

# *UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL MOLISE*



## *Il Piano delle Performance 2013-2015*

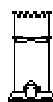


*Approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 20 giugno 2013  
Validato dal Nucleo di Valutazione nella riunione del 19 luglio 2013*



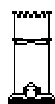
## Indice

<b>Premessa</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Alcune informazioni di interesse per gli utenti e per i portatori di interesse esterni</b> .....	<b>5</b>
1.1 Chi siamo e cosa facciamo: il Sistema di Governance .....	5
1.2 Come operiamo.....	6
<b>2 La nostra identità</b> .....	<b>8</b>
2.1 Il profilo storico dell'Ateneo .....	8
2.2 Missione, Visione e Valori .....	9
2.3 Caratteristiche distintive .....	13
2.4 I Dipartimenti e le relative sedi .....	14
2.5 Unimol in cifre.....	19
2.6 L'organigramma .....	24
<b>3 L'Albero della Performance</b> .....	<b>27</b>
3.1 Azioni a favore della didattica.....	27
3.2 Azioni a favore della ricerca.....	28
3.3 Azioni a favore degli studenti.....	29
3.4 Azioni a favore dell'internazionalizzazione .....	30
3.5 Azioni ed interventi per un'amministrazione di qualità .....	32
3.6 Azioni a favore del territorio .....	35
3.7 L'Albero della Performance in sintesi.....	39
<b>4 L'Analisi del contesto</b> .....	<b>40</b>
4.1 Gli stakeholder.....	41
4.2 L'Analisi del contesto esterno .....	44
4.3 L'Analisi del contesto interno .....	47
<b>5 Gli Obiettivi Strategici</b> .....	<b>48</b>
<b>6 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</b> .....	<b>50</b>
<b>7 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance</b> .....	<b>55</b>
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano .....	55
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	55
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance .....	56
<b>8 Il Calendario del Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione</b> .....	<b>57</b>
<b>9 Le Risorse Umane</b> .....	<b>59</b>
9.1 Un'Analisi quali-quantitativa delle HU di Ateneo .....	61
9.2 Obiettivi di Processo ed Obiettivi Funzionali.....	63
9.3 Obiettivi Aree Gestionali.....	66
<b>Conclusioni</b> .....	<b>73</b>



## Indice delle Tabelle

Tabella 1- Dipartimenti, Classi di Laurea e Corsi di Studio dell' UNIMOL.....	15
Tabella 2- Albero delle Performance .....	39
Tabella 3 - Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione .....	57





## Premessa

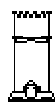
Il presente Piano delle Performance rappresenta l'aggiornamento relativo all'anno 2013 del Piano delle Performance dell'Università degli Studi del Molise, redatto ai sensi dell'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, seguendo la struttura e le modalità indicate nella delibera della Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche CIVIT n. 112/2010 e nella successiva delibera integrativa n. 1/2013 che, per le Università, hanno valore di linee guida. Tale documento riprende per grandi linee i contenuti dei precedenti Piani aggiornati e ampliati alla luce della riforma del sistema universitario contenuta nella legge 30 dicembre 2010 n. 240 e nei successivi decreti attuativi.

Il Piano è il documento di programmazione triennale (a scorrimento annuale) in cui vengono esplicitati, nell'ottica della trasparenza e della rendicontazione sociale, gli indirizzi e gli obiettivi strategici che UNIMOL intende perseguire per il triennio 2013-2015 e la relativa declinazione in obiettivi operativi da assegnare all'Amministrazione. Il Piano illustra inoltre gli indicatori con cui si intende misurare e valutare il raggiungimento dei risultati attesi e, per ciascuno degli indicatori scelti, il livello (target) a cui ci si prefigge di giungere. L'aggiornamento del Piano presenta, inoltre, una riclassificazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo molisano per Missioni e Programmi (D.lgs. 27.01.2012 n.18) nell'ottica di rendere più esplicito, in un prossimo futuro, il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie allocate. Tale riclassificazione, infatti, rappresenta un passaggio preliminare indispensabile affinché il ciclo della performance si uniformi al ciclo di bilancio. Per tutti gli obiettivi operativi è stata fissata, ove non diversamente indicato, una scadenza al 31 dicembre 2013 ciò in considerazione del fatto che gli obiettivi assegnati nel precedente esercizio terminavano non oltre il 31 dicembre 2012 e che il ciclo di valutazione della performance si svolge con cadenza annuale (12 mesi di attività).

Per il triennio 2013-2015 l'Università degli Studi del Molise, partendo da un'analisi accurata della situazione attuale e generale dell'Ateneo e dei nuovi sistemi di supporto per la valutazione, ha redatto il proprio Piano della Performance avendo come principali finalità:

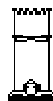
- favorire il miglioramento dell'assetto organizzativo, attraverso azioni orientate ad accrescere, qualitativamente e quantitativamente, le prestazioni complessive dell'Ateneo;
- favorire il miglioramento dell'*outcome*, attraverso azioni orientate a potenziare il livello di servizio reso dall'Ateneo a studenti e personale;
- favorire il miglioramento continuo attraverso azioni di ottimizzazione delle attività di routine dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti.

Si ricorda che il Piano delle Performance è lo strumento che dà avvio al ciclo di *gestione della performance* (articolo 4 del decreto), è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target. Il Piano definisce, dunque, gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*, cioè il contributo che l'amministrazione nel suo complesso, ma anche per mezzo delle unità organizzative e degli individui di cui si compone, intende apportare attraverso la propria azione alla soddisfazione dei bisogni della collettività. Inoltre si rammenta che



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

il presente documento si integra perfettamente con il *Sistema di Misurazione delle Performance 2013* dove si individuano –annualmente- tutti i criteri ed i parametri per miglioramento continuo e la *Relazione sulla Performance* dove si evidenziano, entro il 30 giugno di ogni anno, “i risultati organizzativi e individuali, raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzati” (art. 10 comma 1, lettera b, del Decreto).







## 1 Alcune informazioni di interesse per gli utenti e per i portatori di interesse esterni

### 1.1 Chi siamo e cosa facciamo: il Sistema di Governance

Con il termine *governance* dell'università si intende l'insieme di processi e degli assetti istituzionali che regolano la distribuzione e l'esercizio dei poteri all'interno dell'università. In parole povere definisce quali organi decisionali ci sono, come sono composti, quali sono i loro poteri decisionali, le loro competenze e responsabilità e a chi bisogna rendere conto.

Nell'Università degli Studi del Molise, il sistema di *Governance* è delineato nello Statuto, emanato con D.R. n. 15 del 10.01.2012 e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 17 del 23.01.2012 e nel Regolamento generale di Ateneo, emanato con D.R. n. 177 del 2 marzo 2012 emanati in attuazione della legge n. 240/2010.

Il nuovo assetto organizzativo prevede, all'articolo 13 dello Statuto, quali organi di governo:

- a) il Rettore
- b) il Senato Accademico
- c) il Consiglio di Amministrazione
- d) il Collegio dei Revisori dei Conti
- e) il Nucleo di Valutazione
- f) il Direttore Generale

nonché il Garante di Ateneo, il Consiglio degli studenti, il Consiglio del personale Tecnico Amministrativo ed, in ultimo e non per ordine di importanza, si potrebbe aggiungere il Presidio di Qualità di Ateneo (PQA).

Relativamente alle strutture didattiche, l'art. 28 individua:

- a) i Dipartimenti universitari;
- b) le eventuali strutture di raccordo, denominate Facoltà;
- c) i Corsi di laurea;
- d) i Corsi di laurea magistrale;
- e) i Corsi di specializzazione;
- f) i Corsi di dottorato di ricerca;
- g) i Corsi di master universitario.

Attualmente si sta provvedendo alla costituzione dei Dipartimenti e si stanno svolgendo le operazioni elettorali per la costituzione dei nuovi organi.

Si procederà con un'analisi dettagliata del nuovo sistema di *governance* successivamente alla conclusione delle procedure e all'avvio delle attività.



### 1.2 Come operiamo

Per il triennio 2013-2015, l'Università del Molise intende fissare in modo sempre più rigoroso il vincolo tra programmazione, azione e valutazione, e proprio con questa finalità il presente documento definisce, sulla base delle effettive risorse disponibili, gli obiettivi, i modi per misurarli ed i relativi valori programmati da raggiungere, che saranno definiti in una successiva revisione del Piano.

L'azione posta in essere fino a questo momento è stata tesa a dare continuità agli obiettivi di ideare strategie di sviluppo diversificate, collegate alla società, in linea con le specificità del patrimonio di conoscenze e competenze accademiche dell'Ateneo.

Le linee di indirizzo strategico che l'Ateneo intende perseguire, già individuate con il precedente Piano della Performance e rielaborate nel Piano strategico e la Programmazione triennale approvate con Decreto Rettorale sono allocate in aree strategiche di intervento, coerenti le linee di indirizzo ministeriali in materia di programmazione triennale (D.M. n. 50/2010).

Gli indirizzi strategici che esprimono le linee guida alle quali l'Ateneo intende ispirarsi sono:

#### ***Un Ateneo di Regione***

L'Università degli Studi del Molise intende rafforzare la strategia di relazioni con il territorio regionale, attraverso la configurazione di un modello di Ateneo a rete, basato sia sul riconoscimento di una forte centralità metropolitana che sulla presenza di poli decentrati, fortemente specializzati nella missione e integrati nel tessuto economico e sociale locale.

#### ***Protagonista nel territorio***

L'università si candida a divenire uno dei protagonisti dello sviluppo e della crescita economica della Regione e del Paese, favorendo l'innovazione tecnologica dei processi produttivi e la creazione di nuove professionalità, impegnandosi a promuovere la propria identità storica, a valorizzare la propria immagine di luogo culturalmente vivace e stimolante.

#### ***Un nuovo modello di governance***

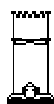
Superato l'attuale assetto organizzativo, basato sui Dipartimenti e sulle Facoltà, e attraverso una nuova aggregazione delle strutture per la didattica e per la ricerca, l'Ateneo tende alla creazione di organismi dotati di autonomia gestionale e amministrativa, capaci di sviluppare una propria politica di ricerca e formazione coerente con le linee strategiche dell'Ateneo.

#### ***Un modello formativo moderno e di qualità***

Anche come componente della prima ed ancora unica Federazione interregionale, intende perseguire una strategia volta a conformare il proprio ruolo sociale di piccola Università pubblica per il territorio italiano con la propria tradizione di Scuola di qualità in grado di attrarre studenti dall'Italia e dall'estero. Tale strategia implica che vengano introdotti sempre più elementi di selettività nell'Offerta Formativa, in modo da renderla flessibile, modulare e integrabile, per consentire agli studenti più dotati e motivati di associare alla preparazione di base specifiche attività di approfondimento, soprattutto a carattere interdisciplinare, già a partire dalla Laurea di primo livello.

#### ***Una riorganizzazione e valorizzazione della ricerca***

L'Ateneo intende qualificarsi sempre più come una *research university*, attraverso l'individuazione di settori prioritari su cui investire, la riorganizzazione e la valorizzazione delle attività di ricerca,





disciplinari e interdisciplinari, il sostegno all'internazionalizzazione, alla mobilità e all'utilizzo di strumenti più flessibili per il reclutamento di docenti e ricercatori.

## ***Lo strumento strategico della valutazione***

Oggi più che mai è necessario considerare la valutazione lo strumento privilegiato per la modulazione delle risorse, per consentire alle persone e alle strutture di avere cognizione del valore del proprio operato, ai centri di mettere in atto trasparenti politiche e alle Istituzioni e al mondo produttivo di instaurare proficue interazioni con l'Ateneo. A tal fine l'Ateneo, con nota del 20 maggio 2010, ha aderito al progetto "Laboratorio – CAF Università", progetto nato per conseguire l'adattamento del modello di misurazione *Common Assessment Framework* (CAF) e al progetto di *action learning* dedicato alla applicazione della riforma Brunetta – D. lgs. n. 150/2009 – nel contesto universitario della Scuola di Management per le Università, gli Enti di ricerca e le Istituzioni scolastiche (SUM) del MIP PoliTecnico di Milano.

## ***Sviluppare l'internazionalizzazione***

L'Università degli Studi del Molise intende perseguire una strategia di attrazione a più livelli di studenti e ricercatori provenienti da altri Paesi, basandosi su un futuro e tanto atteso aumento dell'offerta di servizi territoriali – non solo residenziali – sulla personalizzazione del sostegno alla didattica e sul miglioramento del rapporto con il mondo produttivo e con il territorio.

## ***Collegamento tra Università, impresa, professioni e Istituzioni***

L'Università degli Studi del Molise intende perseguire una strategia di rafforzamento della quantità e qualità dei rapporti con le Istituzioni locali e con il mondo imprenditoriale e professionale, attraverso la promozione di programmi di mobilità dei ricercatori, la definizione di percorsi di dottorato "industriale e delle professioni", il sostegno allo sviluppo di nuove imprese, e la collaborazione con le grandi imprese, anche attraverso l'attrazione di investimenti in ricerca e la creazione di laboratori congiunti.

## ***La politica delle risorse***

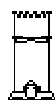
L'Università degli Studi del Molise intende attuare una politica delle risorse finanziarie mirata ad affiancare alle modalità di finanziamento pubblico delle Università, forme di partnership e collaborazione pubblico privata per quanto riguarda sia la realizzazione delle infrastrutture che le attività didattiche e di ricerca, al fine di valorizzare le capacità progettuali e l'attitudine a fare sistema con gli attori del territorio.

## ***La centralità del capitale umano***

L'Ateneo, consapevole che il percorso di sviluppo dipende in primo luogo dalla qualificazione delle persone che operano nell'Ateneo, intende attuare una politica di valorizzazione delle risorse umane, con particolare attenzione all'attrazione di figure riconosciute e autorevoli dall'esterno, alla creazione di opportunità di crescita per i ricercatori e i docenti in servizio e alla formazione e riqualificazione del personale Tecnico- Amministrativo.

Questi obiettivi strategici insieme alla *mission* dell'Ateneo identificano due aree di intervento:

1. ***strategia interna***, ossia missioni focalizzate su interventi di riorganizzazione, di ottimizzazione e



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

recupero di risorse finanziarie e fisiche e di politiche del personale con cui migliorare le procedure e i sistemi di governo dell'Istituzione; rendere più efficiente ed efficace l'organizzazione; promuovere l'innovazione tecnologica; potenziare e gestire efficacemente il patrimonio immobiliare.

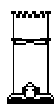
2. **strategia esterna**, ossia missioni di collaborazione con altri soggetti, focalizzate al raggiungimento di una condizione di vantaggio competitivo sui quasi-mercati dell'istruzione e della ricerca universitaria attraverso il miglioramento della qualità della ricerca; la promozione di una didattica di qualità; il potenziamento di i servizi di accoglienza e i servizi di base per gli studenti; il consolidamento e potenziamento della cooperazione con le imprese e le Istituzioni del territorio; la competizione per accedere a nuove fonti di finanziamento; lo sviluppo della cooperazione internazionale; la valutazione per la qualità e la definizione e attuazione di una politica culturale dell'Ateneo.

L'attuazione di alcune missioni rientra nei compiti delle attuali funzioni del quadro dirigente dell'Università, altre richiedono interventi innovativi sull'organizzazione e l'attivazione di nuove unità operative con responsabilità specifiche. Inoltre, mentre alcune missioni sono processi continui (ad esempio, la promozione dell'innovazione tecnologica), altre sono processi a impulso che si caratterizzano, quindi, come progetti strategici a termine. Naturalmente è compito degli organi di vertice provvedere alla indicazione delle priorità sostenibili in rapporto alle risorse date e a quelle prevedibili nell'arco di durata del piano.

## 2 La nostra identità

### 2.1 Il profilo storico dell'Ateneo

L'istituzione del nostro Ateneo, stabilendone la sede principale nel capoluogo regionale, venne sancita con la Legge 590 del 14 agosto 1982 nell'ambito del "Piano quadriennale di sviluppo universitario".





Era la conclusione di un lungo cammino iniziato nelle aule parlamentari nel 1971 quando l'on. Remo Sammartino presentò in Parlamento l'emendamento nel quale rivendicava il diritto di ogni Regione italiana ad avere una propria Università. Il Molise, la Basilicata e la Valle d'Aosta erano, allora, le uniche ad esserne prive. Il documento venne approvato dall'Assemblea presieduta da Amintore Fanfani il 2 aprile e con la Legge 14 agosto 1982, n.590, nell'ambito del piano quadriennale di sviluppo universitario e istituzione di nuove Università, al Titolo II, capo IV, art. 22, comma 1, venne stabilito: "A decorrere dall'Anno Accademico 1982/83 è istituita l'Università degli Studi del Molise con sede in Campobasso". A Palazzo Madama, così, veniva posta la prima pietra per la nascita dell'Ateneo molisano.

Quanta strada da allora è stata fatta che si può così riepilogare:

- **1982-83:** viene istituita la Facoltà di Agraria, prima Facoltà, con il Corso di Laurea in Scienze delle Preparazioni Alimentari.
- **1984:** nasce la Facoltà di Scienze Economiche e Sociali.
- **1985-1991:** sviluppo e consolidamento del progetto Accademico e il suo radicamento sul territorio.
- **1992:** nasce la Facoltà di Giurisprudenza che incontra il favore degli studenti con un numero di mille iscritti.
- **1993:** l'Università si espande sul territorio con le nuove sedi di Isernia. Viene istituita la Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali.
- **1998-1999:** nasce il Centro ricerca e servizio "G.A. Colozza". Il Centro pone le basi per la nascita del Corso di Laurea in Scienze della Formazione Primaria.
- **1999-2000:** il Centro ricerca e servizio "G.A. Colozza" diventa sede della Scuola di Specializzazione per l'Insegnamento Secondario; aumenta il numero degli studenti oltre settemila all'inizio del terzo millennio. Cresce il numero dei ricercatori e del personale Tecnico-Amministrativo.
- **2000:** vengono istituiti sette Dipartimenti al fine di potenziare la ricerca scientifica. Nasce il Parco Scientifico e Tecnologico con il concorso del mondo imprenditoriale.
- **2004:** nasce il Corso di Laurea in Tecniche della Prevenzione nell'Ambiente e nei Luoghi di Lavoro.
- **2006:** viene istituita la Facoltà di Medicina e Chirurgia e la Facoltà di Ingegneria.
- **2008:** l'Università raggiunge la soglia dei 10.000 studenti.
- **2010:** vi è l'inaugurazione del modernissimo e funzionale PalaUnimol poiché il Molise ospita la sessantaquattresima edizione dei Campionati Nazionali Universitari, segno di grande attenzione e riconoscimento verso la nostra Università.
- **2011:** l'Ateneo molisano avvia il processo di riorganizzazione con riferimento all'attuazione della legge 240/2010. Celebrazioni in occasione del 150° anniversario dell'Unità d'Italia.
- **2012:** apre la residenza universitaria del campus di Vazzieri e della sede di Pesche.

## 2.2 Missione, Visione e Valori

La Missione è un'enunciazione a carattere pressoché permanente, volta a specificare l'ambito in cui l'organizzazione intende operare, a fornire un quadro di riferimento per regolare i rapporti con gli



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

interlocutori sociali e a stabilire gli obiettivi da perseguire. Essa specifica la ragion d'essere di una organizzazione, la funzione complessiva che essa intende svolgere.

La Visione, invece, indica il voler essere dell'organizzazione, la direzione nella quale intende muoversi e come vuole essere percepita. Solitamente la missione e la visione sono esplicitate attraverso una enunciazione sintetica.

La Missione e la Visione dell'Ateneo molisano si possono trarre dagli art. 2 e 3 del suo Statuto, che analizzano rispettivamente le modalità attraverso cui l'Ateneo intende realizzare le attività di ricerca e di didattica per il perseguimento dei propri fini istituzionali.

### Statuto

#### Art. 2

##### Ricerca scientifica

1. L'Università riconosce il ruolo fondamentale della ricerca e ne promuove lo svolgimento, favorendo la collaborazione interdisciplinare e di gruppo, anche con altre istituzioni universitarie ed enti di ricerca italiani ed esteri.
2. L'Università garantisce l'autonomia individuale e di gruppo nella scelta dei temi e dei metodi di ricerca e ne promuove lo sviluppo favorendo l'accesso ai finanziamenti e l'utilizzazione delle attrezzature.
3. L'Università fa propri i principi dell'accesso pieno e aperto alla letteratura scientifica e promuove la libera disseminazione in rete dei risultati delle ricerche prodotte in Ateneo per assicurarne la più ampia diffusione possibile.
4. L'Università verifica la corretta gestione e la produttività delle risorse destinate alla ricerca.
5. L'Università stipula contratti e convenzioni per ricerche con finalità concordate con enti pubblici e privati.
6. L'Università può svolgere attività di consulenza e di servizio per terzi, in conformità alle norme stabilite dal Regolamento generale di Ateneo.

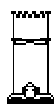
#### Art. 3

##### Attività didattiche e formative

1. L'Università organizza e coordina, nelle forme stabilite dal Regolamento didattico di Ateneo, le attività necessarie al conseguimento dei livelli di istruzione superiore previsti dall'ordinamento universitario nazionale.
2. L'Università promuove la preparazione culturale e scientifica degli studenti mediante l'acquisizione di conoscenze, esperienze e metodologie congrue al titolo di studio che intendono conseguire.
3. Al fine di perseguire gli obiettivi formativi prefissati, i docenti esercitano tutte le attività inerenti alla didattica in conformità alle modalità organizzative stabilite dai regolamenti di Ateneo.
4. L'Università promuove e stipula accordi con istituzioni nazionali ed internazionali e con enti pubblici e privati per offrire agli studenti più ampie possibilità di formazione.
5. L'Università promuove e organizza, anche in collaborazione con enti pubblici e privati, servizi didattici integrativi, corsi di formazione, di perfezionamento, di aggiornamento professionale, anche ad integrazione del tirocinio professionale nonché corsi di istruzione permanente e ricorrente, periodi di tirocinio pratico, viaggi e visite di studio.
6. L'Università ha tra i propri scopi la formazione degli insegnanti di ogni ordine e grado e, a tal fine, persegue e realizza forme di collaborazione con altre istituzioni scolastiche e formative e centri di ricerca didattica ed educativa.

Su questa base l'Ateneo si propone di contribuire allo sviluppo della società della conoscenza (ossia della ricerca e formazione) attraverso l'alta formazione iniziale e continua, la ricerca e la cooperazione con le istituzioni del territorio e internazionali, al fine di contribuire allo sviluppo civile ed economico della società e del territorio e, nell'ottica di un miglioramento continuo dei servizi offerti, rispondere alle istanze provenienti dai vari interlocutori. In sintesi creando capitale umano.

