto l'egida delle Facoltà, strutture fondamentali e di riferimento per lo svolgimento delle attività didattiche, è stata attuata l'erogazione dei corsi di studio e dei servizi didattici integrativi, strutturati e attuati in funzione dei piani di sviluppo complessivi dell'Università stessa e delle esigenze formative. Sono state attivate e tuttora operano presso l'Università degli Studi di Milano – Bicocca otto Facoltà: Economia, Giurisprudenza, Medicina e Chirurgia, Psicologia, Scienze della Formazione, Scienze Matematiche Fisiche e Naturali, Scienze Statistiche e Sociologia.

L'offerta didattica si articola 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.

Le attività dedicate alla Ricerca sono svolte presso i ventuno Dipartimenti attualmente costituiti presso l'Ateneo, elencati qui di seguito:

- per le Scienze Economiche : 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;
- per le Scienze Giuridiche: Dipartimento dei Sistemi Giuridici ed Economici, Dipartimento Giuridico delle Istituzioni Nazionali ed Europee;
- per le Scienze Mediche e Bioscienze: Dipartimento di Medicina Clinica e Prevenzione, Dipartimento di Medicina Sperimentale, Dipartimento di Neuroscienze e Tecnologie Biomediche, Dipartimento di Scienze Chirurgiche;
- 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: 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 ;
- per le Scienze Sociologiche: Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale;
- per le Scienze Statistiche: Dipartimento di Statistica

2.2 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.

Essa, in relazione alle primarie funzioni sociali che ricopre, *Formazione e Ricerca*, sin dalla nascita si propone obiettivi specifici volti a valorizzare il proprio capitale umano, gli studenti, garantendo loro una appropriata crescita in termini di competenze e professionalità al termine del percorso formativo.

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 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 al progredire delle scienze, 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 *stakeholder*. In particolare, gli organi di governo sono:

- il *Rettore*, il quale "svolge funzioni generali di impulso, di indirizzo e di vigilanza. Promuove e attua strategie per lo sviluppo dell'ateneo intese a tutelare e potenziare il perseguimento dei fini istituzionali. Assicura l'unitarietà degli indirizzi espressi dal Senato accademico e dal Consiglio di amministrazione ed è responsabile della attuazione delle loro deliberazioni."¹ Il Rettore viene eletto dai professori di ruolo e fuori ruolo, dai ricercatori confermati, nonché a quelli non confermati eletti nel Consiglio di amministrazione, dai rappresentanti del personale tecnico-amministrativo eletti nel Senato accademico, nel Consiglio di amministrazione e nella Consulta del personale tecnico - amministrativo, dai rappresentanti degli studenti eletti nel Senato accademico, nel Consiglio di amministrazione e nel Consiglio degli studenti.
- il *Senato Accademico*, il quale "definisce la politica generale e le strategie di gestione e di sviluppo dell'Università, esercitando tutte le competenze relative alla programmazione e al coordinamento delle attività della medesima, fatte salve le attribuzioni delle singole strutture didattiche, scientifiche e amministrative".² Il Senato accademico, rappresentativo delle diverse competenze che concorrono alla gestione delle strutture centrali e periferiche, è composto dal Rettore, che lo presiede, dai Presidi di Facoltà, da quattro Direttori di Dipartimento eletti dai professori di ruolo e fuori ruolo e dai ricercatori, da tre rappresentanti del personale tecnico - amministrativo eletti e da tre rappresentanti degli studenti eletti secondo la normativa.
- il *Consiglio di Amministrazione*, il quale "esercita, in conformità allo Statuto, le funzioni di indirizzo in materia amministrativa, finanziaria ed economico - patrimoniale dell'Università, fatti salvi i poteri di gestione riservati alle singole strutture didattiche, di ricerca, di servizio e a ogni altro centro di responsabilità".³ Il Consiglio di amministrazione è composto dal Rettore, che lo presiede, da nove rappresentanti eletti del personale docente e ricercatore, da tre rappresentanti eletti del personale tecnico - amministrativo, da tre rappresentanti eletti degli studenti, da un rappresentante del Ministero dell'Università e della Ricerca, da un massimo di quattro rappresentanti di soggetti pubblici o privati, che concorrano in via ordinaria alle spese di funzionamento dell'Università con un contributo annuo non inferiore a un ammontare fissato dal Senato accademico, dal Direttore amministrativo, che svolge le funzioni di segretario.

Le funzioni legate alla didattica dell'Ateneo sono svolte dalle *Facoltà*, le quali sono rappresentate dal *Presidente di Facoltà* e governate dal *Consiglio di Facoltà*⁴, che lo elegge, ed è composto da una rappresentanza del personale docente, del personale ricercatore e degli studenti iscritti ai corsi erogati dalla Facoltà.

¹ Art. 6 del vigente *Statuto di Ateneo*

² Art. 8 del vigente *Statuto di Ateneo*

³ Art. 9 del vigente *Statuto di Ateneo*

⁴ Artt. 20, 21 e 22 del vigente *Statuto di Ateneo*

Le funzioni legate alla ricerca dell'Ateneo sono svolte dai *Dipartimenti*, funzioni che sono rappresentate dal *Direttore di Dipartimento* e governate dal *Consiglio di Dipartimento*⁵, che lo elegge, ed è composto dai professori di ruolo e fuori ruolo e dai ricercatori che afferiscono al Dipartimento, dal segretario amministrativo e da rappresentanze del personale tecnico - amministrativo, degli iscritti ai corsi di dottorato di ricerca e dei titolari di assegno di ricerca.

Oltre ai Dipartimenti, l'Ateneo costituisce numerosi *Centri di ricerca*⁶ aventi lo scopo di svolgere, promuovere e divulgare attività di studio e ricerca in particolari campi scientifici. Infine, l'Ateneo instaura collaborazioni scientifiche con soggetti pubblici e privati mediante la stipula 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.

La figura responsabile del personale tecnico - amministrativo dell'Università e della gestione delle strutture dell'Amministrazione centrale è il *Direttore Amministrativo*⁷, 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. 35 del vigente Statuto di Ateneo:

- “[...] i principi dell'autonomia finanziaria e di spesa e la conseguente responsabilità personale sono assunti a fondamento della gestione dell'Università, per assicurare correttezza, tempestività ed efficienza. L'Università conforma le proprie strutture e procedure in modo da assicurare la chiara attribuzione delle singole responsabilità nella decisione e nell'esecuzione delle attività, nonché l'osservanza dei principi di pubblicità e trasparenza nei procedimenti amministrativi.”
- L'Università assume, quale principio organizzativo della propria attività amministrativa, il metodo della programmazione per obiettivi e per progetti.
- L'Università cura il proprio patrimonio di professionalità amministrativa, gestionale e tecnica mediante strumenti che, nel rispetto della normativa vigente e della contrattazione collettiva di lavoro, sviluppino tale professionalità e ne consentano il riconoscimento.”