L'Ateneo si pone l'obiettivo di favorire l'eccellenza in un sistema che punta al miglioramento del suo territorio, attraverso la diffusione e l'applicazione della conoscenza. Il rapporto dell'università con il suo territorio è di fondamentale importanza per la crescita in termini di progresso sociale, tecnologico ed economico. Infatti l'art. 7 dello Statuto recita:





**Statuto**

**Art. 7**

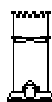
**Rapporti con il territorio**

1. L'Università contribuisce alla crescita culturale, sociale ed economica del Molise e dei territori in cui opera, nello spirito di appartenenza alle matrici culturali europee.
2. L'Università concorre allo sviluppo della competitività dei sistemi territoriali favorendo, in particolare, il trasferimento delle conoscenze, dei prodotti della ricerca e dell'innovazione.
3. L'Università, nel quadro di accordi programmatici, contribuisce al rafforzamento della governance territoriale e al potenziamento delle relative politiche di sviluppo, ispirandosi al principio della leale collaborazione e della sussidiarietà.
4. L'Università promuove la collaborazione con gli enti pubblici, in particolare con quelli territoriali, che perseguono finalità di interesse strategico per l'Ateneo.
5. L'Università può partecipare, nonché collaborare, con enti, società, fondazioni, consorzi o altre forme associative di diritto pubblico o privato per lo svolgimento di attività strumentali alla propria attività di ricerca e di didattica o comunque funzionali al perseguimento dei propri fini istituzionali a condizione che il nesso di stretta strumentalità venga ampiamente motivato e circostanziato.

L'Ateneo promuove quindi la formazione e la ricerca scientifica in risposta agli input del sistema economico e culturale, consolidando un'offerta formativa innovativa, centrata su corsi di laurea strutturati sulle esigenze e le indicazioni del mondo produttivo. A ciò si aggiunge l'orientamento all'eccellenza e all'innovazione nella ricerca e nella formazione al fine di concorrere agli obiettivi indicati dall'Unione Europea per la costruzione di uno Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore.

Nel perseguimento dei propri fini, l'università agisce nel rispetto di valori e di principi di comportamento, che sono evidenziati nello stesso Statuto e nei Regolamenti di Ateneo e che guidano le relazioni interne ed esterne all'Ateneo. L'università, nel rispetto dei principi e delle normative a tutela dei diritti della persona, offre *pari opportunità* ed esclude ogni discriminazione; assicura il rispetto della libertà di ricerca e della libertà di insegnamento costituzionalmente garantite; agisce con piena indipendenza ed esercita l'autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile. L'università si organizza secondo criteri di economicità, trasparenza ed efficienza.

Statuto	Regolamento Generale di Ateneo
<p><i>Art. 1</i>  <i>Finalità istituzionali e natura giuridica</i>                      1. L'Università degli Studi del Molise, di seguito denominata "Università", è un'istituzione pubblica, sede di libera ricerca scientifica e istruzione superiore.                      2. L'Università è un'istituzione laica, pluralista e libera da ogni condizionamento ideologico, confessionale, politico o economico.</p>	<p><i>Art. 2</i>  <i>Attuazione dell'autonomia dell'Università</i>                      1. L'Università realizza la propria autonomia nel rispetto della Costituzione, delle leggi sull'Università e sulla ricerca scientifica e dello Statuto, nonché dei principi generali dell'ordinamento, secondo le modalità previste dal presente Regolamento.                      2. L'Università persegue ed attua i propri fini istituzionali mediante il contributo di tutto il personale e</p>





## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

<p>3. A norma della Costituzione, e nei limiti fissati dalla legge, l'Università gode di autonomia</p> <hr/> <p>statutaria, regolamentare, scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile.</p>	<p>degli studenti. Nello svolgimento dei propri compiti l'Ateneo promuove la partecipazione di persone fisiche ed enti esterni, nel rispetto dei diritti fondamentali degli individui e delle altrui autonomie.</p> <p>3. L'Università può svolgere attività di ricerca, consulenza e servizio per terzi, compatibili con i fini istituzionali dell'Ateneo, attraverso la stipula di convenzioni e contratti con istituzioni pubbliche e soggetti privati, nazionali ed esteri, secondo le modalità previste da apposito regolamento. Tale regolamento individua anche la ripartizione dei proventi in modo da assicurare adeguate forme di finanziamento a favore delle attività istituzionali dell'Ateneo.</p> <p>4. L'Università promuove una cultura ispirata a principi di pace e di uguaglianza tra gli uomini, nel rispetto dei diritti inviolabili dell'individuo, garantiti dalla Costituzione e dalle convenzioni internazionali.</p> <hr/> <p>5. Il Rettore convoca ogni due anni la Conferenza di Ateneo per le finalità, nelle forme e nei modi previsti dallo Statuto. La Conferenza si svolge in due o più sessioni. Nelle sessioni interne i responsabili della didattica, della ricerca, dell'Amministrazione, le rappresentanze studentesche e le rappresentanze sindacali unitarie dell'Ateneo hanno la possibilità di esporre obiettivi, risultati e problematiche dell'attività dell'Ateneo. La sessione pubblica è aperta ai rappresentanti degli enti territoriali, delle forze sociali, del Ministero e del Governo; possono partecipare i rappresentanti di enti istituzionali pubblici e privati coinvolti nelle materie dell'Università e della ricerca scientifica.</p>
--	---

Si può affermare che, anche se uno dei più giovani Atenei italiani, quello molisano è caratterizzato da un considerevole patrimonio di storia e di identità. Esso costituisce una riserva economica significativa a livello regionale e Metropolitano, difatti si colloca tra le prime “aziende” del Molise. La sua presenza, quindi, determina sul sistema economico territoriale una domanda diretta, indiretta e indotta (imprese da cui l'Università acquista beni, personale che lavora all'interno dell'Università e risiede nella Città) significative.

Il Piano Strategico di Ateneo, infatti, mira a rafforzare entrambe queste componenti: il patrimonio di competenze dell'Università e la sua integrazione con il Molise.

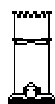
Su questa base, la Visione può essere così enunciata:

*“Autonoma e libera, l'UNIMOL prende parte attivamente alla comunità scientifica internazionale come istituzione di eccellenza e di qualità nella formazione e nella ricerca ed è protagonista dello sviluppo dell'economia della conoscenza della Città, del territorio e del Paese”.*

Infine i Valori sono i principi fondamentali alla base dei comportamenti dell'organizzazione e di chi vi opera. Essi riflettono e rafforzano la identità dell'organizzazione. Il loro rispetto è funzionale all'assolvimento della missione ed al conseguimento della visione.

Quelli fondamentali che contribuiscono a definire l'identità dell'Università degli Studi del Molise sono:

- *Autonomia* scientifica, didattica e organizzativa;







- *Libertà di pensiero e di ricerca* (per assicurare il varietà delle culture e delle idee);
- *Rispetto* della vita, della dignità delle persone e della tutela attiva dell'ambiente naturale;
- *Inscindibilità di ricerca ed insegnamento* (l'attività di formazione si può realizzare solo se si dispone di un'adeguata attività di ricerca);
- *Partecipazione* di tutte le componenti (docenti, studenti, personale Tecnico Amministrativo ed ausiliario);
- *Condivisione* della missione e della visione;
- *Orientamento all'eccellenza ed all'innovazione* (nella ricerca e nella formazione come investimento nel futuro);
- *Orientamento al miglioramento continuo* (come principio guida della Governance);
- *Sviluppo delle competenze professionali* (nei processi formativi);
- *Orientamento al servizio* (nei confronti degli studenti e degli altri interlocutori);
- *Responsabilità sociale* (formazione e ricerca come contributi allo sviluppo civile ed economico della società, della Città e del Paese);
- *Trasparenza* (con particolare riferimento alla natura del patto formativo tra Università e studenti).

## 2.3 Caratteristiche distintive

Trent'anni fa nasceva l'Ateneo molisano ed oggi si può affermare che molte scommesse sono state vinte, grazie agli sforzi di tutti: studenti, docenti, ricercatori, personale Tecnico-Amministrativo, raggiungendo un buon livello di qualità. Ciò è testimoniato anche nei dati Almalaurea basati sulle dichiarazioni dei laureati.

In questi anni l'Università del Molise ha progettato ed avviato molti nuovi Corsi di Studio, rinnovando e ampliando notevolmente l'Offerta Formativa ed ha concretizzato il piano di sviluppo di edilizia universitaria: le nuove sedi didattiche, la Biblioteca, l'Aula Magna, il collegio medico, il modernissimo e funzionale PalaUnimol e le case dello studente.

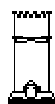
Un campus universitario dove si coniugano attività formativa, di studio e di ricerca, ma anche ricreativo-culturali per offrire ai giovani eccellenza didattica e concreta preparazione professionale.

Si tratta, infatti, di un grande progetto dove non solo sono stati introdotti nuovi percorsi di studio per rispondere al meglio al bisogno degli studenti di crearsi una solida preparazione culturale e professionale, ma anche per dare una risposta importante e di lungo periodo alle esigenze di qualità dell'intero tessuto territoriale.

Una continua e elevata attenzione alle esigenze degli studenti, ai servizi di tutorato e orientamento, una costante valutazione e verifica della qualità della didattica e della ricerca ed un sempre più stretto rapporto con il territorio, con il mondo produttivo e culturale sono i punti chiave dell'impegno che si intende ulteriormente rafforzare.

Possiamo, in definitiva, affermare che gli attributi distintivi più evidenti dell'Ateneo molisano sono:

- Grande realtà composta da piccole dimensioni (studenti, docenti, infrastrutture e risorse);
- Alta qualità in tutte le aree scientifico-disciplinari;
- Storia non secolare, ma di protagonismo in molti campi della conoscenza, delle Istituzioni, dell'economia e della sanità;



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

- Inseediamento in una piccola e suggestiva Regione dell'Italia meridionale, quale è il Molise, dove le particolarità ambientali, i beni archeologici e architettonici, l'artigianato, i prodotti enogastronomici e le tradizioni popolari costituiscono le sue risorse locali più vere e genuine, tutti elementi che definiscono la vera identità di una terra semplice e ricca di fascino;
- Struttura federativa (in corso di attuazione).

### 2.4 I Dipartimenti e le relative sedi

La struttura che programma, coordina e gestisce l'attività didattica, di ricerca e di servizio dell'Ateneo è il Dipartimento. Quest'ultimo rappresenta anche la struttura di afferenza del personale Docente, dei ricercatori a tempo determinato e del personale Tecnico Amministrativo ad esso assegnato.

Attualmente gli organi di governo hanno dato corso alle procedure previste dall'art. 49 del nuovo Statuto per la costituzione dei *n.6 Dipartimenti* così di seguito denominati:

- Dipartimento Giuridico
- Dipartimento Agricoltura, Ambiente e Alimenti
- Dipartimento di Economia, Gestione, Società e Istituzioni
- Dipartimento di Scienze Umanistiche, Sociali e della Formazione
- Dipartimento di Bioscienze e Territorio
- Dipartimento di Medicina e di Scienze della Salute

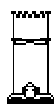
Tutti i docenti e ricercatori a tempo determinato hanno regolarmente sottoscritto la propria adesione ad uno dei Dipartimenti proposti e con successivi atti ricognitivi si provvederà ad assegnare, secondo una logica di afferenza, il personale Tecnico-Amministrativo, i dottorati e gli assegni di ricerca.

Al fine di procedere all'attivazione degli organi dei costituendi Dipartimenti (Consiglio del Dipartimento e relativo Direttore) è necessario attendere la conclusione delle procedure delle votazioni per le elezioni di tutti gli organi previsti.

Le attuali strutture e i relativi organi (sia di Facoltà che di Dipartimento) continueranno a operare regolarmente, così come previsto dalla legge n. 240/2010.

Negli anni l'università è riuscita a consolidare il proprio rapporto e la propria integrazione con il tessuto produttivo della Regione. Tale beneficio ha contribuito ad accrescere il ruolo dell'Ateneo, non solo nel campo degli stage e dell'addestramento di laureandi in enti pubblici o aziende private, ma anche in termini di opportunità e di occasioni nel campo della ricerca e del trasferimento tecnologico.

Innovazione e continuità sono state le parole chiave che hanno ispirato questo processo di rinnovamento dando ragione a chi ha fortemente creduto nelle capacità di crescita dell'Università del Molise nel territorio e per il territorio.



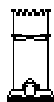
# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL MOLISE



## DIPARTIMENTI DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL MOLISE (D.L.240/2010)

Dipartimento di	Classe di laurea	Denominazione Corso di Studio
Agricoltura, Ambiente e Alimenti	L-25 Scienze e tecnologie agrarie e forestali	Scienze e tecnologie agrarie
		Tecnologie forestali ed ambientali
	L-26 Scienze e tecnologie alimentari	Scienze e tecnologie alimentari
	LM-69 Scienze e tecnologie agrarie	Scienze e tecnologie agrarie
	LM-70 Scienze e tecnologie alimentari	Scienze e tecnologie alimentari
	LM-73 Scienze e tecnologie forestali ed ambientali	Scienze e tecnologie forestali ed ambientali (interdipartimentale con il Dipartimento di Bioscienze e Territorio)
Bioscienze e Territorio	L-13 Scienze biologiche	Scienze biologiche
	L-15 Scienze del turismo	Scienze turistiche
	L-23 Scienze e tecniche dell'edilizia	Ingegneria Edile
	L-31 Scienze e tecnologie informatiche	Informatica
	LM-23 Ingegneria civile	Ingegneria civile
	LM-6 Biologia	Biologia
Economia, Gestione, Società e Istituzioni	L-18 Scienze dell'economia e della gestione aziendale	Economia aziendale
	L-36 Scienze politiche e delle relazioni internazionali & L-16 Scienze dell'amministrazione e dell'organizzazione	Scienze della politica e della amministrazione
	L-39 Servizio sociale	Scienze del servizio sociale
	LM-62 Scienze della politica	Scienze politiche e delle istituzioni europee
	LM-77 Scienze economico-aziendali	Imprenditorialità e innovazione
	LM-87 Servizio sociale e politiche sociali	Servizio sociale e politiche sociali
Giuridico	L-14 Scienze dei servizi giuridici	Scienze dei servizi giuridici per operatore giudiziario
	LMG/01 Classe delle lauree magistrali in giurisprudenza	Giurisprudenza
Medicina e di Scienze della Salute	L/SNT1 Professioni sanitarie, infermieristiche e	Infermieristica
		Ostetricia
	L/SNT3 Professioni sanitarie tecniche	Dietistica
	L/SNT4 Professioni sanitarie della prevenzione	Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro
	L-22 Scienze delle attività motorie e sportive	Scienze Motorie e Sportive
	L-29 Scienze e tecnologie farmaceutiche	Scienze e Tecnologie cosmetologiche
	LM/SNT1 Scienze infermieristiche e ostetriche	Scienze infermieristiche e ostetriche
LM/SNT4 Scienze delle professioni sanitarie della	Scienze delle professioni sanitarie della prevenzione	
	LM-41 Medicina e chirurgia	Medicina e chirurgia
	LM-67 Scienze e tecniche delle attività motorie preventive e adattate	Scienze e Tecniche delle attività motorie preventive e adattate
Scienze Umanistiche, Sociali e della Formazione	L-1 Beni culturali & L-10 Lettere	Lettere e Beni Culturali
	L-20 Scienze della comunicazione	Scienze della comunicazione
	LM-2 Archeologia & LM-49 Progettazione e gestione dei sistemi turistici	Archeologia, beni culturali e turismo (interdipartimentale con il Dipartimento di Bioscienze e Territorio)
	LM-59 Scienze della comunicazione pubblica, d'impresa e pubblicità	Scienze della comunicazione pubblica, d'impresa e pubblicità
	LM-85 bis Scienze della formazione primaria	Scienze della formazione primaria

**Tabella 1- Dipartimenti, Classi di Laurea e Corsi di Studio dell' UNIMOL**



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

L'Università degli Studi del Molise si sviluppa su quattro sedi:

- **Sedi di Campobasso (CB)**

**Dipartimento Agricoltura, Ambiente e Alimenti**

Direttore: Emanuele Marconi

Via De Sanctis- III Edificio Polifunzionale

Segreteria: tel. 0874.404353

e-mail: dipagricoltura@unimol.it



**Dipartimento di Economia, Gestione, Società e Istituzioni**

Direttore: Paolo De Vita

Via De Sanctis- II Edificio Polifunzionale

Segreteria: tel. 0874.404360

e-mail: dipeconomia@unimol.it



**Dipartimento Giuridico**

Direttore: Gianmaria Palmieri

Viale Manzoni - I Edificio Polifunzionale

Segreteria: tel. 0874.404559

e-mail: dipgiuridico@unimol.it



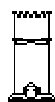
**Dipartimento di Medicina e di Scienze della Salute**

Direttore: Guido Maria Grasso

C.da Tappino

Segreteria: tel. 0874.404728

e-mail: dipmedicina@unimol.it





**Dipartimento di Medicina e di Scienze della Salute**

Direttore: Guido Maria Grasso  
Via De Sanctis  
Segreteria: tel. 0874.404728  
e-mail [dipmedicina@unimol.it](mailto:dipmedicina@unimol.it)



**Dipartimento di Scienze Umanistiche, Sociali e della Formazione**

Direttore: Paolo Mauriello  
Via De Sanctis - II Edificio Polifunzionale  
Segreteria: tel. 0874.404362  
e-mail [dipscienzeumanistiche@unimol.it](mailto:dipscienzeumanistiche@unimol.it)



• **Sede di Isernia (IS):**

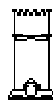
**Dipartimento di Economia, Gestione, Società e Istituzioni**

Direttore: Paolo De Vita  
Via Mazzini  
Segreteria: tel. 0865 478901  
e-mail: [dipeconomia@unimol.it](mailto:dipeconomia@unimol.it)



**Dipartimento di Scienze Umanistiche, Sociali e della Formazione**

Direttore: Paolo Mauriello  
Via Mazzini  
Segreteria: tel. 0865 478901  
e-mail [dipscienzeumanistiche@unimol.it](mailto:dipscienzeumanistiche@unimol.it)



- **Sede di Pesche (IS):**

**Dipartimento di Bioscienze e Territorio**

Direttore: Marco Marchetti

C.da Fonte Lappone

Segreteria: tel. 0874.404100

e-mail: dipbioter@unimol.it



- **Sede di Termoli (CB):**

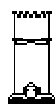
**Dipartimento di Bioscienze e Territorio**

Direttore: Marco Marchetti

Via Duca degli Abruzzi

Segreteria: tel. tel.0874 404804

e-mail: dipbioter@unimol.it





## 2.5 Unimol in cifre

Il personale dell'Ateneo molisano viene suddiviso in Personale Docente e Personale Tecnico Amministrativo.

Da un'analisi quantitativa storica si ha per il Personale Docente il seguente andamento

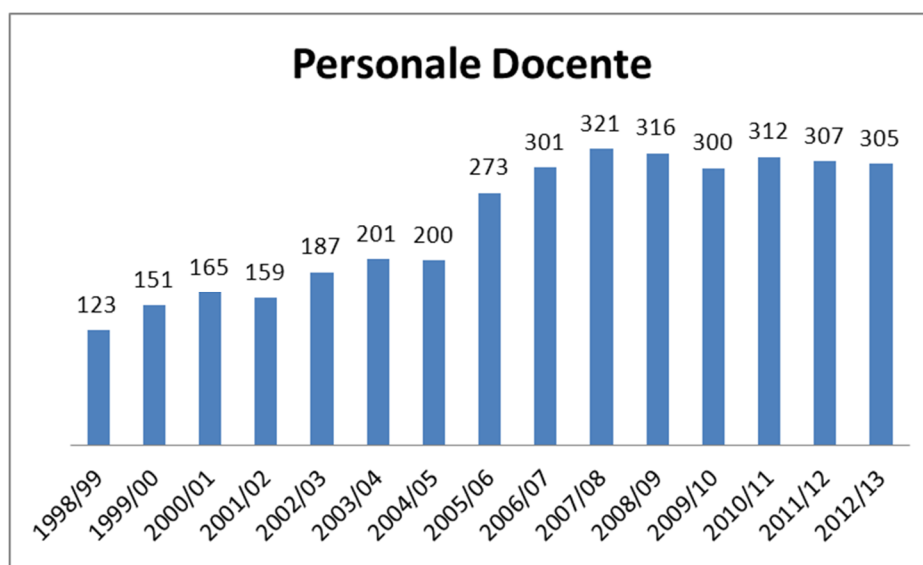


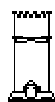
Figura 1-Storico del Personale Docente (Fonte MIUR)

In particolare al 31/12/12 il Personale Docente è composto da n.302 unità (Fonte: MIUR) così ripartite

Personale Docente	n.
Ordinari	56
Straordinari	6
Associati	141
Ricercatori	71
RTD	28
<b>Totale</b>	<b>302</b>

Figura 2- Personale Docente al 31/12/12 (Fonte MIUR)

La cui rappresentazione grafica è



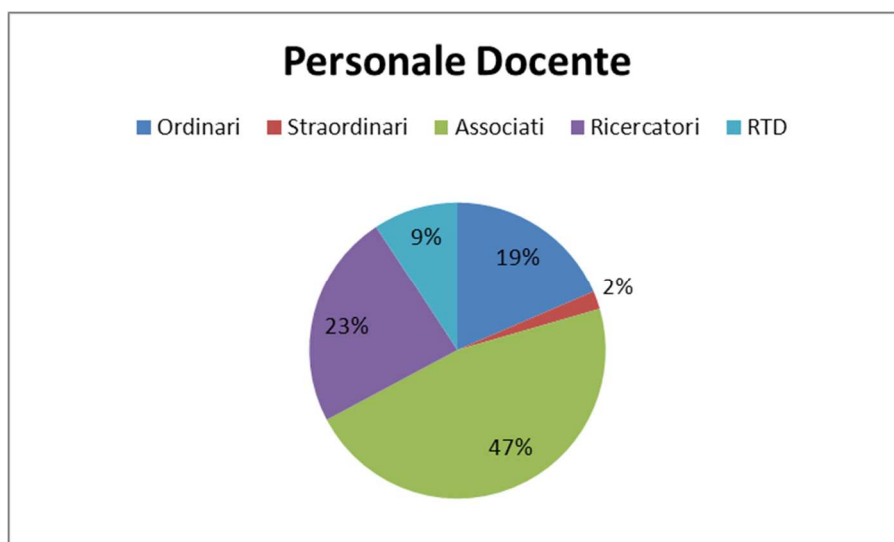


Figura 3- Personale Docente al 31-12-2012

Mentre per il Personale Tecnico Amministrativo l'andamento storico quantitativo si ha