In coerenza con i principi generali previsti dal proprio Statuto e dalla Commissione Europea e dal piano di programmazione triennale, 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, mediante:

- 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 di sostegno alla formazione internazionale

⁵ Artt. 29, 30 e 31 del vigente *Statuto di Ateneo*

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

⁷ Art. 39 del vigente *Statuto di Ateneo*

3. Identità

3.1 L'Ateneo in cifre

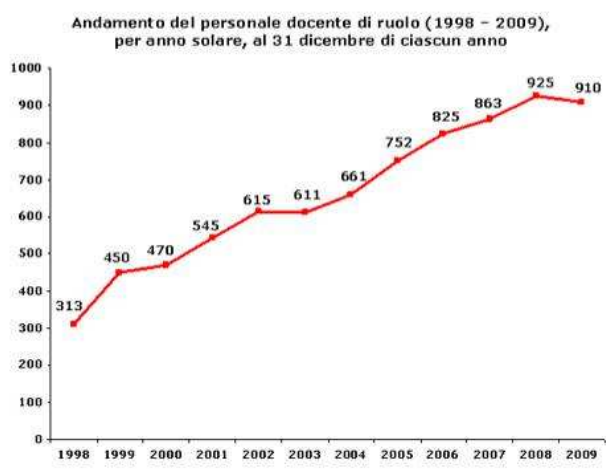
3.1.1 Risorse umane

I docenti di ruolo in servizio presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca (rilevati alla data del 31 dicembre 2009) sono 910, di cui 379 femmine, con un leggero calo rispetto all'anno precedente (pari a -1,6%), in controtendenza rispetto all'andamento generale (variazione media annua del +10,7%).

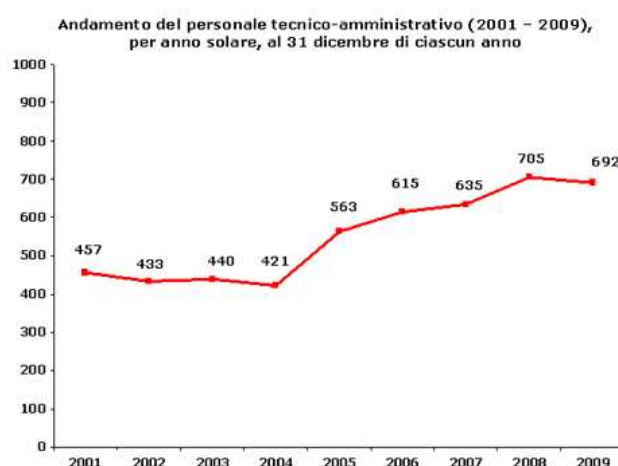
La distribuzione dei docenti di ruolo nel 2009 per inquadramento contrattuale evidenzia una prevalenza dei Ricercatori (45,3%) e un sostanziale equilibrio tra Ordinari (26,8%) ed Associati (27,9%).

Il personale tecnico-amministrativo di ruolo in servizio presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca (rilevato alla data del 31 dicembre 2009) è pari a 692 unità, di cui 386 femmine, registrando anche in questo caso una leggera flessione rispetto all'anno precedente (pari al - ,8%), di nuovo in controtendenza rispetto all'andamento generale (variazione media annua del +5,9%).

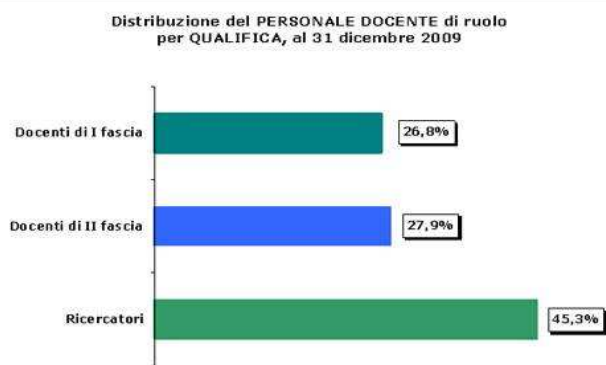
La distribuzione del personale tecnico-amministrativo di ruolo nel 2009 per inquadramento contrattuale evidenzia una netta prevalenza del personale in categoria C (52,9%), seguita dalla quota in categoria D (39,5%), mentre la quota in categoria B rimane residuale (1,3%).



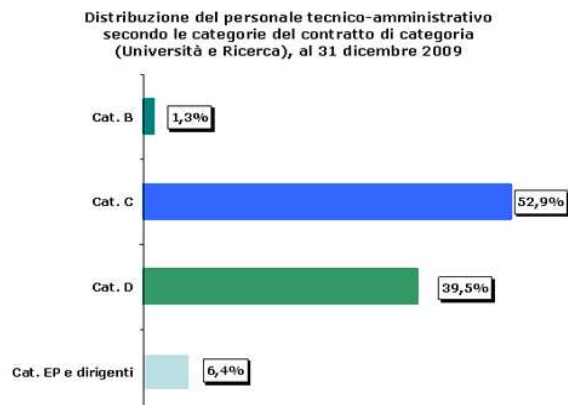
Fonte: MIUR - Ufficio Statistico



Fonte: MIUR - Ufficio Statistico



Fonte: MIUR - Ufficio Statistico



Fonte: MIUR - Ufficio Statistico

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) e a Lecco (presso l'omonimo Ospedale).

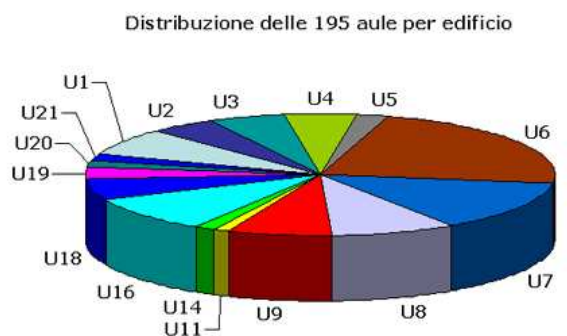
Strutture per la didattica e lo studio

Tipo di struttura	Numero	Numero di posti a sedere
Aule con più di 20 posti	195	19.993
Laboratori informatici e linguistici	46	1.964
Biblioteca	3 (sedi)	750

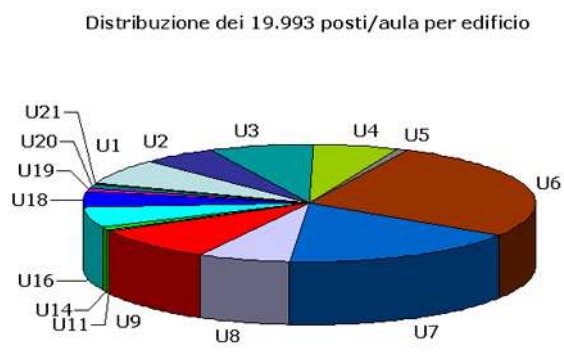
Le principali strutture per la didattica e lo studio dell'Università degli Studi di Milano – Bicocca sono costituite da 195 aule per un totale di 19.953 posti, 46 laboratori informatici e linguistici per un totale di 1.964 posti e una biblioteca dislocata presso tre sedi per un totale di 750 posti.