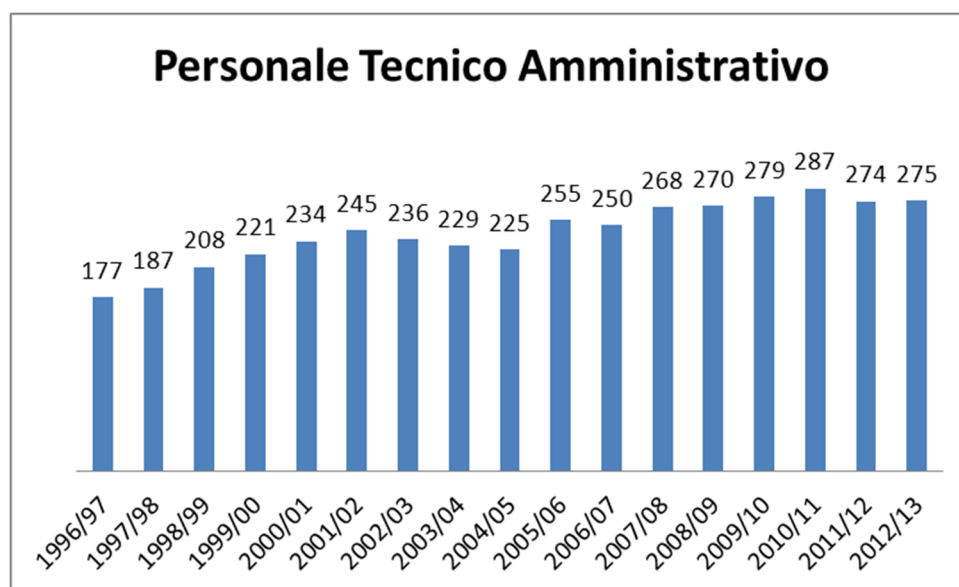
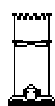


Figura 4- Storico del Personale Tecnico-Amministrativo

In particolare al 31/12/12, il Personale Tecnico Amministrativo è composto da n.275 unità, la cui classificazione per Aree Funzionali è la seguente







Area funzionale	Contratto di lavoro a tempo indeterminato		Contratto di lavoro a tempo determinato		Altre tipologie contrattuali		Totale
	M	F	M	F	M	F	
Dirigenza amministrativa	2	0	0	0	0	0	2
Amministrativa ed Amministrativa-gestionale	36	80	0	0	0	0	116
Biblioteche	5	9	0	0	0	0	14
Servizi generali e tecnici	32	24	0	0	0	0	56
Socio sanitaria, Medico-odontoiatrica e Socio sanitaria	0	0	0	0	0	0	0
Tecnica, Tecnico-scientifica ed Elaborazione dati	56	24	3	4	0	0	87
Area non individuata	0	0	0	0	0	0	0

Figura 5- Personale Tecnico Amministrativo classificato per Aree Funzionali al 31/12/12 (Fonte dati: MIUR)

Rappresentando graficamente con le relative percentuali la tabella precedente, si ha

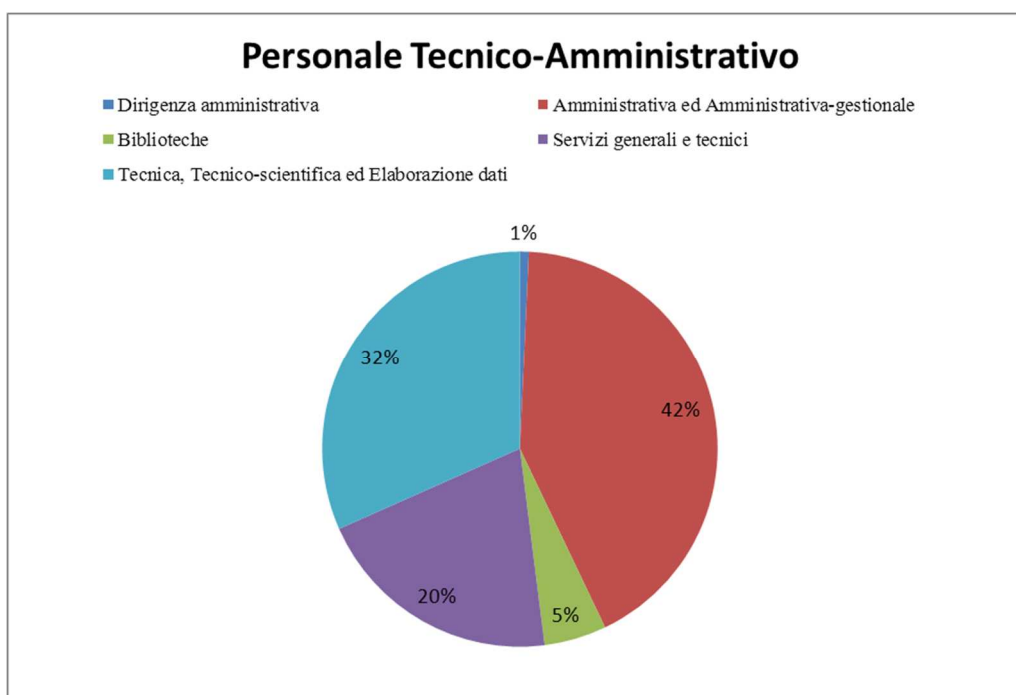
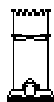


Figura 6- Rappresentazione grafica della suddivisione per Aree Funzionali del Personale Tecnico Amministrativo al 31/12/12



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

Da un'analisi storica dei Laureati si ha che l'andamento è del tipo

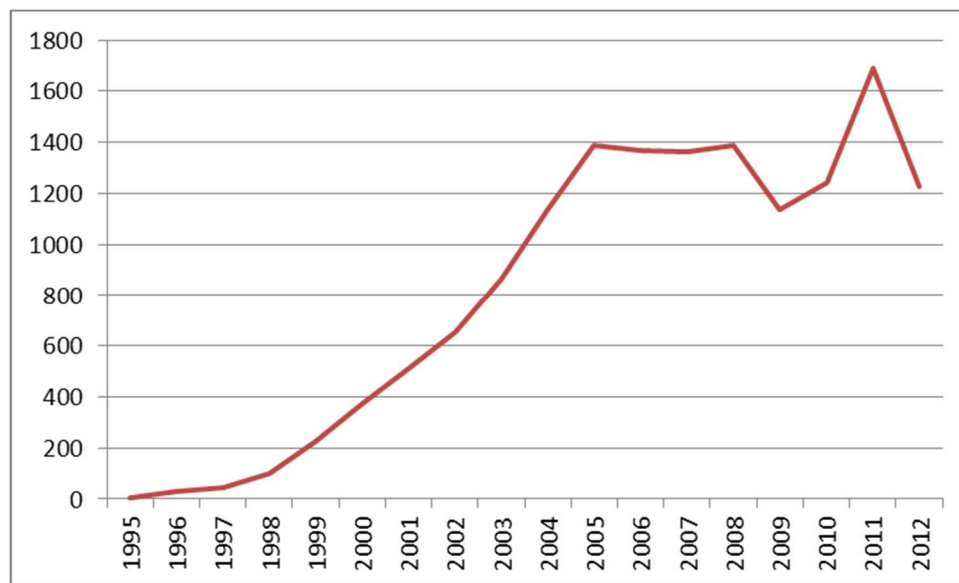


Figura 7- Storico dei Laureati

In particolare per l'anno solare 2012 si ha

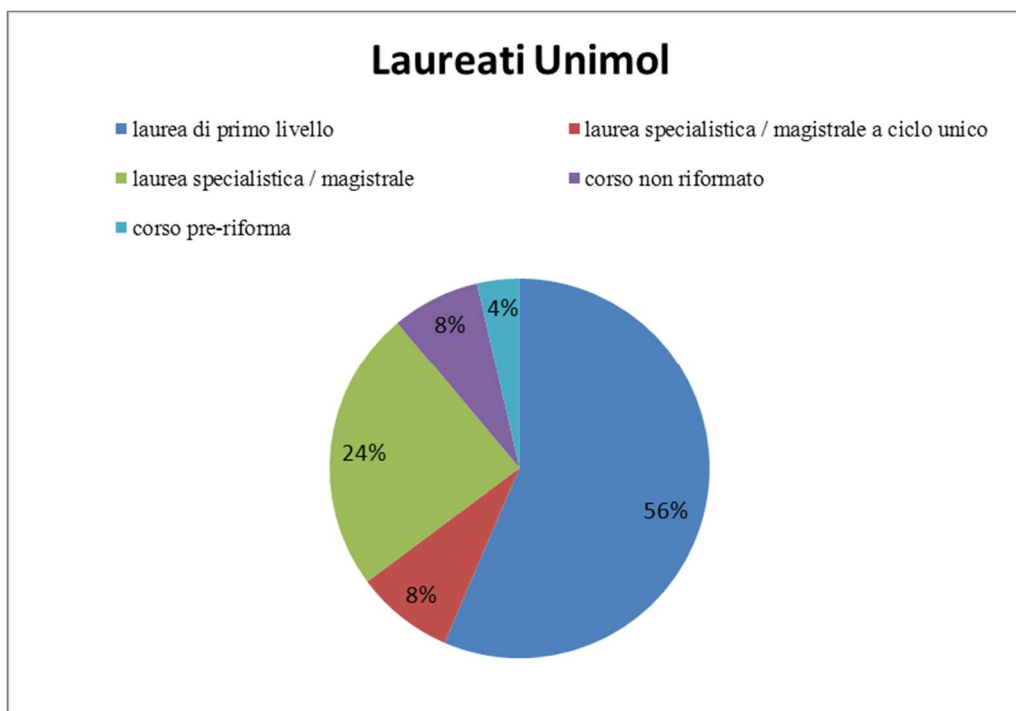
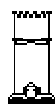


Figura 8- Laureati Unimol nell'anno 2012 (Fonte dati: Almalaurea)





Analizzando la situazione edilizia si ha

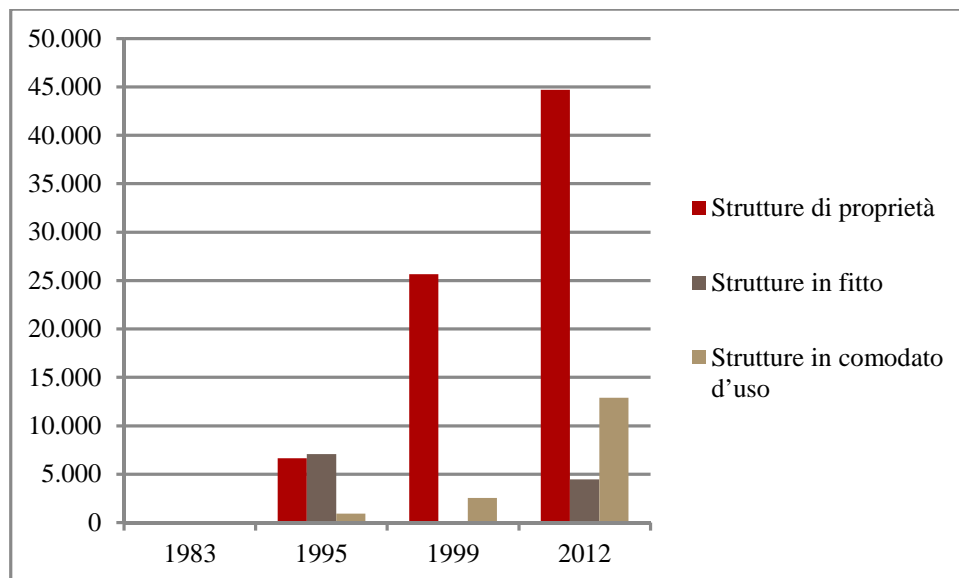
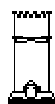
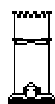
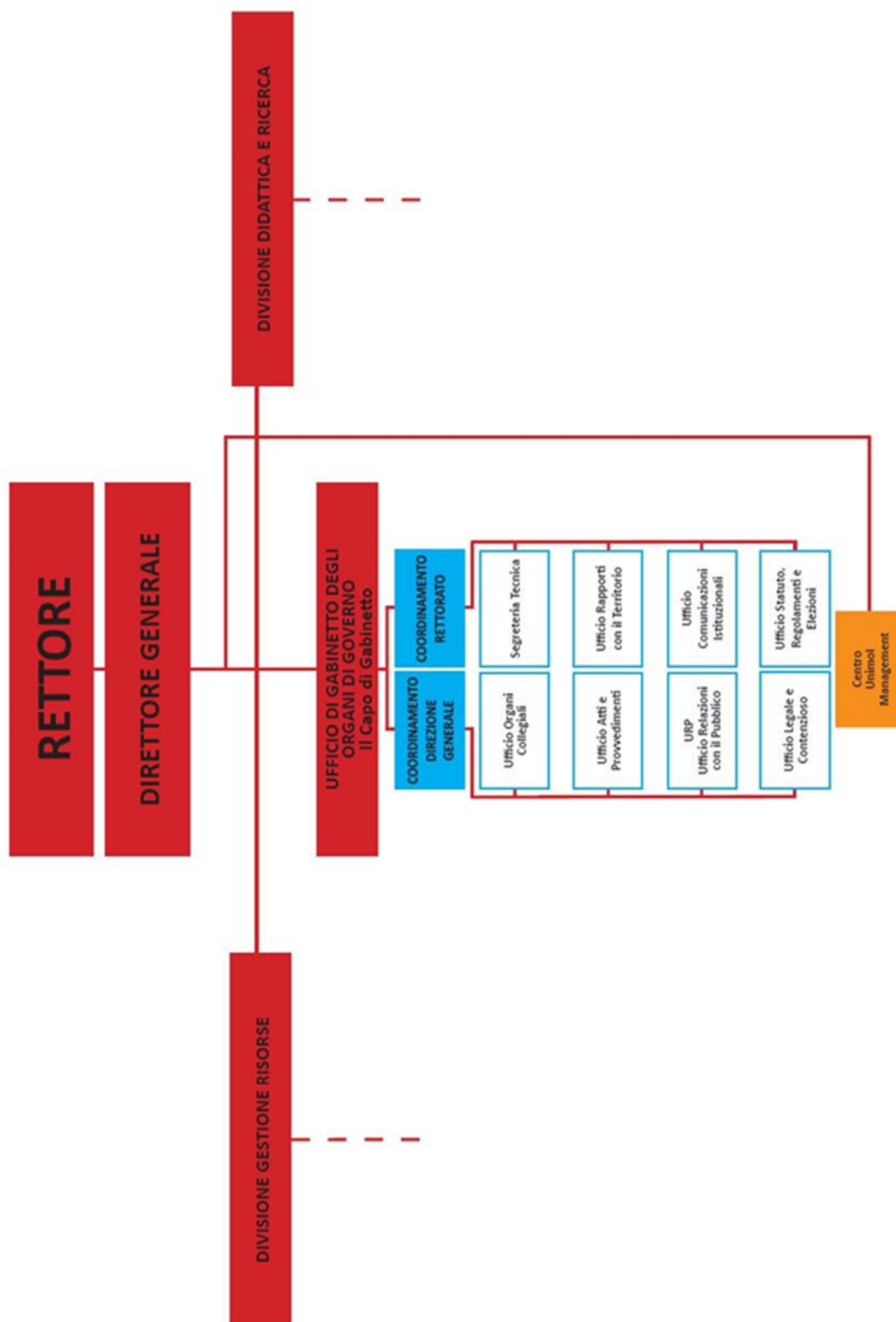
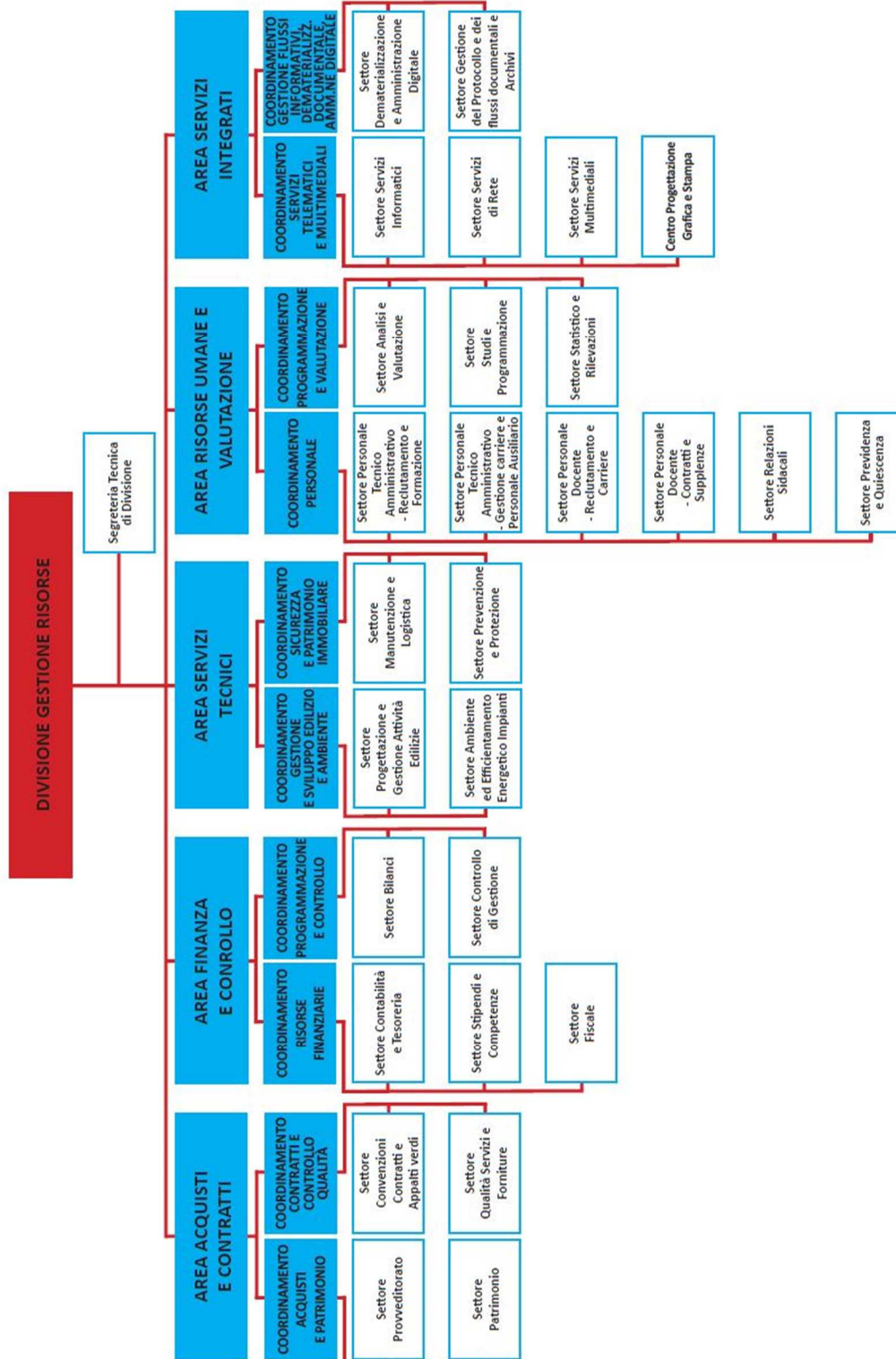


Figura 9- Situazione Edilizia

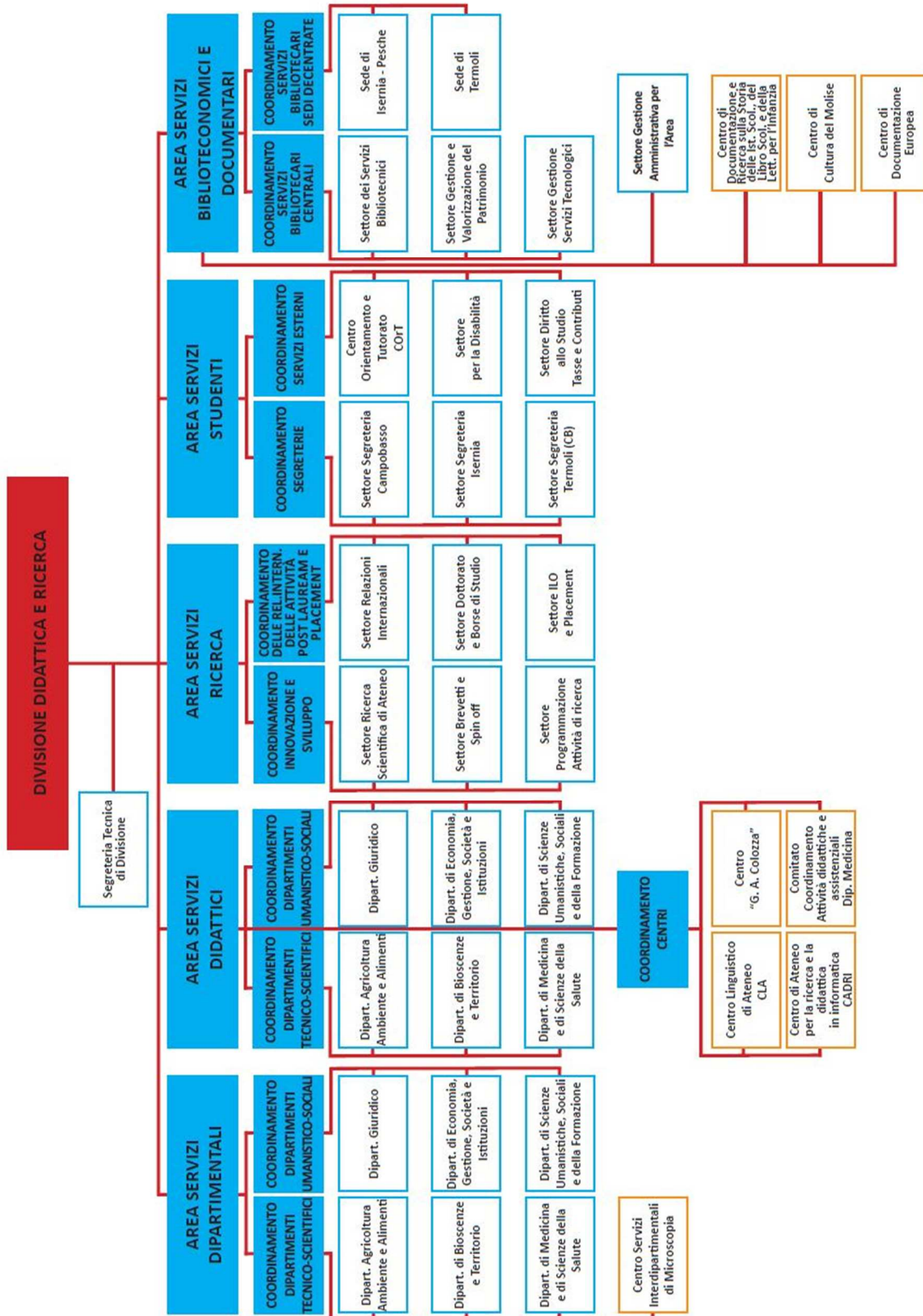


## 2.6 L'organigramma





# PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015





### 3 L'Albero della Performance

Alla luce della missione definita dallo Statuto e dal contesto socio-territoriale e normativo-istituzionale in cui l'Ateneo opera, nonché in linea con gli intenti enunciati nei documenti programmatici, l'Università si è posta l'obiettivo di costituire un centro di rilevanza per la promozione dello sviluppo, puntando sulla qualità della ricerca e della didattica e su una sempre maggiore integrazione con il territorio, su cui insiste la propria azione. Nel perseguimento delle proprie finalità l'Ateneo indirizza l'azione verso i seguenti assi principali di attività:

- azioni a favore della didattica;
- azioni a favore della ricerca;
- azioni a favore degli studenti e, in generale, volti alla qualità e al potenziamento dei servizi offerti;
- azioni a favore dell'internazionalizzazione (trasversale a tutte le attività dell'Ateneo);
- azioni ed interventi per un'amministrazione di qualità;
- azioni a favore del territorio.