Il rapporto tra numero degli iscritti, e numero di posti a disposizione presso le aule risulta essere di 1 posto ogni 1,5 iscritti. Per quanto riguarda le postazioni in biblioteca il rapporto è di 1 posto ogni 41 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 26% del totale



Fonte: area Risorse Immobiliari e Strumentali



Fonte: area Risorse Immobiliari e Strumentali

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

PIANO DELLA PERFORMANCE 2011-2013

Laboratori informatici

Sede	N° laboratori	N° postazioni
Ateneo	11	555
Facoltà di Economia	4	256
Facoltà di Medicina e Chirurgia	4	186
Facoltà di Psicologia	2	60
Facoltà di scienze della Formazione	1	75
Facoltà di Scienze MM.FF.NN.	8	220
Facoltà di Scienze Statistiche	3	81
Facoltà di Sociologia	3	135
Facoltà di Giurisprudenza	1	20
Dip. di Informatica Sistemistica e Comunicazione	3	275
Dip. di Matematica e Applicazioni	2	55
Dip. di Statistica (Lab.di Ricerca-Tesi)	3	22

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	16
Scienze geologiche e geotechnologie	35
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	220
U22 - via Mantova, 75 Sesto San Giovanni	200
C.I.Di.S. - residenze varie Milano	156
Alloggi A.L.E.R. - via Ponale, 66 Milano	30
Totale	606

3.1.3 Iscritti e laureati

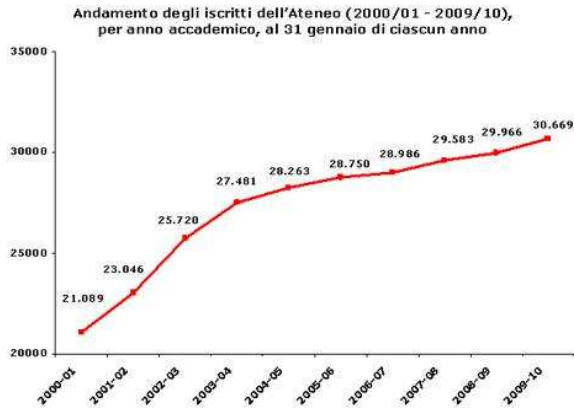
Iscritti

Nell'anno accademico 2009/10 gli studenti iscritti a corsi di laurea (escludendo quindi gli iscritti al dottorato di ricerca, alle scuole di specializzazione e ai master) sono complessivamente 30.669, di cui 18.950 femmine (pari al 61,8%).

Ciò è dovuto prevalentemente a quelle Facoltà come Scienze della formazione, Sociologia e Psicologia dove la presenza femminile supera il 70%.

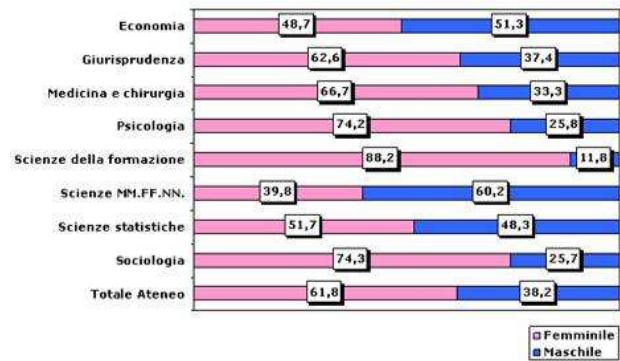
L'andamento degli iscritti ai corsi di laurea dalla nascita dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca (ossia dall'a.a. 1998/99) ha avuto una tendenza sempre in crescita (variazione media annua pari a + 7,6%).

In particolare, si è passati da un crescita media annua del 14,5% tra l'a.a. 1998/99 e l'a.a. 2002/03 a un tasso del 1,8% nei successivi sei anni accademici.



Fonte: MIUR - Ufficio Statistico

Percentuale di iscritti per genere e facoltà, al 31 gennaio 2010

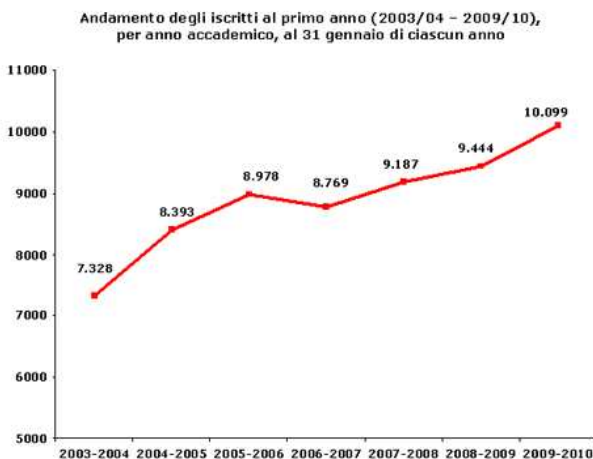


Fonte: MIUR - Ufficio Statistico

Iscritti al primo anno

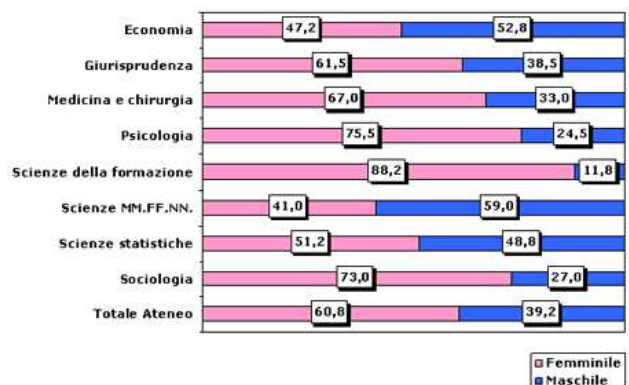
Nell'anno accademico 2009/2010 gli studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea sono stati complessivamente 10.099, di cui 6.063 femmine (pari al 60,8%), confermando così la prevalenza.

L'andamento degli iscritti del primo anno ai corsi di laurea dall'a.a. 2003/04 all'a.a. 2009/10 è in costante crescita, registrando una variazione media annua pari a +5,6%, e in particolare una variazione del 6,9% tra l'a.a. 2008/09 e l'a.a. 2009/10.



Fonte: MIUR - Ufficio Statistico

Percentuale di iscritti al primo anno divisi per genere e facoltà, al 31 gennaio 2010

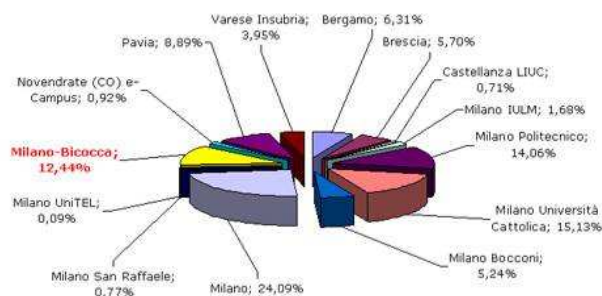


Fonte: MIUR - Ufficio Statistico

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

Circa il 12% degli studenti universitari lombardi è iscritto all'Università degli Studi di Milano-Bicocca, che viene così a collocarsi come quarto ateneo regionale per dimensioni. Si tratta di un posizionamento ragguardevole se si considera la sua recente costituzione (anno accademico 1998/1999).

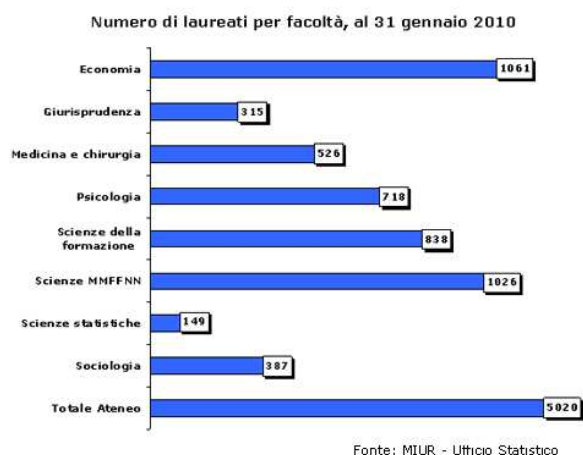
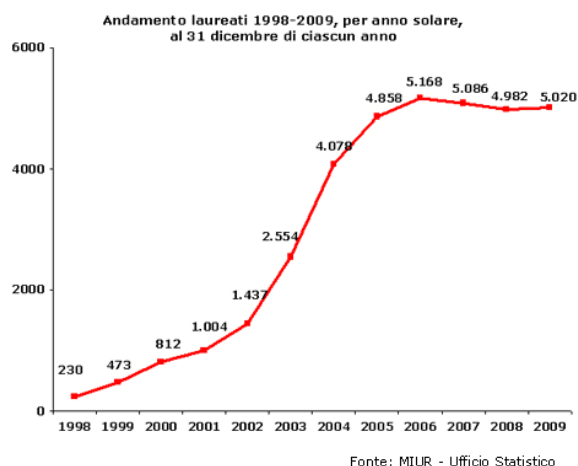
Distribuzione percentuale - Iscritti agli Atenei in Lombardia (a.a. 2009/10, dati al 31 gennaio)



Laureati

Nell'anno solare 2009 i laureati sono stati 5.020, di cui 3.285 femmine, pari al 64,4%, sovrapponendosi così alla distribuzione di genere negli iscritti. La maggior parte dei laureati proviene dalle facoltà di Economia (1.061, pari al 21,1%) e di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali (1.026, pari al 20,4%).

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



3.2 Mandato istituzionale e Missione

Il *mandato istituzionale* delle Università è stabilito dall'articolo 6 della Legge 168/1989⁸, 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; esse si danno ordinamenti autonomi con propri statuti e regolamenti.

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 [...]."

⁸ http://www.miur.it/0006Menu_C/0012Docume/0098Normat/1668Istitu.htm

La *missione* che contraddistingue l'Università degli Studi di Milano – Bicocca è espressa dal primo articolo dello Statuto di Ateneo vigente⁹ e in particolare dai seguenti comma:

“1. [...] Fini primari sono la promozione e l'organizzazione della ricerca scientifica, l'istruzione superiore, la formazione culturale e civile della persona e l'elaborazione di una cultura fondata sui valori universali dei diritti umani, della pace, della salvaguardia dell'ambiente e della solidarietà internazionale.

2. L'Università si propone di favorire lo sviluppo di un sapere critico, aperto allo scambio di informazioni e alla cooperazione e interazione con altre culture, con la partecipazione a pieno titolo, nell'ambito delle rispettive competenze, funzioni e responsabilità, di docenti, studenti e personale tecnico - amministrativo.

3. L'Università, in conformità ai principi costituzionali, afferma il proprio carattere pluralistico e laico e la propria indipendenza da ogni condizionamento e discriminazione di carattere etnico, ideologico, religioso, politico, economico e di genere; assicura inoltre pari opportunità sotto ogni profilo.

4. L'Università svolge le sue funzioni istituzionali in conformità agli obiettivi generali della propria politica culturale di ricerca e di insegnamento e, nel rispetto della libertà dei singoli, predispone specifici programmi e progetti di sviluppo, tenendo conto delle esigenze delle diverse aree culturali.”

3.3 Albero della performance

Come indicato nella delibera CiVIT n.112/2010¹⁰, 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)”. In particolare, dopo aver definito il mandato istituzionale delle Università in generale e la missione dell'Università degli Studi di Milano – Bicocca in particolare, occorre individuare le aree strategiche in cui si esprime l'attività dell'Ateneo.

A tale scopo, si adotta quanto scaturito dall'analisi delle attività amministrative universitarie nell'ambito del *Progetto sull'Applicazione della riforma Brunetta alle Università*¹¹ (svoltosi nell'anno 2010), ovvero la cosiddetta *Catena strategica del Valore*, ottenuta integrando l'analisi della catena del valore adattata alle Università¹² con la mappa strategica¹³, dalla quale emerge che le funzioni istituzionali di Ateneo (la Didattica e la Ricerca, svolte con proprie strutture dedicate: le Facoltà, i Dipartimenti e i Centri di ricerca) sono affiancate da strutture con funzioni di supporto diretto e con funzioni di sostenibilità del sistema, indispensabili per il buon andamento dell'Ateneo.



Catena strategica del valore delle Università

⁹ Emanato il 19/12/2007 e modificato il 12/06/2009: <http://www.unimib.it/go/page/Italiano/Ateneo/Statuto>

¹⁰ Delibera Civit n.112/2010, p. 13: <http://www.civit.it/wp-content/uploads/Delibera-n.112.2010-PDF-A.pdf>

¹¹ 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).

¹² 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.

¹³ Robert S. Kaplan, David .P. Norton - *Strategy Maps: Converting Intangibles Assets into Tangibles Outcomes* (2004)

4. Analisi del contesto: gli stakeholder

L'ambiente in cui si trova ad operare l'Ateneo può essere descritto attraverso l'individuazione degli interlocutori che contribuiscono al raggiungimento dei suoi scopi (*stakeholder*), 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.