#### 3.1 Azioni a favore della didattica

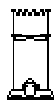
Un quadro sintetico del contesto interno della macro-area Offerta Formativa, ottenuto attraverso l'analisi SWOT, asserisce che:

I punti di forza (S):

- docenti di prestigio e di fama internazionale;
- insediamento in una piccola città e realizzazione di un vero e proprio campus universitario;
- ampia offerta didattica di I e II livello, master, dottorati;
- razionalizzazione sul territorio urbano di alcune sedi didattiche della stessa Facoltà;
- sedi didattiche distaccate coerenti con le esigenze del territorio e del mondo produttivo (Campobasso, Isernia - Pesche, Termoli);
- corsi interdipartimentali;
- "Federazione del Sistema Universitario pugliese-molisano-lucano" nata per realizzare forme di collaborazione in settori nevralgici nell'attuale processo di sviluppo del settore universitario;
- disponibilità di azioni di sostegno da parte delle Istituzioni locali;
- buon rapporto docenti/studenti;
- buon rapporto spazio/studente;
- azioni di sostegno per studenti in difficoltà e fuori corso (ad esempio precorsi, corsi integrativi, *counselling* psicologico).

I punti di debolezza (W):

- continuo avvicinarsi di riforme del sistema universitario;



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

- progressiva riduzione dei finanziamenti pubblici con sempre meno disponibilità economiche per far fronte ad azioni di sostegno a servizi per gli studenti e per il personale;
- vicinanza di città e di Atenei grandi con maggiore attrattività;
- ridotto turn over del corpo Docente;
- per alcuni Dipartimenti frammentazione dei percorsi didattici con un numero eccessivo di esami;
- carico didattico squilibrato per alcuni corsi o Dipartimento.

### Le opportunità (O):

- “Federazione del Sistema Universitario pugliese-molisano-lucano” nata per realizzare forme di collaborazione in settori nevralgici nell’attuale processo di sviluppo del settore universitario;
- maggiore partecipazione e disponibilità ad azioni di sostegno da parte delle Istituzioni locali;
- città ed Ateneo di adeguate dimensioni, poco caotico e vicino agli studenti ed alle loro esigenze;
- puntare sulla qualità dei servizi erogati;
- accordi con Università straniere;
- esperienza pluriennale di dottorati nazionali e internazionali;
- possibilità di incrementare in maniera equa il carico didattico dei docenti di ruolo con riduzione del fabbisogno di docenti a contratto;
- internazionalizzazione dell’attività didattica;
- possibilità di consolidare le sedi decentrate.

### Le minacce (T):

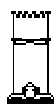
- ulteriore riduzione dei finanziamenti pubblici;
- Università private dotate di maggiori risorse e libertà di manovra;
- competitività in aumento delle Università statali e delle Università straniere;
- concorrenza delle Università telematiche;
- vincoli e standard normativi non adeguati dalla dimensione e alla prospettiva internazionale;
- aumento indiscriminato dell’offerta di lauree di secondo livello nel sistema universitario;
- diminuzione del valore reale del titolo di studio.

### **3.2 Azioni a favore della ricerca**

Un quadro sintetico del contesto interno della macro-area Ricerca, ottenuto attraverso l’analisi SWOT, asserisce che:

#### I punti di forza (S):

- specializzazione ed eccellenza in diverse aree, in particolare con il territorio;
- partecipazione al Parco Scientifico e Tecnologico;
- stretta rete di relazioni interne fra gruppi di ricerca e strutture di servizio;







- presenza di personalità di spicco nell'ambito della comunità scientifica, riconosciute a livello internazionale;
- adeguate competenze nella maggior parte dei settori disciplinari;
- adeguato livello della produzione scientifica;
- struttura amministrativa centrale di supporto all'attività di ricerca;
- ampiezza della partnership nazionale e internazionale;
- ottimo quadro organico di sostegno nel collegamento con le imprese;
- buon numero di dottorati;
- buon numero di assegnisti di ricerca.

I punti critici (W):

- esiguità dei fondi per l'attività di ricerca;
- contesto territoriale economicamente debole;
- posizionamento geografico;
- forte peso degli impegni didattici;
- ridotto turn-over del personale Docente e ricercatore;
- resistenza culturale all'innovazione;
- scarsa visibilità all'esterno delle competenze scientifiche.

Le opportunità (O):

- attrattività dell'istituzione nel contesto territoriale;
- intensificazione dei rapporti con il territorio nel trasferimento tecnologico;
- intercettazione di finanziamenti per progetti di ricerca applicata;
- implementazione dei servizi di Spin Off, brevetti e Industrial Liaison Office;
- presenza sul territorio di distretti e reti tecnologiche;
- rafforzamento del quadro di sostegno territoriale alle politiche di RS e Innovazione;
- collaborazione a network scientifici e collaborazioni a livello nazionale ed internazionale;
- possibilità di valorizzare le esperienze, gli incarichi, le conoscenze e i collegamenti internazionali dei docenti dell'Ateneo.

Le minacce (T):

- maggiore competitività a livello nazionale e internazionale;
- riduzioni investimenti pubblici e privati per la ricerca;
- crescente presenza e attrattività da parte delle comunità scientifiche dei Paesi emergenti;
- maggiore attrattività di Atenei medio-grandi.

### 3.3 Azioni a favore degli studenti

Un quadro sintetico del contesto interno della macro-area Servizi agli Studenti, ottenuto attraverso l'analisi SWOT, evidenzia i seguenti punti di forza (S):

- tipologia organizzativa secondo il modello del campus;



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

- intensa attività di orientamento come seminari tematici, corsi pre-universitari, scuole in Ateneo e l'Ateneo nelle scuole;
- Open Day e giornata della matricola;
- numerose aziende convenzionate per tirocini e stage;
- numerose attività di tirocinio curriculare;
- intensa ed innovativa attività di *placement: counseling* di orientamento, tirocinio curriculare, stage e lavoro, *job placement*;
- *counseling* psicologico;
- Patente Europea del computer e corsi di lingua;
- Servizi e impianti sportivi;
- Associazioni studentesche, Centro Universitario Sportivo (CUS Molise) e Coro dell'Università;
- servizi di accoglienza matricole e studenti da parte di studenti senior in varie strutture centralizzate e distribuite sul territorio per varie esigenze;
- diffuso utilizzo del web per i servizi amministrativi agli studenti (immatricolazioni, iscrizioni, certificati);
- adeguata comunicazione web in lingua straniera;
- ricca dotazione di biblioteche e di un sistema informatico di ricerca digitale.

### I punti critici (W):

- difficoltà di reperimento alloggi e alto costo;
- difficoltà nei trasporti e logistica inadeguata;
- scarse conoscenze linguistiche;
- assenza del servizio di mensa centralizzato nel campus;
- adeguato sostegno al diritto allo studio.

### Le opportunità (O):

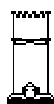
- insediamento in una piccola Regione;
- riqualificazione delle strutture di supporto a disposizione degli studenti;
- potenziamento attività di orientamento in itinere ed in uscita
- ampliamento dell'offerta di alloggi per studenti mediante il coinvolgimento di Enti esterni.

### Le minacce (T):

- concorrenza qualitativa di altri;
- riduzioni investimenti pubblici e privati nei servizi;
- maggiore attrattività di atenei medio-grandi.

### **3.4 Azioni a favore dell'internazionalizzazione**

Un quadro sintetico del contesto interno della macroarea Internazionalizzazione, ottenuto attraverso l'analisi SWOT, asserisce che:





## I punti di forza (S):

- tipologia organizzativa secondo il modello del campus;
- numerosi progetti di mobilità per studenti, docenti e personale Tecnico-Amministrativo;
- scambi culturali;
- corsi di lingua (CLA);
- servizi e impianti sportivi;
- Associazioni studentesche, Centro Universitario Sportivo (CUS Molise), e Coro dell'Università;
- servizi di accoglienza da parte di personale specializzato e di studenti in varie strutture centralizzate e distribuite sul territorio per varie esigenze;
- diffuso utilizzo del web per i servizi agli studenti;
- comunicazione web in lingua straniera;
- ricca dotazione di biblioteche e di un sistema informatico di ricerca digitale.

## I punti critici (W):

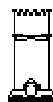
- la mobilità internazionale per studenti, docenti e personale Tecnico-Amministrativo;
- l'acquisizione di risorse provenienti dall'estero;
- l'acquisizione di iscrizioni di studenti dall'estero e il supporto all'apprendimento della lingua italiana;
- l'acquisizione di dottorandi dall'estero;
- l'acquisizione di docenti e ricercatori dall'estero;
- corsi in lingue diverse dall'italiano;
- i servizi di comunicazione in lingua diverse.

## Le opportunità (O):

- maggiore collaborazione con Università internazionali;
- incremento delle pubblicazioni internazionali;
- confronto qualitativo in tutti i settori;
- riqualificazione delle strutture di supporto a disposizione degli studenti;
- potenziamento attività di accoglienza in ingresso ed in uscita;
- ampliamento dell'offerta di alloggi per studenti.

## Le minacce (T):

- la concorrenza qualitativa degli altri Atenei;
- riduzioni investimenti pubblici e privati nei servizi;
- maggiore attrattività di Atenei medio-grandi.



### 3.5 Azioni ed interventi per un'amministrazione di qualità

La qualità dei servizi universitari è essenziale per la competitività del sistema e per il miglioramento delle condizioni degli studenti. Per questo la ricerca della qualità è la finalità centrale dell'azione di modernizzazione del sistema Amministrativo e gestionale dell'Ateneo.

La qualità dei servizi è strettamente correlata alla capacità dell'Ateneo di migliorare le proprie prestazioni e di soddisfare l'utenza (interna ed esterna) che ad esso si rivolge. Pertanto, gli interventi per promuovere la qualità comprendono azioni volte a migliorare la performance dell'amministrazione, a rafforzarne la capacità di coinvolgere i destinatari dei servizi e a diffondere il più possibile percorsi di miglioramento continuo.

Infatti, nel contesto degli obiettivi di riduzione della spesa pubblica ed, in particolare, in quella universitaria, è importante che il recupero di efficienza sia accompagnato da una equivalente spinta al miglioramento della qualità ed al miglioramento delle prestazioni. Tali obiettivi sono al centro dell'azione di modernizzazione delle strutture amministrative e gestionali dell'Ateneo.

La qualità delle prestazioni dipende dalla capacità di perseguire il miglioramento continuo e ciò richiede l'ottimizzazione costante dell'utilizzo delle risorse disponibili e dei processi di produzione ed erogazione dei servizi, nonché la capacità di innovare sia i processi che i servizi finali e le politiche organizzative, in coerenza con il modificarsi dei bisogni da soddisfare interpretando in modo strategico e anticipatorio la propria missione istituzionale.

A questo scopo, occorre saper valutare la propria prestazione organizzativa, individuare le priorità rispetto alle quali intervenire, pianificare i necessari cambiamenti in modo integrato e funzionale alle proprie esigenze, anche avvalendosi delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie.

In sintesi, si vuole fare della "organizzazione amministrativa" e dei suoi principi più innovativi (organizzazione di competenze "trasversali" tra uffici, collaborazione e coordinamento, valutazione ed autovalutazione, organizzazione degli uffici/aree di direzione, gestione e controllo) il punto di forza di tutte le misure dirette a rendere più efficace ed efficiente l'attività amministrativa.

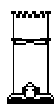
Su questo processo, in relazione a questi obiettivi si è diretta l'intera attività amministrativa dell'Ateneo.

L'Università degli Studi del Molise, consapevole della ineludibilità di tale processo, ha individuato e reso operativo, seguendo le metodologie del project management, un nuovo modello organizzativo e di comunicazione in grado di favorire maggiore efficienza ed efficacia all'azione amministrativa e capace di coniugare l'elaborazione di puntuali obiettivi amministrativi da assegnare alle strutture (sia in termini di miglioramento delle procedure ordinarie che di risultati specifici annuali e pluriennali), con l'individuazione delle esigenze e delle necessità dell'utenza esterna ed interna, nonché la verifica e la valutazione dei risultati raggiunti.

Uno dei risultati di questo nuovo processo di organizzazione e di cambiamento culturale si è concretizzato nella riprogettazione e sistemazione dell'organigramma di Ateneo nonché nell'adozione del presente Piano della Performance.

La finalità istituzionale è stata raggiunta con l'introduzione, nell'organizzazione amministrativa dell'Ateneo, di un nuovo modello di relazioni funzionali tra i soggetti operativi ai vari livelli (organi di indirizzo politico, dirigenza, divisioni, aree, coordinamenti, settori e centri autonomi) in modo da favorire la crescita culturale e metodologica della struttura verso una logica di sistema, di processi, di interazione e di trasversalità.

Lo strumento scelto è quello di creare un *sistema di direzione per obiettivi* che governi la logica dei processi e dei progetti dell'Ateneo in questo delicato momento di transizione verso un nuovo modello organizzativo, connotato sia dai principi di carattere generale (qualità del servizio, efficienza ed economicità, efficacia, diligenza nell'esecuzione dei compiti lavorativi), sia anche da principi specifici e





“particolari” del sistema universitario attuale (concorrenza, valutazione, accreditamento, cooperazione e condivisione di obiettivi strategici).

Le recenti disposizioni normative e contrattuali hanno imposto alle PA, e quindi anche alle università, di perseguire il miglioramento organizzativo del lavoro, elevati standard qualitativi delle funzioni e dei servizi svolti, l’incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, il riconoscimento del merito, la valorizzazione delle capacità, l’incremento dell’efficienza del lavoro pubblico.

A tal fine è stato adottato un *Sistema di misurazione e di valutazione della performance individuale* che svolge un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico offerto e l’allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance, coerentemente con le indicazioni fornite al riguardo dalla CIVIT a seguito dell’entrata in vigore del D. lgs. n. 150/2009.

In questo ambito, sono stati definiti come obiettivi strategici:

- **Una governance di Qualità**

L’Università degli Studi del Molise vuole facilitare la diffusione di una cultura dell’organizzazione basata sull’assunzione di responsabilità, sulla trasparenza delle decisioni, tempestività della comunicazione, e una buona relazione fra i dipendenti che li motivi e permetta loro di fornire performance di alto livello e sviluppare un clima di miglioramento continuo.

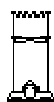
- **Valorizzazione delle Risorse Umane**

L’Ateneo s’impegna a valorizzare tutte le componenti delle sue Human Resource, puntando sulla loro motivazione, capacità e prestazione. Riorganizzando tutto il personale Tecnico- Amministrativo con lo scopo di massimizzare i vantaggi che possono derivare dall’attuazione di un’agenda di modernizzazione dell’Università e del suo personale. E’ fondamentale, per raggiungere tali obiettivi, adeguare, lavorando in collaborazione con le rappresentanze sindacali, le strutture e i processi richiesti in appoggio alle strategie implicite nella politica universitaria del Piano triennale ed assicurare un’applicazione efficace e tempestiva dei piani di modernizzazione. Questo comporta promuovere un’azione integrata per individuare i criteri per un contenimento dell’incremento di spesa, un’allocazione programmata del personale di nuova nomina fra le varie strutture e servizi di Ateneo e provvedere al riequilibrio nella distribuzione del personale Tecnico Amministrativo in servizio. Non meno importante sono la valorizzazione delle competenze ed il reclutamento di personale Tecnico Amministrativo a tutti i livelli.

Inoltre, gli obiettivi che l’università si è data in materia di personale Docente sono la valorizzazione e l’incentivazione delle eccellenze e l’impegnarsi per il contenimento nell’incremento di spesa ed il riequilibrio delle risorse di personale Docente. Tutto questo deve portare ad individuare, a livello di Ateneo, appositi criteri per un contenimento dell’incremento di spesa, per un’allocazione programmata del personale fra le varie strutture di ricerca e provvedere, infine, al riequilibrio nella distribuzione del personale Docente anche per favorire un graduale ricambio generazionale attraverso un’attenta politica d’incentivazione nel reclutamento di giovani ricercatori.

Obiettivi operativi individuati per la *Governance* e per le risorse umane sono:

- migliorare la capacità di gestione operativa e ottimizzare gestione procedure amministrative;
- potenziare la capacità decisionale strategica;
- razionalizzare la spesa per il personale e per la gestione delle strutture di supporto alla didattica e alla ricerca;



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

- programmare le politiche di sviluppo del personale;
- misurare e monitorare i processi;
- aumentare il coinvolgimento degli stakeholder;
- sviluppare professionalità capaci di interagire con il territorio, per creare rapporti di sinergia con Enti e aziende locali;
- sviluppare professionalità capaci di comunicare efficacemente l'identità e le iniziative dell'Ateneo;
- monitoraggio della qualità dei servizi erogati e delle forniture, anche attraverso la previsione di questionari da somministrare ai fornitori, agli studenti e al personale;
- programmare, in un arco temporale triennale, il fabbisogno di personale Docente e Tecnico- Amministrativo e monitorare l'FFO.

Un quadro sintetico del contesto interno ottenuto attraverso l'analisi SWOT, asserisce che i punti di forza (S) sono:

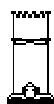
- presenza di personale Docente e Tecnico Amministrativo di elevata professionalità in un proficuo clima collaborativo;
- riequilibrio nel triennio nella distribuzione delle risorse di personale all'interno di una politica di reclutamento del personale finanziariamente sostenibile;
- applicativi software di ultima generazione;
- particolare attenzione a tutti gli strumenti volti al miglioramento dei servizi pubblici nell'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance organizzative;
- Federazione del Sistema Universitario pugliese-molisano-lucano;
- dimensioni piccole che favoriscono contatti docenti/servizi e studenti;
- delocalizzazione edilizia e delle attività formative su tutto il territorio regionale;
- giovane età del personale ed elevata propensione al cambiamento;
- capacità di dialogo con i partner istituzionali ed i portatori di interesse;
- implementazione di un nuovo sistema di valutazione del personale e di contabilità;
- rapidità dei processi decisionali;
- tipologia organizzativa secondo il modello del campus.

I punti critici (W):

- continuo avvicinarsi di riforme dell'Università;
- progressiva riduzione dei finanziamenti pubblici con sempre meno disponibilità economiche per far fronte ad azioni di sostegno a servizi per gli studenti e per il personale;
- mancanza di un *data-warehouse* di Ateneo.

Le opportunità (O):

- applicazione di un ciclo di gestione della performance, in sintonia con lo sviluppo dei sistemi di governo dell'Ateneo;
- potenziamento molteplici iniziative di collaborazione con istituzioni, enti locali e enti di sostegno, su tutte le sedi dell'Ateneo, con cui sarà possibile sviluppare accordi più organici e strutturati anche per il reperimento di finanziamenti;





- rispetto dei principi di semplificazione, efficienza ed efficacia tra i criteri di valutazione per l'allocazione delle risorse e incentivazione di una più organica collaborazione con altri Atenei;
- individuazione degli stakeholder per il miglioramento dei servizi;
- ampliamento delle competenze del personale per fronteggiare il blocco del turn-over.

Le minacce (T):

- riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, cui si associa il limite di spesa per il personale;
- limitazione del turnover;
- congiuntura economica nazionale non favorevole;
- riduzioni investimenti pubblici e privati nei servizi.

### 3.6 Azioni a favore del territorio

L'Università degli Studi del Molise è sorta in risposta all'allora ed attuale esigenza di favorire lo sviluppo territoriale della Regione Molise ed all'aspirazione della Regione stessa di veder avviato e sviluppato un insediamento universitario. La sua nascita riflette dunque la scelta del Ministero di rafforzare la rete degli Atenei italiani, ma soprattutto quella delle Regioni meridionali, che appariva, a quella data, ancora scarsamente sviluppata, o quanto meno fortemente concentrata in poche grandi e congestionate sedi storiche.

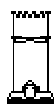
Il sistema economico molisano - superata la fase recessiva dei primi anni novanta - registrava una crescita del valore aggiunto nettamente superiore a quella che caratterizzava in media il resto del Paese, soprattutto se raffrontata alla performance registrata dal complesso delle Regioni meridionali, anche se la struttura produttiva restava fortemente sbilanciata verso i settori più tradizionali (il peso dell'occupazione sia nel settore agricolo che in quello delle costruzioni infatti risultava significativamente più elevato, a scapito di un sottodimensionamento sia del settore manifatturiero che del settore terziario). Fra gli elementi di maggiore criticità si può segnalare:

- il divario di reddito rispetto al contesto nazionale;
- il divario nella dotazione infrastrutturale rilevante in quasi tutte le principali infrastrutture direttamente collegate con il sistema produttivo, oltre che per gran parte delle infrastrutture a servizio della popolazione. In tutti i casi il Molise era ampiamente al di sotto della media nazionale;
- la scarsa capacità di attrarre consumi turistici.

Il Molise, quindi, pur essendo uscito dal novero delle Regioni dell'attuale obiettivo Convergenza, evidenziava ancora alcune caratteristiche tipiche delle aree del Mezzogiorno.

Nel decennio successivo e fino al 2007, la composizione settoriale dell'economia regionale non ha subito variazioni significative o inversioni di tendenza rispetto al passato. Il ritmo di crescita del PIL era pressoché allineato a quello nazionale; per contro il valore pro-capite del prodotto regionale era ancora fortemente inferiore al dato nazionale. La produttività del lavoro risultava molto modesta e fortemente inferiore sia al dato Mezzogiorno che al dato Italia.

In sintesi, la lettura del quadro socio-economico restituisce l'immagine di una Regione dal basso livello di competitività e attrattività territoriale che ha dovuto e deve pertanto ancora compiere





significativi sforzi per promuovere uno sviluppo endogeno ed auto sostenuto, ridurre la propria dipendenza dall'esterno ed accrescere la propria concorrenzialità sui mercati nazionali ed internazionali. Oggi, il contesto osservato mostra alcune deboli tendenze di dinamismo e di rilancio che si basano su un capitale umano qualificato, caratterizzato da discreti livelli di competenza e tassi di scolarizzazione medio alti, grazie soprattutto all'Università. In particolare la presenza di una struttura universitaria con ampia scelta di Facoltà è stato sicuramente uno dei punti di forza, una risorsa su cui il sistema regionale si è basato per promuovere crescita e sviluppo.

A partire dal 2008 l'economia internazionale ha sperimentato la più profonda recessione del dopoguerra e, in linea con le tendenze delle altre aree del Paese, il quadro economico regionale è bruscamente peggiorato, con una forte diminuzione del PIL. La caduta dell'attività ha interessato tutti i settori produttivi; effetti più marcati si sono avuti per la produzione industriale, che ha subito una contrazione particolarmente ampia e rapida, per le esportazioni, per il settore delle costruzioni e nel mercato immobiliare. Dopo un biennio di espansione, nella seconda metà del 2008 si è arrestata la crescita dell'occupazione, con un calo di addetti nel settore industriale.

In un contesto sociale e territoriale così caratterizzato, l'Università degli Studi del Molise è riuscita a mantenere un tasso di iscritti pressoché uniforme negli ultimi 4 anni, anche registrando un incremento pari a circa il 5% nel numero di immatricolazioni. Inalterato, anzi in qualche caso aumentato, è il numero di servizi offerti a livello territoriale.

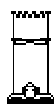
L'Università si trova oggi nel nostro Paese in un momento cruciale del suo travagliato percorso. Ancora più importante il ruolo dell'Università in una Regione come il Molise. L'Università pertanto è chiamata a svolgere un funzione fondamentale nello sviluppo economico, sociale e culturale della Regione tramite le sue funzioni primarie nella ricerca scientifica, nell'alta formazione e nelle attività di servizio per il territorio, come specificato nella *mission* dell'Ateneo. Il suo contributo si affianca, in posizione di particolare rilievo, a quello svolto da numerosi altri soggetti pubblici e non. Pertanto, l'Ateneo deve essere messo in grado di svolgere quel ruolo di protagonista che gli spetta nel consolidamento di un sistema regionale della conoscenza. Ciò significa contribuire a mettere ordine e a creare occasioni di collaborazione strategica tra i vari soggetti del sistema. La sostenibilità dell'Università per il futuro è saldamente legata alla sostenibilità dello sviluppo del Molise.

In questo contesto si inserisce, il 2 settembre 2010, la costituzione della federazione, primo ed unico esempio, ad oggi, di Federazione interregionale (avviata ben prima dell'entrata in vigore della nuova legge di riforma del sistema universitario) tra le sei Università pubbliche della Basilicata, del Molise e della Puglia.

La costituzione della Federazione permetterà la creazione di poli integrati che terranno conto della complessità del sistema e della diversità delle singole realtà con un percorso che richiederà tempi non brevi ma che dovranno tuttavia essere necessariamente contenuti. A tal fine, per una prima ricognizione dei problemi, delle risorse e dell'individuazione delle potenzialità sono stati già attivati specifici tavoli di lavoro su ricerca, didattica, formazione post laurea e di eccellenza, dottorato, servizi agli studenti e sistema bibliotecario, informatica ed elaborazione dati, trasferimento tecnologico e rapporti con il territorio. L'obiettivo prioritario è la salvaguardia di adeguati livelli dell'Offerta Formativa, di iniziative a sostegno del diritto allo studio e soprattutto della difesa dell'autonomia con cui ciascuna Università deve costruire e sviluppare il proprio percorso.

L'Università intende farsi carico dell'attuazione d'iniziative diffuse per :

- la promozione culturale del contesto sociale locale;
- incentivare i rapporti con le imprese locali anche attraverso la valorizzazione dei propri laureati in settori strategici e dei dottori di ricerca;







- la promozione territoriale attraverso il coinvolgimento in programmi di mobilità ed azioni europee di sostegno.

Operativamente individua i seguenti obiettivi:

### *Attivazione e promozione di eventi culturali e di divulgazione scientifica*

L'Università intende impegnarsi a migliorare i rapporti con il tessuto civile-culturale. A tal fine saranno progettati e sperimentati, nell'ambito d'iniziative promosse per favorire il trasferimento della conoscenza agli studenti e alla cittadinanza, interventi informativi specifici sui risultati della ricerca; sulla valorizzazione delle strutture universitarie di divulgazione scientifica; e per l'incentivazione della partecipazione ad iniziative ormai consolidate di divulgazione scientifica.

### *Promozione del territorio attraverso la ricerca, il trasferimento tecnologico e progetti di rilevanza socio-economica*

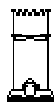
L'Università intende impegnarsi nel triennio d'attuazione del Programma a migliorare e tenere sotto controllo, monitorandoli, i rapporti con il tessuto economico-produttivo. E' fondamentale per raggiungere tale scopo l'istituzione di un servizio che progetti e realizzi un vero e proprio data base attraverso il quale monitorare le convenzioni con soggetti privati territoriali (imprese ed associazioni) per lo sviluppo di progetti d'importanza socio-economica; le convenzioni per progetti di ricerca realizzati in collaborazione con imprese ed Enti territoriali destinatari delle agevolazioni PON (Programma Operativo Nazionale) e POR (Programma Operativo Regionale) e la partecipazione dell'Università ad organismi associativi (consorzi, società consortili, associazioni ed Istituzioni non lucrative, fondazioni, società di capitali). La diffusione del complesso delle attività in atto può certamente servire da traino per altre iniziative simili attuate da altre strutture dell'Ateneo. Inoltre occorre promuovere e sostenere una forte azione di coordinamento a livello regionale che, oltre a diffondere in entrambi la cultura dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, si concretizzi in un combinato di azioni per instaurare un processo virtuoso fra il sistema universitario e quello delle imprese al fine di:

- monitorare tutto quanto attivato a livello regionale;
- mutuare buone pratiche;
- uniformare gli aspetti normativi;
- promuovere la realizzazione di laboratori scientifici congiunti pubblici e privati;
- potenziare i rapporti con il sistema delle imprese e concorrere allo sviluppo di risorse comuni funzionali all'attività di ricerca;
- promuovere e sostenere la partecipazione delle Università alla rete dei distretti tecnologici e produttivi.

Un trasferimento implicito delle attività di ricerca universitaria a livello territoriale implica valorizzare a livello locale la formazione alla ricerca e in settori ad alto impatto tecnologico.

### *Sinergie significative per la promozione del territorio*

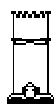
L'Università ritiene che sia quanto mai opportuno, e in tal senso intende impegnarsi, creare sinergie significative con il tessuto politico-istituzionale per promuovere e sostenere tutte le iniziative regionali, nazionali e europee che possano favorire la promozione territoriale e concorrere a promuovere un forte coordinamento a livello regionale per meglio valorizzare i risultati della ricerca. A tal fine è necessario:



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

- migliorare e tenere sotto controllo i rapporti con il tessuto politico-istituzionale locale ed in particolare incentivare la partecipazione dell'università a convenzioni e organismi associativi e monitorarne il flusso, attraverso un apposito data base;
- creare un servizio informativo d'Ateneo che metta a disposizione della comunità locale tutta la documentazione sulle iniziative di sostegno europeo per la promozione territoriale e le procedure per accedere a fondi europei nell'ambito di tali iniziative;
- intercettare, nell'ambito di tali sinergie territoriali, le opportunità di finanziamento per interventi significativi e farsi promotore di specifici progetti;
- incentivare la mobilità studentesca dall'estero e di docenti e ricercatori stranieri;
- come Spin Off positivo per gli Enti Territoriali (ESU, Regione, Provincia e Comune).

Tutto può essere sintetizzato con l'albero della performance (riportato nella pagina seguente) che è una mappa logica tesa a dimostrare come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano alla missione istituzionale, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente. In altre parole, attraverso di esso si rappresenta il legame tra missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi.





### 3.7 L'Albero della Performance in sintesi

L'albero delle Performance può essere così sintetizzato:

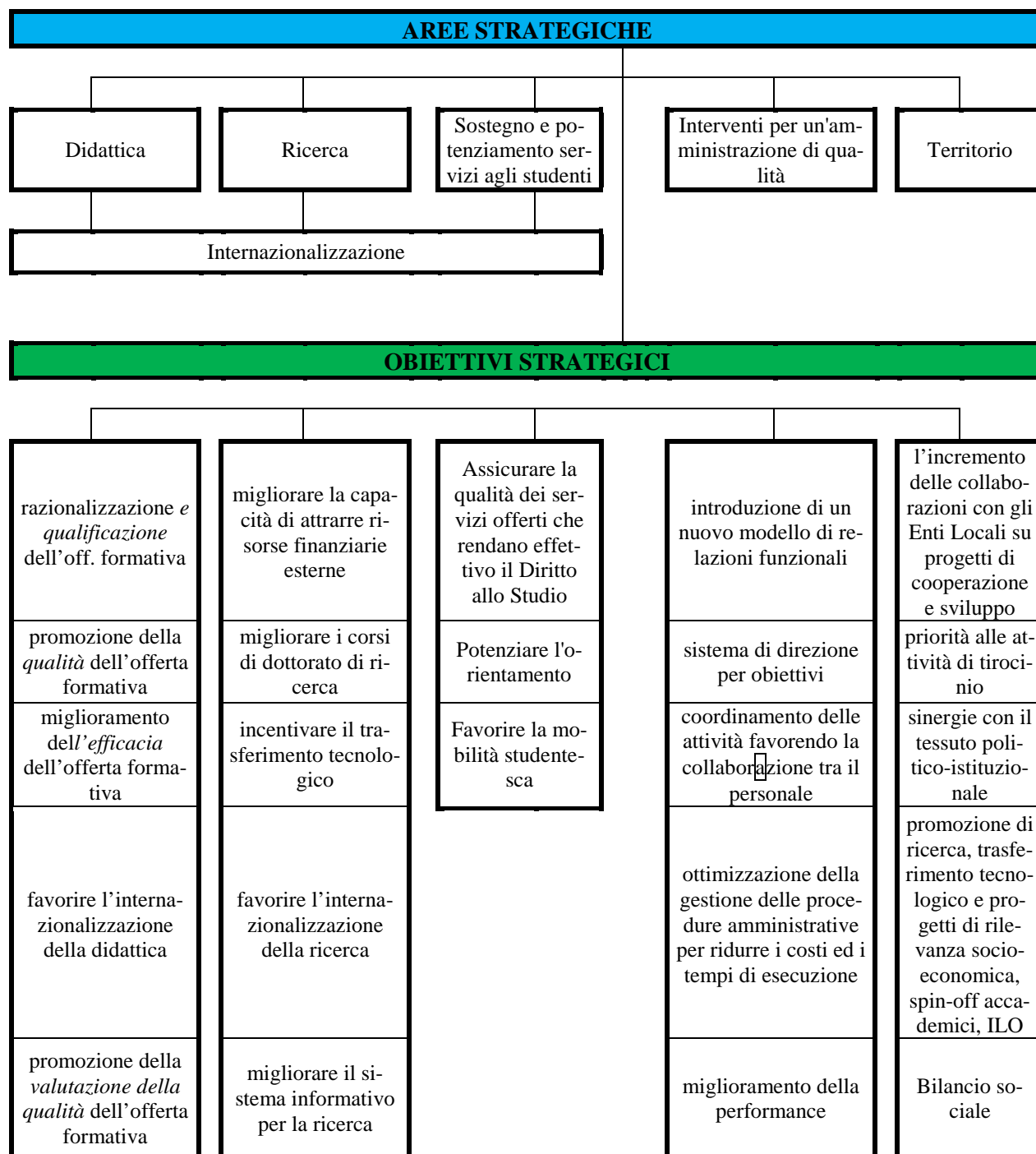
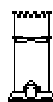


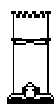
Tabella 2- Albero delle Performance



#### **4 L'Analisi del contesto**

Nell'attuale contesto viene messa in discussione la natura stessa delle università statali, in un clima generale di difficoltà economiche internazionali e nazionali, con conseguenti ripercussioni in termini di scarsità di risorse che ha portato all'inasprimento di meccanismi selettivi, anche per il finanziamento della formazione e della ricerca.

Il cammino del sistema universitario nazionale è collocato sul percorso tracciato dalle Linee guida del Governo per l'Università e successivamente nel contenuto della legge 240 del 30 dicembre 2010 e nei conseguenti decreti attuativi.





## 4.1 Gli stakeholder

L'obiettivo di questa sezione è quello di valutare gli impatti generati sul territorio e sul benessere della collettività, in particolare misurare, quantitativamente e qualitativamente, l'utilità prodotta verso le diverse categorie di stakeholder.

Il concetto di "stakeholder" nasce nelle teorie dell'impresa; trasportarlo nell'ambito delle organizzazioni pubbliche e, in particolare, dell'università, costituisce un'operazione complessa che richiede opportuni adattamenti. In senso ampio, stakeholder è ogni soggetto ben identificabile, portatore di interessi, che può influenzare (attraverso azioni o reazioni) e/o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi, e senza il cui appoggio un'organizzazione non è in grado di sopravvivere.

L'Ateneo vede nell'attivazione della capacità dell'università di gestire in modo produttivo i rapporti con i propri stakeholders, vecchi e nuovi, la concreta soluzione al superamento di impostazioni eccessivamente autoreferenziali presenti negli stessi atenei, che interpretano negativamente, danneggiandolo, il fondamentale principio dell'autonomia universitaria.

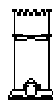
L'impegno dell'università diventa allora innanzitutto quello di accrescere la capacità di ascolto degli stakeholder, con stabili canali di comunicazione trasparente e, quindi, in conseguenza, di attrezzarsi per rispondere e soddisfare le loro diverse esigenze/aspettative. Ma, per costruire un canale di dialogo continuo e permanente con gli stakeholder bisogna rinnovare l'organizzazione universitaria secondo principi di responsabilità sociale e di qualità, con particolare attenzione al rinnovamento dei sistemi di gestione, alle politiche di sviluppo delle risorse umane, al rinnovamento della cultura organizzativa. Bisogna dotarsi in pratica di una struttura organizzativa coerente: una struttura *stakeholder oriented*, approccio della metodologia *stakeholder analysis*. Ed è in questo senso che l'Ateneo ha incominciato ad operare.

La stakeholder analysis è di fondamentale importanza in quanto permette di rilevare per tempo non soltanto gli stakeholder che possono condizionare positivamente l'attuazione dei progetti, ma altresì coloro che possono condizionarla sfavorevolmente, determinandone l'insuccesso. La disponibilità di questo tipo di informazioni, infatti, consente di sviluppare opportune strategie.

Le informazioni che sono state acquisite utilizzando questa metodologia sono essenzialmente riconducibili a quattro voci:

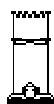
- elenco degli stakeholder, identikit dei propri portatori di interesse (attuali e potenziali);
- interessi degli stakeholder riferiti alle aree strategiche di intervento;
- valutazione del possibile impatto degli stakeholder rispetto a tali attività. Oltre alla loro influenza elevata, media o bassa rispetto al progetto, è opportuno specificare se l'impatto previsto sia positivo, negativo, incerto o totalmente imprevedibile;
- possibili strategie per ottenere il supporto degli stakeholder "positivi" e per ridurre gli ostacoli legati alla presenza di stakeholder "negativi".

Sulla base di queste considerazioni, è stata costruita una matrice stakeholder/attività dove, relativamente a ciascuna attività prioritarie di intervento, sono state individuate le relative attività collegate alle macro e sottocategorie di stakeholder.



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

Aree di Intervento Istituzionali	Attività/azioni	Macrocategorie di Stakeholder	Sottocategorie di Stakeholder
Didattica (formazione)	Corsi di laurea, di laurea specialistica, scuole di specializzazione e di dottorato, corsi di perfezionamento, master, corsi di formazione, stage e tirocini	Studenti	Iscritti ai corsi di studio, ai master, ai corsi di specializzazione, ai corsi di lingua, ai corsi di formazione professionale
		Personale Docente	Personale nei diversi ruoli
		Personale Tecnico-Amministrativo	Addetti alle strutture di supporto alla didattica
Aree di Intervento Istituzionali	Attività/azioni	Macrocategorie di Stakeholder	Sottocategorie di Stakeholder
Ricerca	Ricerca di base, applicata e di intervento, collaborazione con altri Atenei/aziende, studi di fattibilità, analisi di settore, ricerche di mercato, ecc.	Ricercatori	Ricercatori, collaboratori di ricerca (assegnisti di ricerca, borsisti, contrattisti)
		Studenti	Laureati
		Imprese	Aziende di produzione di beni e servizi reali e finanziari, associazioni di categoria e di settore
		Istituzioni pubbliche	Amministrazioni pubbliche locali, nazionali ed internazionali, enti di ricerca (CNR ecc.)
		Altre università/Scuole	Italiane e straniere
		Personale Tecnico-Amministrativo	Addetti alle strutture di supporto alla ricerca
		Comunità scientifica nazionale ed internazionale	Comunità scientifica nazionale ed internazionale
		Soggetti economico-sociali, pubblici e privati, rilevanti per l'occupazione ed in generale per lo sviluppo del territorio	Soggetti economico-sociali, pubblici e privati, rilevanti per l'occupazione ed in generale per lo sviluppo del territorio
		Collettività	Comunità locale, nazionale, internazionale
Servizi	Orientamento, tutorato, servizi per la didattica e la ricerca (biblioteche, laboratori, aule studio, ecc.), servizio mensa, mobilità internazionale, ecc.	Personale Docente	Professori ordinari, associati, straordinari, ecc.
		Studenti	Iscritti ai corsi di studio, ai master, ai corsi di specializzazione, ai corsi di lingua, ai corsi di formazione professionale, laureandi, laureati, dottorandi, studenti delle scuole superiori
		Personale Tecnico-amministrativo	Personale Tecnico-Amministrativo
		Ordini Professionali	Praticanti iscritti agli ordini professionali, candidati agli esami di Stato
		Collettività	Comunità locale, nazionale, internazionale
Gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali	Selezione e regolamentazione dei rapporti giuridici ed economici	Personale di ruolo	Personale Docente, Tecnico-Amministrativo
		Personale non di ruolo	Assegnisti, contrattisti, borsisti
	Acquisto di beni e servizi, manutenzione di beni immobili e strumentali	Fornitori di beni e servizi	Imprese per fornitura di cancelleria e stampati, mobili e





			arredi d'ufficio, software e hardware; imprese di costruzione, ristrutturazione e manutenzione immobili; imprese di servizi per vigilanza, pulizia, ecc.; imprese per fornitura di telefono, gas, acqua, luce, servizi bancari, ecc.
	Finanziamenti, donazioni, contributi, ecc.	Finanziatori	Unione europea, MIUR, Regione Molise, ESU, altri Enti pubblici, aziende e privati cittadini, fondazioni, associazioni

Le aree di intervento “Servizi” e “Gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali” sono trasversali alle altre due istituzionali, riguardanti la didattica e la ricerca.

E' possibile, inoltre, posizionare i vari stakeholder nei tre diversi ambienti di riferimento dell'organizzazione:

Ambiente di riferimento operativo: dimensione Ateneo;

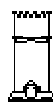
Ambiente di primo riferimento: dimensione regionale;

Ambiente di riferimento generale: dimensione nazionale ed internazionale.

Il “posizionamento” degli stakeholder negli ambienti di riferimento non ne definisce automaticamente l'interesse ed il potere, e la distinzione tra i diversi ambienti non deve essere considerata netta e rigida.

<b>AMBIENTE DI RIFERIMENTO OPERATIVO (dimensione Ateneo)</b>	
Interni Docenti Dipendenti Tecnico-amministrativi Dirigenza Altro personale non strutturato Organizzazioni Sindacali dell'Ateneo Rappresentanze degli studenti Altre rappresentanze interne Studenti iscritti (principali stakeholder dell'università – ne giustificano l'esistenza) ....	Esterni Stato (MIUR) Regione Molise Altri finanziatori Esu – Ente per il diritto allo Studio Universitario Fornitori Famiglie degli studenti .....

<b>AMBIENTE DI PRIMO RIFERIMENTO (dimensione regionale)</b>
Mondo della formazione e della cultura Scuole superiori e studenti delle scuole Enti di ricerca regionali Enti di formazione professionale Mondo delle pubbliche amministrazioni Regione Molise Comune di Campobasso Altri Enti locali Camera di Commercio Mondo delle imprese e del lavoro Organizzazioni sindacali dei lavoratori Organizzazioni datoriali



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

Ordini professionali  
Associazioni professionali  
Terzo settore, volontariato, cooperazione  
Mondo della comunicazione  
Stampa e altri media regionali  
Fondazioni bancarie  
Ex studenti (*alumni*) e potenziali studenti  
.....

### **AMBIENTE DI RIFERIMENTO GENERALE (dimensione nazionale ed internazionale)**

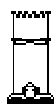
Università e Strutture di governo del sistema universitario  
Ministero dell'università e della ricerca (MIUR)  
Consiglio Universitario Nazionale (Cun)  
Consiglio Nazionale degli studenti universitari (Cnsu)  
Agenzia di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (Anvur)  
Conferenza dei Rettori delle Università italiane (Cru)  
Strutture istituzionali  
Unione europea  
Governo  
Dipartimento della Funzione Pubblica  
CNEL, CNR, CNIPA  
Conferenza delle Regioni  
Strutture di rappresentanza economico-sociale  
Federazioni Nazionali Sindacati Università  
Confederazioni Nazionali Sindacali  
Confederazioni del mondo imprenditoriale  
Unioncamere .....