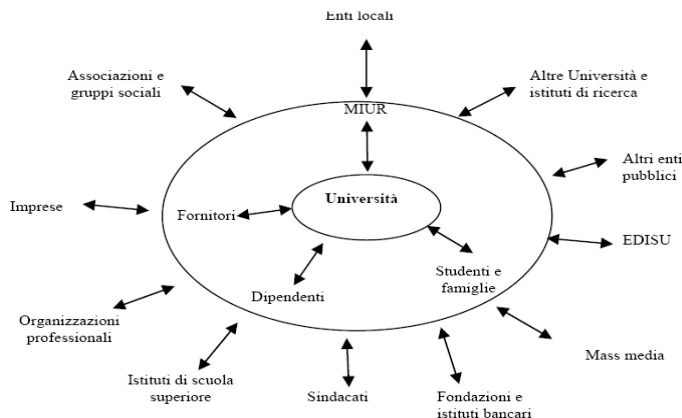
Incrociando in una matrice influenza e interesse si ottengono tre categorie di *stakeholder*:

		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, i fornitori, gli organismi 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

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 e della rendicontazione, all'adozione di modelli organizzativi economicamente efficienti ed efficaci e al rispetto di vincoli di spesa. In particolare è possibile fare riferimento:

- al *Dlgs 150/2009* (c.d. 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* (c.d. Finanziaria 2011), e in particolare all'art. 9, relativo al contenimento delle spese in materia di pubblico impiego;
- alla *Legge 240/2010* (c.d. 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;
- al *D.M. 655/2010*, in materia di criteri di Ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università per l'anno 2010;

Per quanto riguarda gli studenti, oltre a ricordare il trend in crescita delle iscrizioni (tasso medio +1,8%) e delle immatricolazioni (tasso medio +5,6%), vi sono due dati degni di nota: la media degli iscritti residenti in Lombardia negli ultimi cinque anni accademici è pari a circa l'89% e, per ovvi motivi anagrafici, l'incidenza degli iscritti nati dopo il 1985 è pari al 79%.

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)¹⁴ e che il World Wide Web è stato concepito tra il 1989 e il 1994¹⁵, avendo poi ampia diffusione nella seconda metà del medesimo decennio, si può dedurre facilmente la domanda potenziale da parte degli studenti di servizi erogati in modo virtuale, da remoto, interattivi e senza soluzioni di continuità. Come afferma Paolo Ferri¹⁶, negli ultimi vent'anni la crescita della cultura digitale è stata accompagnata da una trasformazione antropologica: il *nativo digitale*, apparso in una "società multischermo" 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 di riferimento per l'Ateneo deve essere quello 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%¹⁷. 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-Imprese¹⁸, dove vengono individuate cinque sfide per gli Atenei:

- favorire l'occupabilità
- stimolare l'imprenditorialità
- trasferire le conoscenze, cooperando con le imprese per l'innovazione
- aumentare la mobilità, internazionale e tra imprese e Università
- sviluppare la formazione permanente (*lifelong learning*)

¹⁴ Eurostat - *Information society statistics at regional level* – March 2009

¹⁵ <http://www.w3.org/Consortium/facts#history>

¹⁶ Paolo Ferri – *Nativi digitali* – Bruno Mondadori editore, Milano 2011

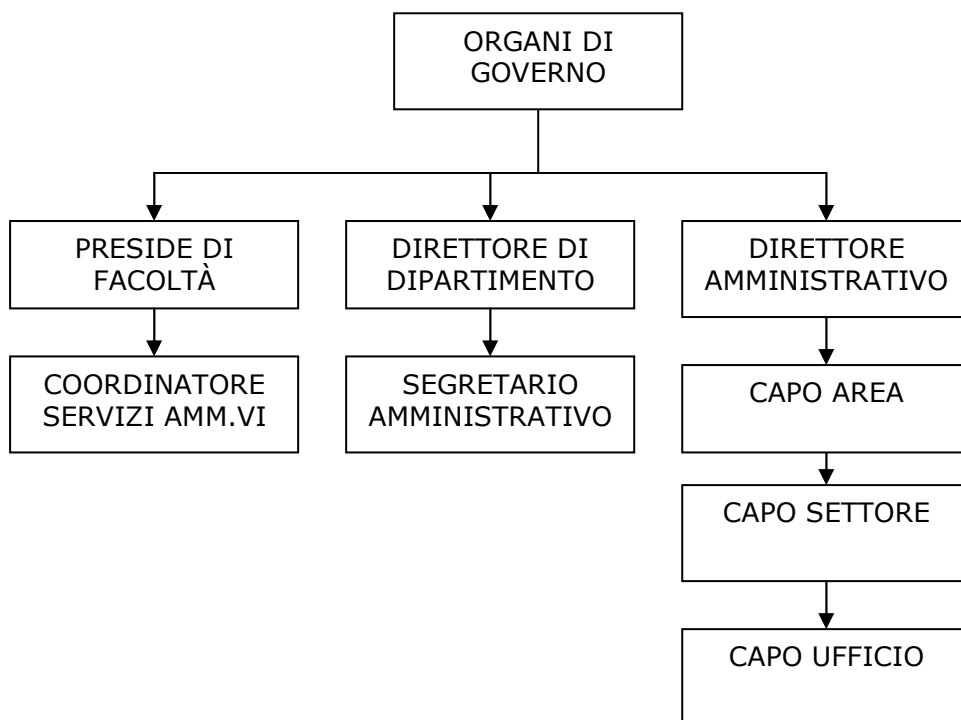
¹⁷ Dati *Eurostat Yearbook 2010*, rielaborati dalla *Camera di Commercio di Milano*

¹⁸ http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/ef0014_it.htm

4.2 Contesto interno

4.2.1 Struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'Università degli Studi di Milano – Bicocca è sintetizzata nello schema di seguito riportato.



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, e viene assegnato ad una delle unità organizzative che compongono l'Amministrazione, eventualmente occupando una posizione organizzativa¹⁹. Ciascuna posizione definita all'interno di tale schema è valutata in base al modello di diagnosi organizzativa denominato *Quick Job*[®], realizzato da Next Consulting Srl²⁰ e adattato al mondo universitario dagli Atenei partecipanti al progetto *Ev&ReST (Evaluation and Reward as a Strategy)*²¹.

Il personale docente e ricercatore dell'Università mantiene il regime di diritto pubblico del rapporto di lavoro, godendo di un proprio stato giuridico, definito dal DPR 382/1980 e sottoposto recentemente a riforma dalla Legge 240/2010, afferisce ad una Facoltà (per lo svolgimento delle attività didattiche) e ad un Dipartimento (per lo svolgimento delle attività di ricerca) e gode dell'elettorato passivo e attivo per le cariche elettive previste dallo Statuto.

¹⁹ Per posizione intendiamo l'insieme dei requisiti di accesso e delle responsabilità che contraddistinguono una funzione all'interno dell'organizzazione, a prescindere dalle caratteristiche della specifica persona che effettivamente occupa tale posizione, tant'è che più persone possono occupare la medesima posizione. Il rapporto tra diverse posizioni di una medesima organizzazione ne determinano la struttura organizzativa.

²⁰ Metodologia che condivide i principi alla base del *Guide Chart-Profile Method* proposto da Hay Group

²¹ Progetto avviato dalle Università di Torino, Padova, Sassari, Palermo, IUAV e dal Politecnico di Milano

4.2.2 Risorse umane

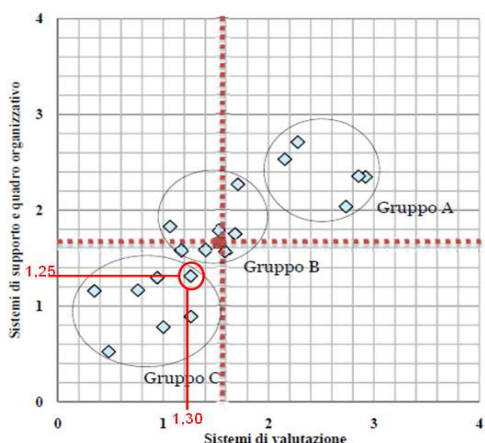
In considerazione del mandato istituzionale dell'Università degli Studi di Milano – Bicocca, la risorsa principale dell'Ateneo è costituita dal capitale umano²², inteso come l'insieme delle competenze (conoscenze, esperienze e atteggiamenti) che concorrono al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, generando valore per l'utente.

Nell'ambito del progetto *Good Practice*²³, 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 2009: 2,16/4, pari a +17% rispetto al 2007 e -2% rispetto alla media delle altre Amministrazioni), evidenziando come possibili aree di miglioramento la gestione delle procedure di valutazione (-9% rispetto alla media) e di incentivazione (-5% rispetto alla media) del personale tecnico amministrativo, le quali dovranno essere riviste alla luce dell'integralità del ciclo della performance.

4.2.3 Risorse strumentali

L'Ateneo dispone di infrastrutture informatiche per la gestione della contabilità (SUFIN di Data Management SpA), del patrimonio (ARCHIBUS di Archibus Inc.), 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.

Inoltre, l'analisi delle attività amministrative universitarie svolte nell'ambito del *Progetto sull'Applicazione della riforma Brunetta alle Università*²⁴ ha consentito la realizzazione di un ampio check-up del sistema di valutazione²⁵ del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, in base al quale si evince un discreto sviluppo di tale sistema rispetto agli altri Atenei partecipanti al progetto, collocandolo in una fascia mediana rispetto alla maturità sia dei sistemi a supporto che degli 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.



Autovalutazione dei sistemi di valutazione del personale presso 19 Atenei. Posizionamento finale rispetto ad una scala 1-4

²² 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

²³ Progetto giunto alla sesta edizione, promosso dal CNVU 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 da Giovanni Azzone, con lo scopo di valutare e confrontare il grado di efficienza e di efficacia delle attività amministrative degli Atenei partecipanti.

²⁴ Per il quale si rinvia alla nota 11 di pagina 13

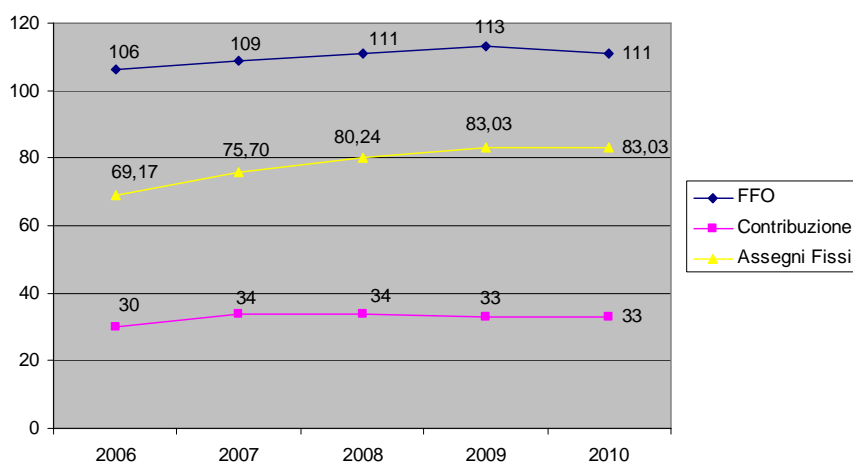
²⁵ Gli ambiti di analisi del sistema di valutazione sono stati: il quadro organizzativo (deleghe e responsabilità), la programmazione (obiettivi strategici e standard di servizio), i sistemi di supporto (misura delle prestazioni, controllo di gestione, auditing, risk management), la gestione del personale (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.

Dal 2008 il Fondo di Funzionamento Ordinario (FFO) messo a disposizione per il sistema universitario ha subito un calo pari circa all'8% e il taglio maggiore annunciato per il 2011 (stimato a circa il 17%) non è ancora noto, anzi è probabile che si conoscerà la sua esatta consistenza solo alla fine dell'anno (come accaduto già nel 2010). La contribuzione studentesca è vincolata all'FFO quindi segue la stessa sorte. 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:



Dato il ritardo con cui si viene a conoscenza dei criteri per la ripartizione dei fondi ordinari e della conseguente quota di finanziamento, l'incertezza sulle risorse finanziarie per l'esercizio in corso è diventata ormai strutturale

5. Obiettivi strategici

In base all'analisi del contesto esterno descritta nel §4.1 e secondo quanto stabilito dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione in sede di programmazione triennale²⁶, gli obiettivi strategici dell'Ateneo per il triennio 2011-2013 sono:

- *Ricerca e Giovani* 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 e lo sviluppo delle infrastrutture e dei laboratori per realizzarla.
- *Internazionalizzazione*. L'Ateneo intende sviluppare ulteriormente 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 copre 27 paesi europei per il coinvolgimento di docenti e studenti nei programmi Erasmus.
- *Digitalizzazione*. Dopo aver introdotto modalità virtuali di erogazione della didattica, l'Ateneo svilupperà la digitalizzazione dei servizi destinati agli studenti e al personale.
- *Radicalamento 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.

²⁶ Bilancio di Previsione Esercizio Finanziario 2011 e Bilancio Pluriennale triennio 2011-2013, approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente nelle sedute del 2 e del 21 dicembre 2010

PIANO DELLA PERFORMANCE 2011-2013

- *Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.* Nel perseguimento dei propri obiettivi, l'Ateneo manterrà alta l'attenzione sia sul contenimento della spesa²⁷ (in particolare, sviluppando un'analisi più accurata dei costi e delle possibili economie di spesa) che sulla qualità dei servizi erogati.

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Considerando gli obiettivi strategici di Ateneo per il triennio 2011-2013 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 organizzativa²⁸ (§ 6.1) e i piani operativi con cui l'Amministrazione contribuirà alla realizzazione delle strategie (§ 6.2).