Relativamente alla macrocategoria studenti, al momento i giudizi e le opinioni sono rinvenibili: nella *valutazione della didattica* che, oltre agli adempimenti normativi, costituisce un utile strumento a disposizione dell'università da utilizzare come mezzo di autovalutazione non solo con lo scopo di migliorare il processo formativo proposto agli studenti, ma anche di promuovere una "cultura della valutazione" in ambito universitario, riferito al personale Docente, al personale Tecnico Amministrativo e non ultimo agli studenti; nel giudizio espresso dai laureati attraverso il questionario *AlmaLaurea* somministrato alla vigilia della conclusione degli studi universitari che, oltre a rilevare dati socio-anagrafici ed aspetti relativi al curriculum del laureato, prevede una sezione finalizzata a rilevarne i "Giudizi sull'esperienza universitaria che sta concludendo" specifica sui seguenti aspetti: la complessiva esperienza universitaria; le infrastrutture (aule, laboratori, biblioteche e spazi per lo studio); i servizi per il diritto allo studio; servizi e condizioni di vita nelle città universitarie.

### **4.2 L'Analisi del contesto esterno**

L'Università degli Studi del Molise è sorta in risposta all'allora ed attuale esigenza di favorire lo sviluppo territoriale della Regione Molise ed all'aspirazione della regione stessa di veder avviato e sviluppato un insediamento universitario. La sua nascita riflette dunque la scelta del Ministero di rafforzare la rete degli atenei italiani, ma soprattutto quella delle regioni meridionali, che appariva, a quella data, ancora scarsamente sviluppata, o quanto meno fortemente concentrata in poche grandi e congestionate sedi storiche.

Il sistema economico molisano - superata la fase recessiva dei primi anni novanta - registrava una crescita del valore aggiunto nettamente superiore a quella che caratterizzava in media il resto del







Paese, soprattutto se raffrontata alla performance registrata dal complesso delle regioni meridionali, anche se la struttura produttiva restava fortemente sbilanciata verso i settori più tradizionali (il peso dell'occupazione sia nel settore agricolo che in quello delle costruzioni infatti risultava significativamente più elevato, a scapito di un sottodimensionamento sia del settore manifatturiero che del settore terziario). Fra gli elementi di maggiore criticità si può segnalare:

- il divario di reddito rispetto al contesto nazionale;
- il divario nella dotazione infrastrutturale rilevante in quasi tutte le principali infrastrutture direttamente collegate con il sistema produttivo, oltre che per gran parte delle infrastrutture a servizio della popolazione. In tutti i casi il Molise era ampiamente al di sotto della media nazionale;
- la scarsa capacità di attrarre consumi turistici.

Il Molise, quindi, pur essendo uscito dal novero delle regioni dell'attuale obiettivo Convergenza, evidenziava ancora alcune caratteristiche tipiche delle aree del Mezzogiorno.

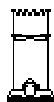
Nel decennio successivo e fino al 2007, la composizione settoriale dell'economia regionale non ha subito variazioni significative o inversioni di tendenza rispetto al passato. Il ritmo di crescita del PIL era pressoché allineato a quello nazionale; per contro il valore pro-capite del prodotto regionale era ancora fortemente inferiore al dato nazionale. La produttività del lavoro risultava molto modesta e fortemente inferiore sia al dato Mezzogiorno che al dato Italia.

In sintesi, la lettura del quadro socio-economico restituisce l'immagine di una regione dal basso livello di competitività e attrattività territoriale che ha dovuto e deve pertanto ancora compiere significativi sforzi per promuovere uno sviluppo endogeno ed auto sostenuto, ridurre la propria dipendenza dall'esterno ed accrescere la propria concorrenzialità sui mercati nazionali ed internazionali.

Oggi, il contesto osservato mostra alcune deboli tendenze di dinamismo e di rilancio che si basano su un capitale umano qualificato, caratterizzato da discreti livelli di competenza e tassi di scolarizzazione medio alti, grazie soprattutto all'università. In particolare la presenza di una struttura universitaria con ampia scelta di Facoltà è stato sicuramente uno dei punti di forza, una risorsa su cui il sistema regionale si è basato per promuovere crescita e sviluppo.

A partire dal 2008 l'economia internazionale ha sperimentato la più profonda recessione del dopoguerra e, in linea con le tendenze delle altre aree del Paese, il quadro economico regionale è bruscamente peggiorato, con una forte diminuzione del PIL. La caduta dell'attività ha interessato tutti i settori produttivi; effetti più marcati si sono avuti per la produzione industriale, che ha subito una contrazione particolarmente ampia e rapida, per le esportazioni, per il settore delle costruzioni e nel mercato immobiliare. Dopo un biennio di espansione, nella seconda metà del 2008 si è arrestata la crescita dell'occupazione, con un calo di addetti nel settore industriale.

In questi ultimi anni, anche la regione sta subendo le conseguenze della grave crisi economico nazionale ed internazionale che, con i profondi squilibri dei mercati finanziari e la conseguente contrazione di beni e servizi, ha fatto registrare effetti negativi nel nostro tessuto sociale e portato, nel sistema, nuove emergenze. Ogni analisi dei fenomeni, sulla base dell'esperienza, rischia l'insufficienza perché in questa crisi ricorrono, contemporaneamente troppi fattori di destabilizzazione: il mercato, la mancanza di liquidità, le insolvenze, il calo degli acquisti e dei consumi, la scarsa propensione agli investimenti. I segnali di ripresa economica, che pure erano avvenuti timidamente nel 2010, si sono attenuati imponendo nuove scelte strategiche al fine di mantenere livelli faticosamente conquistati, in termini di qualità della vita e di coesione sociale.



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

In un contesto sociale e territoriale così caratterizzato, l'Università degli studi del Molise è riuscita a mantenere un tasso di iscritti pressoché uniforme negli ultimi anni, registrando anche un incremento nel numero di immatricolazioni per alcune facoltà. Inalterato, anzi in qualche caso aumentato, è il numero di servizi offerti a livello territoriale.

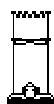
L'università si trova oggi nel nostro paese in un momento cruciale del suo travagliato percorso. Ancora più importante il ruolo dell'università in una regione come il Molise. L'università pertanto è chiamata a svolgere un funzione fondamentale nello sviluppo economico, sociale e culturale della regione tramite le sue funzioni primarie nella ricerca scientifica, nell'alta formazione e nelle attività di servizio per il territorio, come specificato nella *mission* dell'Ateneo. Il suo contributo si affianca, in posizione di particolare rilievo, a quello svolto da numerosi altri soggetti pubblici e non. Pertanto, l'Ateneo deve essere messo in grado di svolgere quel ruolo di protagonista che gli spetta nel consolidamento di un sistema regionale della conoscenza. Ciò significa contribuire a mettere ordine e a creare occasioni di collaborazione strategica tra i vari soggetti del sistema. La sostenibilità dell'università per il futuro è saldamente legata alla sostenibilità dello sviluppo del Molise.

Nel quadro della collaborazione tra la Regione, il mondo della ricerca e le imprese verranno promosse iniziative normative e programmi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, anche quale sviluppo delle iniziative già intraprese. Con riferimento alle condizioni di crescita le attuali linee di sviluppo dell'Università hanno determinato la formazione di una utenza studentesca con una spiccata vocazione sia al pendolarismo sia alla residenzialità. Pertanto è verso ambedue questi sistemi che le politiche del diritto allo studio devono necessariamente dirigere le proprie progettualità di soddisfacimento delle esigenze, nonché le proprie risorse finanziarie.

Vanno definite, con certezza, condizioni e modalità per un effettivo e più efficace sostegno al diritto allo studio attraverso l'erogazione, in tempi certi e rapidi, di borse di studio e vanno riformati alcuni elementi inadeguati della legge regionale sul diritto allo studio e della connessa disciplina di funzionamento dell'ESU, con individuazione di nuove missioni e nuovi comportamenti in linea con il cambiamento del diritto allo studio del nuovo contesto della riforma universitaria.

Centrale in questa operazione diventa la sinergia con l'Istituzione che meglio coniuga insieme studio e formazione, ricerca e didattica: l'Università del territorio che deve sempre più diventare punto di riferimento delle iniziative di studio per la conoscenza della storia e della cultura, raccordo tra tutte le istituzioni che, secondo le proprie competenze, operano per la valorizzazione del patrimonio culturale.

In questo contesto si inserisce, il 2 settembre 2010, la costituzione della federazione, primo ed unico esempio, ad oggi, di Federazione interregionale (avviata ben prima dell'entrata in vigore della nuova legge di riforma del sistema universitario) tra le sei università pubbliche della Basilicata, del Molise e della Puglia. La costituzione della Federazione ha come obiettivo la creazione di poli integrati che terranno conto della complessità del sistema e della diversità delle singole realtà con un percorso che richiederà tempi non brevi, ma che dovranno tuttavia essere necessariamente contenuti. A tal fine, per una prima ricognizione dei problemi, delle risorse e dell'individuazione delle potenzialità sono stati già attivati specifici tavoli di lavoro su ricerca, didattica, formazione post laurea e di eccellenza, dottorato, servizi agli studenti e sistema bibliotecario, informatica ed elaborazione dati, trasferimento tecnologico e rapporti con il territorio. L'obiettivo prioritario è la salvaguardia di adeguati livelli dell'offerta formativa, di iniziative a sostegno del diritto allo studio e soprattutto della difesa dell'autonomia con cui ciascuna università deve costruire e sviluppare il proprio percorso. Si realizzano per la prima volta nel Mezzogiorno d'Italia, meccanismi di coordinamento, ma anche efficace riduzione dei costi per i servizi comuni che si possono mettere in campo, oltre agli interscambi con università





che hanno una lunga storia e possono rendere più efficace l'offerta formativa in un'area più vasta di territorio.

## 4.3 L'Analisi del contesto interno

Sul fronte interno, si è conclusa una prima fase di sperimentazione del Progetto CAF – Università (*Common Assessment Framework*), con la stesura del Rapporto di Autovalutazione condiviso con gli organi di governo e il Nucleo di Valutazione.

Il modello CAF è un modello di auto valutazione delle performance organizzative – proposto dalla Fondazione CRUI in cooperazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica – che si ispira ad un approccio bottom-up per l'individuazione di aree di miglioramento e di punti di forza. Per guidare tale analisi il modello CAF propone un'articolazione in *criteri*, che corrispondono alle dimensioni da indagare denominate “Fattori Abilitanti”, a loro volta articolati in sotto-criteri ed esempi. Inoltre, il modello individua dei criteri relativi ai *risultati*, anch'essi articolati in sotto-criteri ed esempi, che meglio permettono di capire come guidare le azioni organizzative per apportare dei miglioramenti. I criteri relativi ai Fattori Abilitanti sono: leadership, politiche e strategie, personale, partnership e risorse, processi. I criteri relativi ai Risultati sono: - risultati orientati al cittadino/cliente, - risultati orientati al personale, - risultati relativi alla società, - risultati relativi alle performance chiave

Il modello CAF segue il ciclo di Deming (*Plan, Do, Check, Act*). Nella fase di pianificazione (*Plan*) devono essere definiti gli obiettivi attraverso un'analisi dei risultati attesi. Nella fase di esecuzione (*Do*), si manifestano i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi. Nella fase di verifica (*Check*) si valutano i risultati raggiunti che rappresentano il punto di partenza per un'analisi degli scostamenti fra risultati e obiettivi. E' dall'analisi delle autovalutazioni relative ai fattori abilitanti che si individuano le azioni da mettere in atto (*Act*) per migliorare i risultati.

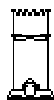
Gli strumenti proposti nel modello CAF sono sia quantitativi che qualitativi (questionari, interviste e focus group).

L'Ateneo ha sperimentato il modello CAF presso tutte le aree dell'amministrazione centrale. Il framework metodologico adottato per la sperimentazione del modello CAF è articolato nei seguenti punti:

- coinvolgimento del management per illustrare il modello CAF;
- raccolta delle evidenze relative ai fattori abilitanti e ai risultati;
- somministrazione del questionario a tutto il personale dell'amministrazione;
- interviste al Rettore, Direttore Amministrativo e Direttore Amministrativo Vicario;
- somministrazione dei questionari al personale che opera sui processi;
- analisi dei questionari;
- redazione del rapporto di autovalutazione;
- condivisione del rapporto di autovalutazione con il management e la dirigenza;
- predisposizione delle azioni di miglioramento.

Al momento l'Ateneo si è limitato, in questa prima fase sperimentale, alla predisposizione del Rapporto di autovalutazione.

Quasi contemporaneamente l'Ateneo è stato impegnato nella sperimentazione di un progetto di *action-learning* della SUM – Scuola di Management per le Università, gli Enti di Ricerca e le Istituzioni Scolastiche – del MIP PoliTecnico di Milano, cui hanno già aderito diversi Atenei italiani, dedicato



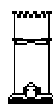
## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

sempre alla applicazione della riforma Brunetta nel contesto universitario. I contenuti del progetto sono:

- una giornata di formazione presso il suo Ateneo sulla filosofia del progetto e sulle modalità di compilazione del questionario di autovalutazione;
- assistenza telefonica nello svolgimento dell'autovalutazione;
- immissione dei dati ed elaborazione di un rapporto personalizzato;
- consegna del rapporto complessivo aggiornato con i dati di tutte le università.

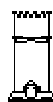
### 5 Gli Obiettivi Strategici

Seguendo la logica dell'albero della performance, in questa sezione vengono presentati gli obiettivi strategici sia nella loro veste di obiettivi di particolare importanza rispetto ai bisogni e alle attese dei portatori di interesse, sia nella veste di descrittori di ciò che l'Ateneo è chiamato a migliorare per realizzare le proprie strategie. L'arco temporale di riferimento è quello del triennio 2013-2015. Per ogni strategia vengono riportati anche i relativi *outcomes*, ovvero i risultati attesi in termini di impatto delle azioni intraprese ed i cambiamenti realizzati dall'Ateneo. Come già segnalato in altre parti del Piano, è possibile che, con la revisione di alcuni elementi strategici, anche gli *outcomes* saranno sottoposti a revisione sostanziale in corso d'anno.





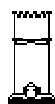
Area strategica di intervento	Obiettivi strategici	Outcome
a) Didattica	<b>Aumentare la competitività:</b> razionalizzazione dell'offerta formativa accrescere la qualificazione dell'offerta formativa migliorare l'efficacia dell'offerta formativa promuovere processi di internazionalizzazione valutazione della qualità migliorare il supporto alla didattica	Migliore rapporto corsi di studio /studenti Potenziamento formazione post-laurea Potenziamento alta formazione Riduzione n. fuori corso e abbandoni Aumento di immatricolati ed iscritti Aumento della soddisfazione degli studenti
b) Ricerca scientifica	<b>Sviluppare la ricerca di qualità:</b> rafforzamento delle competenze dei giovani ricercatori maggiore qualificazione dei dottorati di ricerca maggiore attrazione di risorse finanziarie incentivazione trasferimento tecnologico internazionalizzazione della ricerca miglioramento del sistema informativo	Incremento delle risorse umane nelle attività di ricerca Maggiore spendibilità dei Corsi di Dottorato nel contesto socio-economico Capacità di acquisizione di fondi per la ricerca Creazione di Spin off e promozione rapporti università –impresa Valutazione e Anagrafe della ricerca
c) Sostegno e potenziamento dei servizi agli studenti	<b>Diritto allo studio:</b> Integrazione studenti – università Maggiore regolarità del percorso di studio Servizi a sostegno di studenti meritevoli e a basso reddito <b>Servizi di orientamento e tutorato:</b> Facilitare l'occupabilità	Riduzione dei tassi di abbandono e del numero di studenti fuori corso Aumento sostanziale di: tutoraggio, programmi di mobilità internazionale, collaborazione part-time, stage, assistenza disabili, attività ricreative e culturali Aumento numero di contatti imprese-studenti Aumento della mobilità e cooperazione internazionale
d) Amministrazione di qualità	<b>Qualificazione dell'Amministrazione e miglioramento della performance attraverso:</b> ottimizzazione gestione risorse umane; ottimizzazione gestione procedure amministrative; misurazione e monitoraggio processi; maggiore coinvolgimento degli stakeholder	Sistema di direzione per obiettivi Valorizzazione professionalità Riduzione costi e tempi di esecuzione Diffusione comunicazioni on line Benchmarking con altre organizzazioni per miglioramento Eccellenza nel rapporto con l'utenza attraverso l'ascolto delle esigenze specifiche Verifica e controllo della qualità dei servizi
e) Territorio	<b>Collegamento con istituzioni e il sistema produttivo locale:</b> inserimento laureati nel mondo del lavoro promozione trasferimento tecnologico e progetti di rilevanza socio-economica rendicontazione sociale	Aumento dei laureati occupati Progetti di cooperazione e sviluppo Promozione territoriale e valorizzazione dei risultati di ricerca Gestione dei rapporti di interazione con soggetti pubblici e privati Spin off e ILO Attività di tirocinio finalizzate Bilancio sociale



## **6 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**

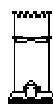
Rimanendo all'interno della logica dell'albero della performance, ogni obiettivo strategico viene articolato in obiettivi operativi per verificare la loro realizzazione mediante la possibilità di misurare quanto raggiunto, i tempi necessari per il completamento e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

Per ciascuna delle aree strategiche di intervento, accanto agli obiettivi operativi si propongono alcuni indicatori per i quali viene assicurato l'impegno al monitoraggio periodico, rimandando ad una successiva revisione del Piano la precisazione in termini di peso, output, risorse e responsabilità.





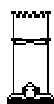
Area strategica di intervento	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori
a) Didattica	<p><b>Aumentare la competitività:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Razionalizzazione dell'offerta formativa</li> <li>✓ Accrescere la qualificazione dell'offerta formativa</li> <li>✓ Migliorare l'efficacia dell'offerta formativa</li> <li>✓ Promuovere processi di internazionalizzazione</li> <li>✓ Valutazione della qualità</li> <li>✓ Migliorare il supporto alla didattica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• offerta formativa</li> <li>• supporto alla progettazione di percorsi di alta formazione</li> <li>• Anagrafe Nazionale degli Studenti come strumento a supporto del Ministero nella valutazione dei risultati degli Atenei</li> <li>• Almalaura</li> <li>• coordinamento dei processi di erogazione di servizi informatici a supporto della didattica</li> <li>• supporto alla gestione dei corsi finalizzati all'insegnamento dell'informatica e delle lingue straniere ed alla relativa certificazione delle competenze acquisite dagli studenti, coordinando le attività dei relativi centri (CLA e CADRI);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n. studenti in corso</li> <li>• n. studenti fuori corso</li> <li>• n. studenti immatricolati</li> <li>• n. totale studenti</li> <li>• n. facoltà</li> <li>• n. corsi di laurea</li> <li>• n. medio di studenti per corso di laurea</li> <li>• n. medio di studenti per facoltà</li> <li>• Immatricolati provenienti dai licei</li> <li>• Immatricolati con voto di maturità inferiore al 40/60 ovvero a 66/100</li> <li>• Immatricolati con voto di maturità superiore al 54/60 ovvero a 90/100</li> <li>• Immatricolati "regolari", ovvero di età non superiore ad anni 19</li> <li>• Iscritti residenti fuori regione</li> <li>• N. esami sostenuti</li> <li>• N. totale esami /totale docenti</li> <li>• Percentuale di abbandoni al I anno</li> <li>• a2 - Proporzioe di studenti immatricolati ai corsi di laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in un'altra Università in un numero di anni non superiore alla durata normale delle stessa, aumentata di un anno;</li> <li>• a1 - Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea e di laurea magistrale attivato;</li> <li>• c1 - rapporto tra Crediti Formativi Universitari effettivi e teorici;</li> <li>• d1.2 - Proporzioe di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale</li> </ul>
b) Ricerca	<p><b>Sviluppare la ricerca di qualità:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ rafforzamento le competenze dei giovani ricercatori;</li> <li>✓ maggiore qualificazione dei dottorati di ricerca;</li> <li>✓ maggiore attrazione di risorse finanziarie;</li> <li>✓ incentivazione trasferimento tecnologico</li> <li>✓ internazionalizzazione della ricerca;</li> <li>✓ miglioramento del sistema informativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gestione delle procedure amministrative correlate ai progetti di ricerca nazionali ed europei, con la finalità di garantire una omogenea impostazione e gestione nelle strutture dipartimentali e nei centri;</li> <li>• coordinare e monitorare, con riferimento alla presentazione di candidature per i bandi per attività di ricerca, promossi nell'ambito della ricerca istituzionale (nazionale ed internazionale), l'imputazione dei costi di struttura e di personale in organico, predisponendo tutti i documenti utili per le decisioni degli organi di governo dell'Ateneo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• b1/b1bis - Proporzioe di personale attivamente impegnato nella ricerca;</li> <li>• b2 - Tasso di attrattività del corso di dottorato;</li> <li>• d1.3 - Proporzioe di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato;</li> <li>• trasferimenti ai Dipartimenti per attività commissionata</li> <li>• trasferimenti ai Dipartimenti per attività di ricerca</li> <li>• incidenza trasferimenti ai Dipartimenti</li> <li>• N. convezioni conto terzi</li> <li>• valore medio convenzione</li> <li>• Percentuale di dottorandi / laureati</li> </ul>





## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

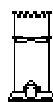
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ottimizzare, con riferimento ai Dottorati di Ricerca, la gestione delle procedure amministrative di competenza, al fine di ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse, determinando il trasferimento della gestione delle carriere alla Segreteria Studenti;</li> <li>• promuovere le procedure utili all'implementazione della Anagrafe delle Ricerche, la costruzione di un sistema informativo per il monitoraggio e la valutazione, con particolare attenzione all'attività di sostegno alle candidature dei progetti comunitari;</li> <li>• implementare e ottimizzare la gestione dell'affidamento degli incarichi a terzi presso le strutture dipartimentali;</li> <li>• promozione dell'innovazione, cooperazione e trasferimento tecnologico al tessuto economico produttivo con particolare riferimento alla Regione Molise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentuale di assegnisti di ricerca / laureati</li> <li>• Percentuale iscritti a scuole di specializzazione / totale laureati</li> <li>• N. master attivati</li> <li>• N. iscritti a master</li> <li>• Percentuale di iscritti a master / totale laureati</li> <li>• N. spin-off e n. brevetti</li> </ul>
<p>c) Sostegno e potenziamento dei servizi agli studenti</p>	<p><b>Lo studente al centro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consolidare l'integrazione studenti - università</li> <li>✓ Maggiore regolarità del percorso di studio</li> <li>✓ Intensificare i Servizi di orientamento, tutorato e stage</li> <li>✓ Servizi a sostegno di studenti meritevoli e a basso reddito</li> <li>✓ Facilitare l'occupabilità</li> <li>✓ Promuovere la mobilità studentesca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utilizzo del servizio gratuito di posta elettronica riservato agli studenti per lo scambio delle informazioni di carattere Amministrativo relative alla carriera universitaria</li> <li>• rispetto delle scadenze mensili per l'invio dei dati richiesti, migliorando, in particolare, la qualità dei dati inviati all'Osservatorio, attraverso un'accurata analisi delle informazioni relative alle carriere degli studenti</li> <li>• rispetto delle scadenze in materia di gestione delle tasse e dei contributi</li> <li>• predisporre ed attivare la "carta dei servizi" che descriva gli aspetti qualitativi e le modalità di erogazione dei servizi bibliotecari</li> <li>• qualificare e arricchire l'informazione delle raccolte bibliografiche</li> <li>• agevolare l'accesso all'informazione e ai servizi da parte degli utenti attraverso sistemi tecnologicamente avanzati</li> <li>• maggiore fruibilità del patrimonio bibliografico delle sedi decentrate</li> <li>• Anagrafe Nazionale degli Studenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• c2 - Proporzione di iscritti che hanno svolto stage formativi esterni all'Università di appartenenza durante il corso di studi;</li> <li>• c2 bis - Proporzione di laureati occupati ad un anno dalla laurea sul totale dei laureati dello stesso anno;</li> <li>• d1.1 - Proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non);</li> <li>• N. biblioteche</li> <li>• N. posti biblioteca</li> <li>• rapporto studenti / n. posti</li> <li>• n. ore apertura settimanale</li> <li>• disponibilità di spazi</li> <li>• rapporto posti aula / iscritti</li> <li>• rapporto mq. aule / iscritti</li> <li>• rapporto iscritti / aule</li> <li>• N. borse di studio ESU</li> <li>• N. premi di laurea</li> <li>• N. tirocini/studenti</li> </ul>





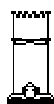


<p>d) Interventi per un'amministrazione di qualità</p>	<p><b>Qualificazione dell'Amministrazione e miglioramento delle performance</b> attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓Sviluppare le Risorse Umane;</li> <li>✓ottimizzazione gestione procedure amministrative;</li> <li>✓misurazione e monitoraggio processi</li> <li>✓maggiore coinvolgimento degli stakeholder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitoraggio della qualità dei servizi erogati e delle forniture, anche attraverso la previsione di questionari da somministrare ai fornitori, agli studenti e al personale</li> <li>• completamento delle attività di e-procurement;</li> <li>• implementazione e ottimizzazione della gestione delle procedure Amministrativo-contabili, nonché quelle connesse al controllo di gestione, utilizzate presso le strutture dipartimentali;</li> <li>• rafforzamento del sistema di migrazione informatica dei dati con l'obiettivo di rendere più rapidi i pagamenti nonché di migliorare il dettaglio dei costi specifici di ciascuna liquidazione</li> <li>• implementazione la contabilità economico-patrimoniale, analitica ed il controllo di gestione;</li> <li>• studio di fattibilità volto a valutare l'opportunità di introdurre nell'Ateneo il mandato informatico al fine di semplificare e accelerare le procedure di spesa e contabili;</li> <li>• programmazione triennale del fabbisogno di personale Docente e Tecnico Amministrativo ed al monitoraggio del FFO;</li> <li>• ottimizzazione e implementazione delle diverse procedure informatiche utilizzate per la gestione del personale;</li> <li>• attuazione dello statuto di Ateneo;</li> <li>• attuazione della riforma di contabilità di Ateneo;</li> <li>• revisione dei regolamenti che afferiscono all'area di competenza, nonché proposte di nuovi ambiti ed attività da regolamentare;</li> <li>• monitoraggio e analisi dell'applicazione delle modifiche introdotte dal D.lgs. n. 150/2009 e il relativo adeguamento nelle materie oggetto del CCNL e della contrattazione integrativa e adempimenti CIVIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n. personale Docente e ricercatore</li> <li>• n. personale Tecnico Amministrativo e dirigente</li> <li>• rapporto personale Docente e ricercatore / personale Tecnico Amministrativo</li> <li>• rapporto iscritti/docenti</li> <li>• rapporto iscritti /docenti a contratto</li> <li>• rapporto corsi/ docenti</li> <li>• rapporto supplenze / corsi</li> <li>• rapporto iscritti /personale Tecnico Amministrativo</li> <li>• e1 - Proporzione di risorse disponibili non impegnate per la copertura dei costi del personale (di ruolo e non)</li> <li>• spesa media per iscritto</li> <li>• incidenza spesa per immobilizzazioni tecniche</li> <li>• incidenza spesa Docente e ricercatore</li> <li>• incidenza spesa Tecnico Amministrativo e dirigente</li> <li>• incidenza spese indispensabili</li> <li>• incidenza spesa per la ricerca scientifica</li> <li>• incidenza tasse e contributi</li> <li>• incidenza FFO</li> <li>• Contratti-convenzioni c/terzi sul totale entrate</li> <li>• incidenza entrate per master</li> <li>• incidenza entrate da enti privati</li> <li>• incidenza entrate da enti del settore pubblico</li> <li>• indicatori finanziari (entrate proprie, entrate derivate, indicatori di struttura delle spese, indicatori di rapporto)</li> </ul>
<p>e) Interventi a favore del territorio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Collegamento con istituzioni e il sistema produttivo locale</li> <li>✓Inserimento laureati nel mondo del lavoro</li> <li>✓Promozione trasferimento tecnologico e progetti di rilevanza socio-economica</li> <li>✓Rendicontazione sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almalaurea</li> <li>• gestione dei rapporti con gli stakeholders</li> <li>• attività di comunicazione istituzionale, rapporti con gli organi di informazione e con le altre istituzioni</li> <li>• interazione tra Università e soggetti esterni pubblici e privati</li> <li>• promozione dell'innovazione, cooperazione e trasferimento tecnologico al</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N. laureati</li> <li>• N. laureati / n. docenti</li> <li>• Voto medio di laurea</li> <li>• Anni medi di corso per laurearsi</li> <li>• Fuori corso sul totale iscritti</li> <li>• Condizione occupazionale dei laureati Molise</li> <li>• Condizione occupazionale dei laureati Italia</li> <li>• Popolazione regione Molise</li> <li>• PIL Regione Molise</li> </ul>



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

		tessuto economico produttivo con particolare riferimento alla Regione Molise	<ul style="list-style-type: none"><li>• PIL Italia</li><li>• tasso di disoccupazione Regione Molise</li><li>• tasso di disoccupazione Italia</li><li>• tasso di disoccupazione giovanile Regione Molise</li><li>• tasso di disoccupazione giovanile Italia</li><li>• laureati sul totale della popolazione</li><li>• d2 - Entità delle risorse acquisite dall'Unione Europea e da agenzie e enti, esteri e internazionali.</li></ul>
--	--	--	--





## **7 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance**

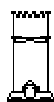
### **7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano**

Il processo è stato seguito principalmente dallo specifico gruppo di lavoro. Al momento non è possibile quantificare le ore uomo dedicate all'attività di redazione del Piano per tutti gli attori coinvolti, potendo però segnalare l'inizio dei lavori specificamente dedicati al documento a partire dal mese di gennaio 2013.

### **7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio**

La delibera Civit 112/2010 e la successiva delibera n. 1/2013 ribadiscono i criteri da seguire per garantire il raccordo tra ciclo di programmazione economico-finanziaria, di bilancio e sistemi di controllo esistenti. La delibera n. 1/2013 aggiunge anche il "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio" da allegare al bilancio di previsione, come disposto dall'art. 19 co. 1 del D.lgs. 91/2011, anche se per le amministrazioni pubbliche in regime di contabilità civilistica, quali le università all'entrata in vigore del citato decreto, saranno stabiliti i criteri e le modalità di predisposizione del documento, ai fini della raccordabilità dello stesso con gli analoghi documenti previsionali già predisposti.

Per l'Università degli studi del Molise, la programmazione economico-finanziaria viene avviata annualmente nel mese di luglio. Gli organi di direzione, in sede di redazione del Bilancio di Previsione, coinvolgono tutte le unità operative al fine di attuare una responsabilizzazione diffusa dei Responsabili di Area. La fase di assegnazione del budget è pertanto preceduta da una attenta pianificazione e programmazione delle attività, finalizzate a fornire supporto ai processi decisionali effettuati ai diversi livelli dei Centri di Responsabilità Amministrativa. Nel mese di ottobre viene predisposta la bozza di bilancio, approvata definitivamente dagli Organi collegiali nel corso del mese di dicembre. Come lo scorso anno, anche il Bilancio di previsione 2013 è stato approvato con estrema difficoltà e per senso di responsabilità all'interno del clima di incertezza che sta caratterizzando il mondo universitario da alcuni anni, derivante dal perdurare della mancanza di organicità e tempestività nella comunicazione delle risorse da parte del MIUR. Per l'anno 2011, infatti, la quantificazione dell'assegnazione definitiva è avvenuta nel corso del mese di dicembre, ad esercizio gestionale di fatto chiuso. La cronicizzazione dell'incertezza circa l'assegnazione dei fondi, sommata al regime dei tagli continui, crea un margine di indeterminatezza per cui, nonostante l'impegno di derivare linearmente l'assegnazione delle risorse economiche nelle poste di bilancio a partire dagli obiettivi strategici, il momento decisionale sugli stanziamenti ne è risultato fortemente dominato. Infatti, l'Ateneo ha dovuto programmare prioritariamente gli adempimenti ordinari ed il completamento dei progetti già avviati. Alla luce delle criticità segnalate, si rafforza sempre più la necessità di rinviare ad un momento successivo la rivisitazione del presente documento, così come già indicato, anche alla luce dell'introduzione del sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica e del bilancio unico nelle università, così come stabilito dal D. Lgs del 27 gennaio 2013, n. 18.



### 7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*

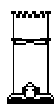
Come indicato già nelle finalità generali del presente documento e come del resto previsto dallo stesso D.lgs 150/2009, la piena attuazione del ciclo di gestione della performance richiederà un percorso di miglioramento e adeguamento agli indirizzi proposti in funzione del livello di evoluzione, maturità e integrazione dei preesistenti sistemi e processi organizzativi, di pianificazione, controllo e programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo.

I principali ambiti di intervento sono i seguenti:

- integrazione e miglioramento degli strumenti e delle metodologie a supporto della definizione degli obiettivi strategici; sviluppo delle relative modalità di rappresentazione (analisi del contesto);
- azioni di miglioramento del quadro organizzativo, principalmente sull'attribuzione delle responsabilità e sul processo di definizione e integrazione degli obiettivi;
- azioni per lo sviluppo ed il rafforzamento dei sistemi di supporto alla pianificazione e valutazione (internal audit, indagini di clima, sistemi di customer satisfaction, indicatori e misure, ecc);
- comunicazione e formazione.

L'Università degli Studi del Molise per il triennio 2013-2015 ha individuato le seguenti linee di sviluppo in logica di miglioramento continuo:

1. Mettere a regime il sistema di pianificazione obiettivi, indicatori e target;
2. Consolidare i sistemi di misura degli indicatori;
3. Migliorare il sistema di integrazione degli obiettivi in cascata (Ateneo-Strutture-Persone) mediante sperimentazione in logica Balanced Scorecard;
4. Monitoraggio del clima organizzativo con particolare attenzione al tema della valutazione.



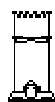


## 8 Il Calendario del Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

L'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance richiede la fissazione, ai sensi dell'Art. 7, comma 3 del D.lgs. 150/2009, di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità. Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione, è rappresentato nella Tabella 3 - Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione, dove per ciascuna fase del sistema si individuano le connesse caratteristiche. I tempi di attuazione sono suscettibili di adattamenti secondo le norme di statuto, di regolamento e di contratto di lavoro propri dell'Università degli Studi del Molise, nei limiti consentiti dal D.lgs. 150/2009.

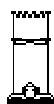
	Pianificazione	Programmazione	Controllo	Rendiconto	Valutazione	Premialità	Trasparenza
Attività	Definizione strategie di medio-lungo periodo	Definizione degli obiettivi triennali di performance (Pro3 e piani operativi dal piano strategico)	Verifica intermedia e finale sullo stato di avanzamento dei piani e dei programmi	Rendicontazione delle performance	- Valutazione dei risultati e delle prestazioni (del Direttore, dei dirigenti, del personale e delle singole strutture organizzative) - Valutazione dell'Ateneo nel suo complesso	- Massima trasparenza del processo - Analisi dei riconoscimenti individuali - Erogazioni dei riconoscimenti - Informativa e concertazione con i sindacati	- Adozione programma trasparenza ed integrità - Informativa ai sindacati
Responsabili	Organi di indirizzo politico ( Rettore, Presidi, Senato accademico)	- Senato / CdA, Presidi - Direttore - NV	- Rettore/ Direttori e Direttore con ausilio controllo di gestione - Dirigenti e resp. dei servizi - Senato/CdA - NV	- Rettore e Direttore - Dirigenti e responsabili servizi	- Organi di governo - NV - Direttore, dirigenti e responsabili servizi	- Direttore - Dirigenti - Responsabili U.O. - NV - Sindacati	- NV - CdA - Stackholders - Dirigente/Responsabile
Strumenti	Piano strategico	- Obiettivi Strategici ed Operativi - Bilancio di previsione - Piano performance - SMVP	- Sistemi di misurazione - Proiezione degli indicatori	Relazione delle Performance	- Schede di valutazione su performance individuale - Relazione di valutazione su performance Organizzativa	Sulla base di regolamenti e contratto collettivo	Programma di trasparenza ed integrità
Tempi	30 giugno anno n+1	31 dicembre Anno n+1 per bilancio di previsione e definizione Obiettivi; 31 gennaio Anno n Piano delle Performance e SMVP	Cadenza semestrale	30 giugno Anno n-1	31 Dicembre Anno n	31 Dicembre Anno n	31 dicembre Anno n

Tabella 3 - Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

Per le attività del Piano di attuazione che impattano sull'organizzazione e sui sistemi premianti, è necessario prevedere una fase di revisione dello Statuto e del regolamento di Finanza e Contabilità, nonché una fase di trattativa e concertazione con le OO.SS. A regime, il Piano della Performance dovrà essere presentato ogni anno insieme al bilancio di previsione entro il 31 dicembre.





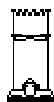
## 9 Le Risorse Umane

Nei modelli organizzativi proposti a partire dagli anni '50 spesso si è discusso del rapporto fra individuo e lavoro e della costituzione di imprese gerarchico-burocratiche contraddistinte da rigide regole di comportamento. A fronte di questa realtà transitoria ci si è preoccupati di far fronte alla demotivazione che ogni giorno era provata e sentita da ogni lavoratore. Le soluzioni che si proponevano a questo male erano pressoché orientate verso il management partecipativo, la gestione per obiettivi, il capo capace di coniugare tensione agli obiettivi produttivi e cura della relazione coi collaboratori, coinvolgendoli nelle decisioni e delegando per venire incontro ai loro bisogni alti. Uno studioso che sconvolse i convincimenti dell'epoca fu certamente Herzberg: per motivare realmente le persone non servono o non bastano, fattori estrinseci, di contorno, quali gli stili di leadership, le buone relazioni, l'ambiente di lavoro, le ricompense monetarie. Il fattore chiave, l'unico vero motivatore è il "lavoro in sé". Purtroppo la nuova linea guida indicata dallo studioso non fu seguita, preferendo quindi continuare a dedicarsi al fattore igienico: la retribuzione, con l'ausilio di politiche e sistemi sempre più sofisticati. Soltanto, a seguito del fenomeno globalizzazione e non per convinzione della teoria di Herzberg, le aziende hanno cominciato ad inseguire la necessità di tagliare i costi, di recuperare efficienza e flessibilità per rispondere con tempestività ai cambiamenti del mercato. Questa nuova filosofia di agire ha sconvolto il vivere quotidiano in cui si cullavano i manager ed i dipendenti rivitalizzando quindi i bisogni di base nella piramide di Maslow. Che cosa ne è stato allora del buon vecchio problema della motivazione nel nostro contesto attuale, segnato da una transizione epocale, ma ricco di contrasti, luci e ombre, segnali contraddittori?

La motivazione è una questione intrinsecamente e ineludibilmente individuale, nel senso che ognuno è il miglior imprenditore delle proprie risorse da impiegare al meglio per coltivarle e accrescerle in un mondo in cui il saper produrre valore è sottoposto continuamente ad analisi. Il problema quindi della motivazione non può essere demandato ad un capo, per quanto bravo, ma solitamente troppo oberato di lavoro; deve invece essere condiviso fra tutti: fornitori e clienti sia interni che esterni. La motivazione quindi diventa così un problema di tutti con tutti, nel senso che coinvolge sia i rappresentanti l'ambiente interno che quello esterno della società.

Cosa resta da fare, allora, alla moderna Direzione Risorse Umane? In primis ogni buon Responsabile deve accettare i propri limiti e solo successivamente deve attivarsi per eliminare tutti quegli agenti che favoriscono la demotivazione. Fondamentale appare in questa ottica incamminarsi, se mai lo si è fatto, per il sentiero della qualità: ottima selezione e reclutamento del personale, migliore allocazione delle risorse, sostenibilità della crescita professionale, creazione di una trasparente rete di comunicazione interna e così via. Ma tutte queste buone azioni devono essere svolte in concomitanza ad una costante e continua valutazione: come giocano tutti questi ingredienti nel loro insieme? Che tipo di musica fanno e che tipo di effetti producono? Nell'epoca attuale, dove tendenzialmente esistere un unico, globale mercato di sbocco e di approvvigionamento si rivaluta continuamente la figura del gestore delle risorse umane e delle unità che compongono il team.

In un articolo pubblicato dalla Mind Consulting si poteva leggere una frase molto forte: *“Un'azienda vincente attira persone vincenti. Un'azienda perdente attira e mantiene solamente dei perdenti”*. A quanto pare ai giorni nostri il problema delle aziende è diventato duplice: da una parte infatti le aziende devono essere in grado di scovare le persone valide, ma dall'altro devono anche riuscire a gestirle, ossia evitare di perderle facendo leva in modo marcato sulle motivazioni. Sovente sentiamo



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

che le aziende svolgono indagini di mercato, sottopongono questionari per valutare la Customer satisfaction, al tempo stesso gli Imprenditori così come i Leader (quelli con le lettere maiuscole) hanno esteso il concetto della soddisfazione allo stesso dipendente, paragonando il proprio lavoratore ad un cliente.

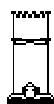
In altre parole sempre più le aziende distinguono due tipologie di clienti: quelli esterni a cui sono i rivolti i servizi, i prodotti e quelli interni, i dipendenti, a cui sono rivolte le attenzioni con lo scopo di motivarli a permanere nel medesimo ambiente di lavoro.

Le indagini condotte fra le aziende dislocate sul territorio molisano, implicano delle conclusioni del tutto in linea con quelle nazionali, anzi internazionali.

I valori che più comunemente motivano i clienti interni sono:

1. crescita personale
2. necessità di emergere
3. desiderio di rivalsa
4. necessità di affermarsi economicamente
5. volontà di affermare la propria personalità
6. pieno apprezzamento per il tipo di persona che si è
7. far emergere i propri lati migliori
8. sentirsi utili.

Chi non ha avuto modo d'incontrare, almeno una volta, una persona che seppur in apparenza risultasse improduttiva, trasferita in altre aziende, in altre aree ha subito una trasformazione, ossia è diventata efficace, efficiente, motivata, contenta del lavoro che svolgeva. Questa realtà deve spingere i manager ad essere sempre più psicologi e non solo dei pianificatori. E' vero che le aziende si reggono sulle abilità dei loro strateghi che riescono a percepire i cambiamenti del mercato, a modificare l'andamento del mercato, ma è pur vero che al cambiamento aziendale deve corrispondere un cambiamento delle vostre unità lavorative. Ma vi siete mai chiesto se queste sono effettivamente propense a cambiare? Se queste sono effettivamente motivate al cambiamento? Per quale motivo dovrebbero seguire la linea guida da voi indicata? Non dimentichiamo che la differenza fra un'azienda ed un'altra viene dalla sinergia del gruppo, dal rendimento del gruppo e che un gruppo tanto più rende quanto più è motivato. Il manager deve motivare pensando che, a volte se non addirittura spesso, bastano piccoli fattori a spingere a lavorare meglio. Alcune aziende hanno introdotto dei simboli, come spille, bracciali che indossano soltanto i migliori del giorno, della settimana; altre invece hanno introdotto nel giornale aziendale uno spazio dedicato ai più bravi. Tutti questi accorgimenti, seppur banali per l'azienda sono –invece- fondamentali per un vostro dipendente che trascorre la maggior parte della sua giornata all'interno delle mura aziendali. Ogni singola persona è diversa dall'altra, e la singolarità di ogni persona è anch'essa suscettibile di cambiamento. Le vicende personali, i fatti quotidiani influenzano il modo di pensare, di recepire di una persona. Pertanto tu che sei un buon manager cerca di capire i tuoi dipendenti, cerca di indossare per un attimo, almeno una volta al giorno i panni dei tuoi subordinati e cerca di attivare tutti quegli impulsi che possono favorire la crescita del singolo, del gruppo, della tua azienda. Possibilmente però cerca di non farlo sempre alla stessa maniera, ossia cerca di motivare spaziando fra incentivi economici, elogi, vacanze premio, formazione, etc in modo tale da non diventare prevedibile e quindi non prevedibile. A fronte di queste considerazioni è opportuno, al termine di questo lavoro, porre attenzione anche su un'altra questione: ma quali sono i motivi per i quali dovresti saper motivare? Beh, innanzitutto perché anche tu sarai spronato dai tuoi superiori, colleghi o semplicemente dalla persone comuni a raggiungere determinati obiettivi, a soddisfare certi bisogni e poi certamente perché devi pensare all'interesse dell'azienda e del tuo gruppo di lavoro. Ancora ricordati che il vero manager è anche un buon conciliatore fra posizioni che in apparenza sono







incompatibili, quindi certamente dovrai riuscire a mediare e a motivare i tuoi “ragazzi” per raggiungere gli obiettivi prefissati dalla direzione aziendale.

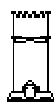
Le considerazioni finora fatte, come già detto, possono essere facilmente estese a qualsiasi circostanza ed organizzazione: è la motivazione l’aspetto cruciale in qualsiasi settore ed in qualsiasi ambito.