6.1 Indicatori globali di Ateneo triennio 2011-2013

OBIETTIVO STRATEGICO	TIPO MISURA	TITOLO DELLA MISURA	SPECIFICHE
Efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa	Stato risorse	Composizione personale docente per categoria (ta e docenti)	Personale docente = N. docenti per le seguenti fasce (di ruolo e t.d. + assegnisti + dottorandi+ docenti a contratto)
Ricerca e Giovani	Stato risorse	Età media docenti di ruolo	Somma età dei docenti e ricercatori universitari (esclusi TD e fuori ruolo) / numero di docenti (esclusi TD e fuori ruolo)
Efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa	Stato risorse	Composizione personale TA per categoria	N. persone per categoria (TIND + TD)
- Efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa - Ricerca e Giovani	Efficienza	Costo personale/FFO	Spese fisse per il personale (pers. docente e pta) anno 20XX/Valore FFO anno 20XX
Efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa	Stato risorse	Valore debito/Entrate correnti	Valore debito al 31/12/20XX/ valore complessivo entrate correnti anno 20XX
- Efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa - Ricerca e Giovani - Radicamento Territoriale	Stato risorse	Indice di autofinanziamento	Valore delle entrate da ricerca, conto terzi e contribuzione studentesca anno 20XX/totale entrate anno 20XX
- Efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa	Stato risorse	Incidenza avanzo libero su totale entrate	Valore al 31/12/20XX dell'avanzo libero/entrate totali anno 20XX
- Efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa	Stato risorse	Disponibilità spazi	Metri quadri aule+laboratori didattici+sale studio
Internazionalizzazione	Efficacia Oggettiva	Proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non)	Pro3
Internazionalizzazione	Efficacia Oggettiva	Proporzione di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale	Pro3
- Efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa	Efficacia Oggettiva	Diritto allo Studio	Spese per il diritto allo studio /Valore della contribuzione studentesca

²⁷ 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).

²⁸ 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 DELLA PERFORMANCE 2011-2013

OBIETTIVO STRATEGICO	TIPO MISURA	TITOLO DELLA MISURA	SPECIFICHE
- Digitalizzazione	Efficacia Oggettiva	Integrazione applicativi	Check-list sull'esistenza di scambio automatico di dati tra applicazioni differenti
- Efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa - Ricerca e Giovani - Internazionalizzazione - Digitalizzazione	Efficacia Percepita	Sondaggi di soddisfazione	Good Practice 2011

6.2 Piani operativi triennio 2011-2013

I Piani Operativi con cui l'Amministrazione contribuirà al perseguimento degli obiettivi strategici per il triennio 2011-2013 sono descritti in dettaglio nei successivi paragrafi ed elencati nella seguente tabella:

Piano Operativo	Obiettivo Strategico di riferimento	Realizzazione
Messa a regime del ciclo di gestione della performance	Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa	breve/medio periodo (2011-2012)
Semplificazione amministrativa	Digitalizzazione. Radicamento territoriale ²⁹ . Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.	medio/lungo periodo (2012-2013)
Controllo dei costi	Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa	lungo periodo (2011-2013)

6.2.1 Messa a regime del ciclo di gestione

In base al check-up organizzativo³⁰ effettuato dall'Ateneo prendendo in esame il sistema di valutazione e i sistemi di supporto organizzativo su cui questo si fonda, sono emerse le seguenti aree di miglioramento del sistema di valutazione:

- chiara attribuzione di deleghe ed incarichi (entro 31/12/2011);
- monitoraggio e feed-back in itinere (entro 31/12/2011);
- formazione dei valutatori (entro 31/12/2012);
- tempestività della rendicontazione (entro 31/12/2012);
- definizione degli standard di qualità dei servizi (entro 31/12/2013).

Occorre inoltre prevedere i seguenti sviluppi dei sistemi di supporto organizzativo:

- l'integrazione dei sistemi con la valutazione delle posizioni (entro 31/12/2013);
- l'adozione di un sistema di gestione della formazione (entro 31/12/2012);
- tempestività e completezza del reporting (entro 31/12/2012);
- integrazione con il sistema di controllo dei costi, completamento del sistema di contabilità economico patrimoniale e costruzione di un sistema sperimentale di controllo di gestione (entro 31/12/2013).

²⁹ In modo indiretto, come già indicato dal Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione nel *Dossier sulla semplificazione amministrativa per le imprese anni 2010-2012*.

³⁰ Per cui si veda il § 4.2.3

6.2.2 Semplificazione amministrativa

In un contesto di crescente competizione, l'Ateneo intende mantenere alta l'attenzione sulla qualità dei servizi offerti ai propri principali stakeholders esterni (studenti, imprese, istituzioni) ed interni (personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo). Infatti, allo scopo di migliorare l'efficacia dell'azione amministrativa, di aumentare l'efficienza dei propri servizi e di razionalizzare l'utilizzo delle risorse economico finanziarie ed umane, l'Amministrazione proseguirà nel triennio 2011-2013 il processo di semplificazione amministrativa già avviato in precedenza, sia tramite l'analisi e la revisione delle procedure esistenti che tramite la dematerializzazione³¹ delle attività, proseguendo un processo di informatizzazione che ad oggi risulta essere già molto avanzato (si citano a titolo di esempio: l'utilizzo dei canali comunicativi Web 2.0 – Facebook, Youtube, Twitter – l'app iBicocca, la totale copertura Wi-Fi del campus Bicocca e del campus Monza).

Nello specifico, l'Amministrazione sarà impegnata nel:

- completamento del processo di immatricolazione online (entro 31/12/2011), riducendo ad interventi qualitativi di maggior rilievo l'assistenza del personale delle segreterie studenti;
- completamento (con estensione a tutte le Facoltà) della verbalizzazione online degli esami superati (entro 31/12/2011);
- completamento (con estensione a tutta l'Amministrazione) dell'adozione del protocollo informatico (entro 31/12/2011);
- implementazione delle procedure per la richiesta e la consegna dei certificati interamente online (entro 31/12/2012)
- svolgimento delle procedure concorsuali online e contestuale estensione degli utilizzi della posta elettronica certificata (entro 31/12/2012).
- completamento (con estensione alle lauree) della certificazione dei corsi di studio (entro 31/12/2013) secondo lo standard ISO 9001:2008

La realizzazione delle attività sopra elencate renderà disponibili **risorse (finanziarie ed umane)** che potranno essere utilizzate per realizzare programmi e progetti di miglioramento e crescita dell'Ateneo (aumento di **borse di dottorato, investimenti nel benessere organizzativo – programmi del Dlgs 150/09**, implementazione di nuovi servizi).

6.2.3 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 2011-2013, pur non intendendo rinunciare a tali controlli, comunque necessari e in parte persino dettati da vincoli normativi, peraltro determinati anche da non abbandonare il controllo di questo elemento, l'Amministrazione sarà impegnata nell'evoluzione dal controllo della spesa al controllo dei costi.

Tale passaggio comporterà:

- l'implementazione di un sistema di contabilità generale (entro 31/12/2011);
- 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);
- l'evoluzione del sistema di contabilità generale in un sistema di contabilità analitica (entro 31/12/2012) che permetta, tramite l'individuazione di indicatori, l'assegnazione di costi diretti ed indiretti ai centri di responsabilità e ai prodotti della catena del valore dell'Università;
- infine, lo sviluppo di un sistema di controllo di gestione (entro 31/12/2013).

³¹ Avendo primo riferimento, il *Codice dell'Amministrazione Digitale*, DLgs. 30 dicembre 2010, n.235

6.3 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Tenuto conto delle rispettive responsabilità del personale con qualifica dirigenziale e della valutazione delle stesse tramite lo strumento di diagnosi organizzativa adottato in Ateneo, considerato altresì i piani operativi definiti per il periodo 2011-2013, al personale con qualifica dirigenziale dell'Università degli Studi di Milano - Bicocca sono assegnati i seguenti obiettivi operativi³²:

FUNZIONE	#	TITOLO OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO
Direzione Amministrativa	1	Riassetto struttura organizzativa dell'Ateneo	Ridefinizione dell'organigramma di Ateneo alla luce delle modifiche e razionalizzazione strutturali previste dalle L.240/10
	2	Contabilità economico patrimoniale: Sezione contabilità generale	Dati elaborati dalle procedure collegate: n errori derivati
	3	Stesura manuale dei principi contabili	Elaborazione manuale principi contabili in coerenza con disposizioni e normative nazionali e regolamenti interni
	4	Certificazione Corso di Studi	N. corsi certificati
	5	Razionalizzazione e declinazione dei servizi e definizione dei relativi standard	* Definizione della Carta dei Servizi condivisa con la direzione: validazione carte dei servizi delle strutture di ateneo * Programmazione delle attività annuale / triennale
Capo Area Biblioteca di Ateneo	1	Garantire la continuità del funzionamento dei servizi migliorando la qualità percepita, contenendo i costi di gestione.	1a - Progetto di riorganizzazione del front office allo scopo di garantire una maggiore flessibilità di intervento, anche trasversalmente alle sedi fisiche in cui è articolata la biblioteca. 1b - Proseguimento delle attività di misurazione e valutazione dei servizi mediante i differenti strumenti di indagine quali-quantitativa messi a punto dalla biblioteca (compresa indagine Good Practice) ** Progetto pilota back office per il miglioramento della collezione di scienze della formazione 1c -Progetto finalizzato all'avvio del servizio di consultazione delle tesi di laurea in microfiche conservate dalla biblioteca e predisposizione dell'apposito Regolamento da sottoporre agli organi competenti.

³² Per maggiori dettagli e completezza di informazioni, si vedano le schede obiettivo in [allegato Y](#)

PIANO DELLA PERFORMANCE 2011-2013

FUNZIONE	#	TITOLO OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO
	2	Razionalizzazione della spesa per acquisto di beni e servizi, e contenimento dei costi	Progetto di razionalizzazione della spesa, in particolare per le risorse elettroniche, in collaborazione con il CdB, a partire dai dati di uso e di soddisfazione raccolti nel corso dei progetti 2009-2010.
	3	Razionalizzazione e declinazione dei servizi e definizione dei relativi standard	Progetto per la redazione di una nuova carta dei servizi" affidato a un gruppo di lavoro ad hoc, sotto la supervisione della Direzione della biblioteca e secondo gli indirizzi fissati dal Consiglio di Biblioteca.
Capo Area del Personale	1	Analisi del flusso informativo delle procedure concorsuali online	
	2	Revisione flussi e procedure finalizzate all'introduzione efficiente della Riforma Gelmini per gli aspetti di competenza dell'Area	
	3	Razionalizzazione e declinazione dei servizi e definizione dei relativi standard	Definizione della Carta dei Servizi condivisa con la direzione: con individuazione servizi std e tempi di realizzazione * Programmazione delle attività annuae / triennale
Capo Area Risorse Immobiliari e Strumentali	1	Riduzione spesa energia termica - Ottimizzazione delle potenze impegnate	
	2	Riduzione consumo energia elettrica	
	3	Riduzione consumo energia elettrica	
	4	Riduzione spese energia elettrica	
	5	Razionalizzazione e declinazione dei servizi e definizione dei relativi standard	Definizione della Carta dei Servizi condivisa con la direzione: con individuazione servizi std e tempi di realizzazione * Programmazione delle attività annuale / triennale

PIANO DELLA PERFORMANCE 2011-2013

FUNZIONE	#	TITOLO OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO
Capo Area Risorse Finanziarie e Bilancio	1	Razionalizzazione degli acquisti di beni e servizi aggregando la domanda dei Dipartimenti, con particolare riferimento alle principali categorie merceologiche. Iniziative da realizzare in collaborazione con l'Area affari legali ed istituzionali.	Il 2010 ha visto l'entrata in vigore di istituti e normative che rendono complesse e burocratiche le procedure di acquisto (tracciabilità dei flussi finanziari CIG). Diventa importante saper massimizzare l'efficienza delle procedure e degli affidamenti per ridurre la mole di lavoro e migliorare l'efficienza attraverso la razionalizzazione degli acquisti di beni e servizi aggregando la domanda con i Dipartimenti.
	2	Monitoraggio consorzi, spin off, società consortili, enti partecipati, etc nei quali l'Università è presente, in collaborazione con l'area della ricerca	Acquisizione dei bilanci e particolare attenzione ai rapporti finanziari con unimib (trasferimenti / attivazioni borse di studio / collaborazioni / patrimonio) e ai rapporti di collaborazione scientifica (brevetti, pubblicazioni, progetti di ricerca)
	3	Razionalizzazione e declinazione dei servizi e definizione dei relativi standard	Definizione della Carta dei Servizi condivisa con la direzione: con individuazione servizi std e tempi di realizzazione * Programmazione delle attività annuale / triennale
Capo Area Segreterie Studenti	1	Analisi flusso informativo verbalizzazione online	
	2	Riduzione tempi di attesa allo sportello telefonico e riduzione utenza tradizionale	
	3	Razionalizzazione e declinazione dei servizi e definizione dei relativi standard	Definizione della Carta dei Servizi condivisa con la direzione: con individuazione servizi std e tempi di realizzazione * Programmazione delle attività annuale / triennale
Capo Area Sistemi Informativi	1	Garantire la continuità del funzionamento dei servizi di rete	
	2	Integrazione Banche Dati di Ateneo (SUPER/SURPLUS/SUFIN/ESSE3)	
	3	Razionalizzazione e declinazione dei servizi e definizione dei relativi standard	Definizione della Carta dei Servizi condivisa con la direzione: con individuazione servizi std e tempi di realizzazione * Programmazione delle attività annuale / triennale

7. Descrizione del processo e azioni di miglioramento

7.1.1 Fasi, soggetti coinvolti e tempi di realizzazione

Dove non specificatamente indicato, il soggetto coinvolto in ciascuna fase è la Direzione Amministrativa con il supporto del Settore Programmazione e Controllo.

	ANNO 2011											
	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
Redazione Piano												
Condivisione NdV												
Approvazione CdA												
Coinvolgimento Dirigenti												
Monitoraggio Piano												
Revisione Piano												
Analisi scostamenti												
Relazione finale												
Revisione Piano												

7.1.2 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 2011-2013 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).

7.1.3 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle Performance saranno individuate a seguito della prima applicazione, nell'anno 2011, in modo tale da poter apportare gli interventi più opportuni, considerando altresì che il carattere sperimentale della prima applicazione determinerà probabilmente l'adozione di modifiche sostanziali.