## 9.1 Un’Analisi quali-quantitativa delle HU di Ateneo

Oltre ai dati già esposti nelle pagg 17 e 18, le schede seguenti sintetizzano ulteriori risultati dell’analisi quali-quantitativa delle Human Resource (HU) dell’Unimol, distinta tra Personale Docente e Personale Tecnico Amministrativo.

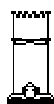
Nella prima scheda 2.1) si rilevano i valori degli indicatori quali-quantitativi relativi al personale, nella seconda 2.2) si rilevano gli indicatori di analisi del benessere organizzativo e, infine, nella terza 2.3) parte si rilevano gli indicatori di genere.

<b>Personale Docente</b>	<b>2.1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi - Indicatori</b>	<b>Valore</b>
	Età media del personale (anni)	49
	Tasso di crescita unità di personale negli anni	0,012
	% di personale in possesso di laurea	100
	<b>2.2 Analisi Benessere organizzativo Indicatori</b>	<b>Valore</b>
	Tasso di dimissioni premature	0,006
	Tasso di richieste di trasferimento	0,009
	Tasso di infortuni	0,006
	Stipendio medio percepito dai dipendenti	€ 58.000
	% di personale assunto a tempo indeterminato	4,8
	<b>2.3 Analisi di genere /Indicatori</b>	<b>Valore</b>
	% di donne rispetto al totale del personale	30
	% di personale donna assunto a tempo indeterminato	20
	% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	100



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

<b>Personale Tecnico Amministrativo</b>	<b>2.1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi - Indicatori</b>	<b>Valore</b>
	Età media del personale (anni)	46,12
	Età media dei dirigenti (anni)	47,5
	Tasso di crescita unità di personale negli anni	3,2
	% di dipendenti in possesso di laurea	37,2
	% di dirigenti in possesso di laurea	100
	<b>2.2 Analisi Benessere organizzativo Indicatori</b>	<b>Valore</b>
	Tasso di assenze	20,46
	Tasso di dimissioni premature	0
	Tasso di richieste di trasferimento	0
	Tasso di infortuni	1
	Stipendio medio percepito dai dipendenti	€ 24.300
	% di personale assunto a tempo indeterminato	97,14
	<b>2.3 Analisi di genere /Indicatori</b>	<b>Valore</b>
	% di dirigenti donne	0
	% di donne rispetto al totale del personale	50,7
	% di personale donna assunto a tempo indeterminato	51,4
	Età media del personale femminile	46,8
	% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	46,1





## 9.2 Obiettivi di Processo ed Obiettivi Funzionali

L'Ateneo ha individuato, per poter sviluppare la propria mappa strategica, lo sviluppo a cascata dell'impianto degli obiettivi e l'attenzione all'aspetto di monitoraggio e valutazione dei risultati nonché la notevole fruibilità verso gli stakeholder e la possibilità di un'agevole comparabilità rispetto al contesto in cui si opera.

Tale metodologia è stata adattata alle esigenze specifiche dell'Ateneo e ai vincoli normativi in vigore sia in termini di processo di formulazione sia in termini di contenuti degli obiettivi stessi.

Tale valutazione consente un'analisi trasversale dell'organizzazione su diverse prospettive: portatori di interesse, economico-finanziaria, organizzazione e processi, attività didattica, progetti scientifici, risorse umane. Gli "obiettivi di processo" rappresentano le linee guida fondanti la strategia dell'Ateneo; successivamente sono stati definiti dall'Ateneo gli "obiettivi funzionali" con l'individuazione delle attività connesse alla realizzazione degli indirizzi e l'attribuzione alle diverse Aree/Coordinamenti sulla base delle competenze.

In tal modo sono state definite anche le responsabilità sugli obiettivi. Inoltre la struttura generale della mappa strategica prevede che ad ogni obiettivo di processo siano assegnati uno o più obiettivi funzionali al fine di misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso.

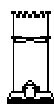
Sulla base delle indicazioni fornite dalla delibera 89/2010 della CIVIT, l'Ateneo ha proceduto a sviluppare un piano di obiettivi distinti in "Obiettivi di Processo" e "Obiettivi Funzionali".

Passando ad analizzare gli **Obiettivi di Processo** di Ateneo, essi possono ricondursi alle seguenti attività:

- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- attuazione dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare;
- riduzione dei costi e dei tempi di esecuzione delle procedure amministrative e misurazione monitoraggio dei processi e dei risultati ottenuti.

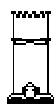
Oltre agli obiettivi di processo l'Ateneo si è dotato di **Obiettivi Funzionali** diretti alla:

- attuazione della riforma della contabilità di Ateneo;
- gestione e consolidamento della contabilità economico-patrimoniale ed analitica, del controllo di gestione;
- attuazione delle direttive in materia di diritto allo studio, tasse e contributi studenti anche in relazione al nuovo sistema di tassazione;
- semplificazione delle procedure, dei tempi e dei costi per le attività contabili;
- introduzione di un sistema di verifica e controllo della qualità dei servizi erogati;
- modifica della regolamentazione delle procedure di spesa;
- modifica delle attività e dei format di "collaborazione con enti pubblici e privati" (convenzioni, protocolli, etc.);



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

- realizzazione del sistema della verbalizzazione on-line, in collaborazione con le strutture tecniche competenti;
- coordinamento delle attività di supporto alla didattica;
- assistenza al trasferimento delle competenze didattiche dalle Dipartimenti ai Dipartimenti;
- gestione e monitoraggio degli interventi sul patrimonio edilizio in rapporto alla legislazione in materia di lavori pubblici, concessioni e contratti per spese pubbliche, forniture e servizi;
- miglioramento degli interventi finalizzati alla soluzione di problematiche di razionalizzazione degli spazi cui viene attribuita nuova destinazione d'uso in rapporto alle mutevoli esigenze dell'Ateneo;
- coordinamento ed attuazione degli interventi connessi alla sicurezza dei lavoratori e dei luoghi di lavoro ai sensi del D.Lgs. n. 81/2008;
- contenimento dei consumi energetici con particolare attenzione all'utilizzo di fonti alternative;
- implementazione e consolidamento dei servizi di rete, sia per gli utenti interni che esterni all'Ateneo;
- adempimenti connessi al Disaster Recovery e la Continuità Operativa;
- aggiornamento del nuovo portale di Ateneo;
- realizzazione progetto Voice over IP;
- attività connesse al passaggio alla nuova gestione contabile dei Dipartimenti;
- regolamentazioni necessarie per la gestione delle nuove attività dipartimentali;
- semplificazione degli adempimenti amministrativi e finanziari delle attività dipartimentali;
- miglioramenti e verifica dei processi di spesa delle attività dipartimentali;
- razionalizzazione del patrimonio bibliografico delle sedi di Isernia/Pesche e Termoli;
- miglioramento della fruibilità del patrimonio bibliografico delle sedi decentrate;
- organizzazione e cura delle attività formative allo scopo di fornire all'utente conoscenza e orientamento all'uso della "risorsa biblioteca";
- attuazione della "carta dei servizi" che descriva gli aspetti qualitativi dei servizi bibliotecari come strumento di miglioramento degli stessi;
- introduzione di un modello di controllo e valutazione dei progetti di ricerca;
- introduzione di nuove procedure per bandi per attività di collaborazione alla ricerca;
- comunicazioni di Ateneo per la promozione della ricerca;
- gestione delle procedure utili all'implementazione dell'Anagrafe delle Ricerca nonché, la costruzione di un sistema informativo per il monitoraggio e la valutazione della ricerca;
- programmazione del fabbisogno del personale;
- attuazione e monitoraggio dell'applicazione delle disposizioni introdotte dal D.Lgs. n. 150/2009 e il relativo adeguamento nelle materie oggetto del CCNL e della contrattazione integrativa, con particolare attenzione agli adempimenti disposti dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (Civit);
- miglioramento dell'accesso all'informazione e ai servizi da parte degli utenti attraverso sistemi tecnologicamente avanzati;
- gestione e razionalizzazione delle procedure di acquisto del materiale bibliografico e contenimento della spesa;



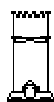


- divulgazione di materiale inerente le politiche dell'Unione Europea attraverso l'utilizzo di una mailing list dedicata;
- gestione dell'utenza in termini di attività di reference, attività di formazione, orientamento sulle opportunità di lavoro e formazione;
- promozione e gestione dei rapporti di interazione tra Università e soggetti esterni pubblici e privati;
- supporto alla progettazione di percorsi di alta formazione;
- gestione dei flussi documentali attraverso un sistema informativo automatizzato;
- gestione delle procedure inerenti l'istruttoria delle controversie concernenti le attività di competenza dell'Università e segnatamente dei contenziosi in itinere, delle procedure relative alle fasi pre - contenziose e alla definizione, in via transattiva, delle liti in corso;
- valutazione e controllo delle attività e dei costi del contenzioso;
- semplificazione dei tempi di comunicazione degli atti amministrativi;
- miglioramento dei flussi documentali di tutto l'Ateneo attraverso un sistema informativo automatizzato;
- realizzazione di modelli di accreditamento delle attività di Ateneo;
- i NV o dei dati al MIUR assicurando qualità e coerenza attraverso un'accurata analisi delle informazioni relative alle carriere degli studenti che alimentano l'Anagrafe Nazionale degli Studenti;
- attività di comunicazione istituzionale, rapporti con gli organi di informazione e con le altre istituzioni;
- attività connesse all'organizzazione di eventi di rilievo e di cerimonie istituzionali.

L'Ateneo intende monitorare qualitativamente gli obiettivi, attraverso l'attività demandata al Nucleo di valutazione, con la misurazione dello stato di avanzamento delle attività sottese alla realizzazione delle strategie attraverso una verifica, per singolo obiettivo, sull'effettivo sviluppo di piani ed azioni a supporto degli obiettivi.

Sulla base della delibera 104/2010 della CIVIT la valutazione della performance implica una metodologia che consenta "l'analisi degli scostamenti tra target e risultati raggiunti e delle relative cause, nonché la valutazione degli elementi sintetici d'insieme riguardo l'andamento dell'amministrazione". Nel caso vengano riscontrati trend degli indicatori difforni rispetto a quanto previsto o la difficoltà nell'effettiva implementazione di particolari attività l'Ateneo procederà ad una eventuale rimodulazione delle azioni sottese agli obiettivi e/o dei target obiettivo definiti.

Tale attività intende essere uno strumento utile per individuare dei target ambiziosi e allo stesso tempo raggiungibili, mantenendo una particolare attenzione alle possibili criticità emerse nel corso del tempo e per individuare possibili ambiti di ulteriore sviluppo strategico dell'Ateneo in funzione di possibili esigenze emergenti.



### 9.3 Obiettivi Aree Gestionali

#### Divisione Gestione Risorse, dell'Ufficio di Gabinetto degli Organi di Governo e dell'Area Servizi agli Studenti

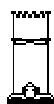
##### Divisione Gestione Risorse e Ufficio di Gabinetto degli Organi di Governo:

- coordinare le attività di implementazione e gestione del nuovo sistema gestionale informatico di Ateneo fornito dal Consorzio Cineca (U-Gov);
- coordinare le attività di supporto alla programmazione triennale di Ateneo;
- coadiuvare il Rettore, il Direttore Generale e gli organi collegiali nelle attività gestionali, amministrative e di programmazione, con particolare riguardo alle attività di adeguamento regolamentare e decreti di attuazione della legge n. 240/2010;
- coordinare le attività di comunicazione istituzionale, rapporti con gli organi di informazione e con le altre istituzioni locali e nazionali;
- attività connesse alla gestione dei rapporti con gli stakeholders e all'organizzazione di eventi di rilievo e di cerimonie istituzionali;
- coordinare le attività di consolidamento e gestione dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare;
- coordinare le attività di gestione dei flussi documentali, dei provvedimenti rettorali e dirigenziali e delle attività amministrative degli organi collegiali;
- coordinare le attività di gestione delle procedure inerenti l'istruttoria delle controversie concernenti le attività di competenza dell'Università, e valutazione e controllo delle attività e dei costi del contenzioso;
- coordinare le attività di gestione delle procedure di accesso agli atti amministrativi.

##### Area Servizi agli Studenti:

###### Obiettivi di processo:

- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;





- coordinare adempimenti connessi al corretto utilizzo del protocollo informatico per la formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici (codice di amministrazione digitale e dematerializzazione dei documenti).

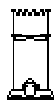
## **Obiettivi funzionali:**

- analisi dettagliata delle procedure interne, rilevandone eventuali criticità, per monitorare il rispetto dei termini fissati dalle norme regolamentari in materia di procedimenti amministrativi;
- utilizzo del servizio gratuito di posta elettronica riservato agli studenti per lo scambio delle informazioni di carattere Amministrativo relative alla carriera universitaria;
- perfezionare ulteriormente la comunicazione con i Dipartimenti, per consentire una migliore e più funzionale programmazione delle attività procedurali, garantendo all'utenza il rispetto dei termini previsti;
- puntuale rispetto delle scadenze mensili per l'iNVo dei dati richiesti, migliorando, in particolare, la qualità e la coerenza dei dati iNVati all'Osservatorio, attraverso un'accurata analisi delle informazioni relative alle carriere degli studenti che alimentano l'Anagrafe Nazionale degli Studenti;
- attuazione delle direttive in materia di diritto allo studio, tasse e contributi studenti anche in relazione al nuovo sistema di tassazione;
- implementazione e gestione del nuovo sistema gestionale informatico di supporto alle segreterie e servizi agli studenti fornito dal Consorzio Cineca (U-Gov).

## **Area Finanza e Controllo:**

### **Obiettivi di processo:**

- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- definizione e consolidamento dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare.
- attività di monitoraggio degli adempimenti connessi al corretto utilizzo del protocollo informatico per la formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici (codice di amministrazione digitale e dematerializzazione dei documenti)



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

### Obiettivi funzionali:

- attuazione e gestione del nuovo sistema contabile di Ateneo in una logica di bilancio unico gestito con sistemi di contabilità economico-patrimoniale;
- ulteriore implementazione e gestione del sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica e del controllo di gestione, attraverso il monitoraggio degli indicatori finanziari e patrimoniali di efficacia ed efficienza utili agli organi decisionali, e definizione e realizzazione di un sistema di budgeting economico integrato con il sistema di programmazione di Ateneo;
- semplificazione delle procedure, dei tempi e dei costi per le attività contabili.
- implementazione e gestione del nuovo sistema gestionale informatico di supporto alle attività contabili fornito dal Consorzio Cineca (U-Gov)

### Area Acquisti e Contratti:

#### Obiettivi di processo:

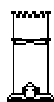
- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- definizione e consolidamento dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare.
- attività di monitoraggio degli adempimenti connessi al corretto utilizzo del protocollo informatico per la formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici (codice di amministrazione digitale e dematerializzazione dei documenti)

#### Obiettivi funzionali:

- realizzazione del sistema di verifica e controllo della qualità dei servizi erogati;
- nuova regolamentazione delle procedure di spesa;
- modifica delle procedure e dei format relativi alla "collaborazione con enti pubblici e privati" (convenzioni, protocolli, etc.).
- ricognizione inventariale dei beni mobili
- realizzazione e gestione delle procedure di acquisti verdi pubblici, o Green Public Procurement (GPP), ad alto indice di sostenibilità ed ecocompatibili;
- realizzazione di un sistema informatico per l'inoltro delle richieste di acquisto e di approvvigionamento dal magazzino.

### Area Servizi Didattici:

#### Obiettivi di processo:







- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- definizione e consolidamento dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare.
- attività di monitoraggio degli adempimenti connessi al corretto utilizzo del protocollo informatico per la formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici (codice di amministrazione digitale e dematerializzazione dei documenti)

## **Obiettivi funzionali:**

- implementazione della verbalizzazione on-line, in collaborazione con le strutture tecniche competenti;
- attività di comunicazione delle attività didattiche;
- coordinamento delle attività di didattica trasversale ai corsi di studio (informatica, lingue straniere, etc.);
- consolidamento delle competenze didattiche ai Dipartimenti;
- implementazione e gestione del nuovo sistema gestionale informatico di supporto alle attività didattiche fornito dal Consorzio Cineca (U-Gov)

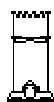
## **Area Servizi Tecnici:**

### **Obiettivi di processo:**

- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- definizione e consolidamento dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare.
- attività di monitoraggio degli adempimenti connessi al corretto utilizzo del protocollo informatico per la formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici (codice di amministrazione digitale e dematerializzazione dei documenti)

### **Obiettivi funzionali:**

- gestione e monitoraggio degli interventi sul patrimonio edilizio in rapporto alla legislazione in materia di lavori pubblici, concessioni e contratti per spese pubbliche, forniture e servizi;



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

- miglioramento degli interventi finalizzati alla soluzione di problematiche di funzionalizzazione degli spazi cui viene attribuita nuova destinazione d'uso in rapporto alle mutevoli esigenze dell'Ateneo;
- coordinamento ed attuazione degli interventi connessi alla sicurezza dei lavoratori e dei luoghi di lavoro ai sensi del D.Lgs. n. 81/2008;
- contenimento dei consumi energetici con particolare attenzione all'utilizzo di fonti alternative;
- ricognizione inventariale dei beni immobili;

### Area Servizi Integrati:

#### Obiettivi di processo:

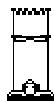
- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- attività di supporto Tecnico-informatico per la riduzione dei costi e dei tempi delle procedure amministrative e per la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- definizione e consolidamento dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare.
- attività di monitoraggio degli adempimenti connessi al corretto utilizzo del protocollo informatico e all'applicazione del "Codice di amministrazione digitale".

#### Obiettivi funzionali:

- miglioramento delle procedure di acquisizione del patrimonio informatico;
- implementazione e consolidamento dei servizi informatici, sia per gli utenti interni che esterni all'Ateneo;
- adempimenti per il Disaster Recovery e la Continuità Operativa;
- implementazione e miglioramento del portale di Ateneo;
- implementazione Voice over IP;
- avvio del progetto di archiviazione e de materializzazione e miglioramento dei flussi documentali di tutto l'Ateneo attraverso un sistema informativo automatizzato.

### Area Servizi Dipartimentali:

#### Obiettivi di processo:





- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- rafforzamento del sistema di rapporti tra Amministrazione centrale e strutture decentrate per un miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle attività amministrative e contabili delle strutture dipartimentali;
- definizione e consolidamento dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare.
- attività di monitoraggio degli adempimenti previsti dall'art. 18 della legge 134/2013 – Amministrazione aperta, per le strutture dipartimentali per la corretta pubblicizzazione dei dati.

## **Obiettivi funzionali:**

- attività connesse al passaggio alla nuova gestione contabile dei Dipartimenti;
- nuove regolamentazioni per la gestione delle attività dipartimentali;
- semplificazione degli adempimenti amministrativi e finanziari delle attività dipartimentali;
- miglioramenti e verifica dei processi di spesa delle attività dipartimentali;
- implementazione e gestione del nuovo sistema gestionale informatico di supporto alle attività contabili dei Dipartimenti fornito dal Consorzio Cineca (U-Gov)

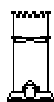
## **Coordinamento Servizi Bibliotecari Sedi Decentrate:**

### **Obiettivi di processo:**

- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- definizione e consolidamento dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare.
- attività di monitoraggio degli adempimenti connessi al corretto utilizzo del protocollo informatico per la formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici (codice di amministrazione digitale e dematerializzazione dei documenti)

### **Obiettivi funzionali:**

- razionalizzazione del patrimonio bibliografico delle sedi di Isernia/Pesche e Termoli attraverso una migliore gestione e controllo degli acquisti, nel rispetto delle procedure gestionali definite ed in rapporto con i relativi referenti di area;
- miglioramento della fruibilità del patrimonio bibliografico delle sedi decentrate;
- organizzare e curare le attività formative allo scopo di fornire all'utente conoscenza e orientamento all'uso della "risorsa biblioteca";



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

### Area Servizi Ricerca:

#### Obiettivi di processo:

- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- definizione e consolidamento dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare.
- attività di monitoraggio degli adempimenti connessi al corretto utilizzo del protocollo informatico per la formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici (codice di amministrazione digitale e dematerializzazione dei documenti)

#### Obiettivi funzionali:

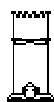
- introduzione di un modello di controllo e valutazione dei progetti di ricerca;
- nuove procedure per bandi per attività di collaborazione alla ricerca;
- comunicazioni di Ateneo per la promozione della ricerca;
- gestire, in collaborazione con i Delegati del Rettore per la ricerca scientifica, le procedure utili all'implementazione della Anagrafe delle Ricerche, la costruzione di un sistema informativo per il monitoraggio e la valutazione, con particolare attenzione all'attività di sostegno alle candidature dei progetti comunitari;
- Realizzazione attività nell'ambito dell'Ilo e placamento, promozione e gestione dei rapporti di interazione tra Università e soggetti esterni pubblici e privati;

### Area Risorse Umane e Valutazione:

#### Obiettivi di processo:

- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- definizione e consolidamento dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare;
- attività di monitoraggio degli adempimenti connessi al corretto utilizzo del protocollo informatico per la formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici (codice di amministrazione digitale e dematerializzazione dei documenti).

#### Obiettivi funzionali:

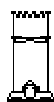




- |   |
|---|
| • modello di gestione e verifica della programmazione del fabbisogno del personale; |
| • supporto al sistema di valutazione previsto dal D.Lgs. n. 150/2009;               |
| • definizione degli aspetti funzionali connessi all'AVA;                            |
| • coordinamento e monitoraggio dei processi valutativi di Ateneo.                   |

## Conclusioni

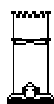
Il presente Piano delle Performance rappresenta, quindi, in maniera sintetica ed integrata il collegamento tra le linee programmatiche degli organi di indirizzo e gli altri livelli di programmazione, in



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dall'ente. I processi avviati sono lunghi ed altrettanto difficili, sia in considerazione della diversità dei soggetti che compongono il sistema universitario, sia –soprattutto- per un Ateneo di piccole dimensioni come il nostro.

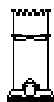
Si è consapevoli che il cammino è ancora lungo e faticoso, ma si ritiene necessario; pertanto tutti gli Attori del Sistema Ateneo molisano continueranno ad impegnarsi per affrontarlo, convinti che rappresenti il percorso obbligato al fine di pervenire al complessivo miglioramento dell'Istituzione.





# PIANO DELLA PERFORMANCE 2013-2015 INTEGRAZIONE 2014

(ART.10, COMMA 1, LETTERA A DEL D. LGS. N. 150/2009)



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

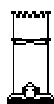
Il Piano della Performance 2013-2015 dell'Università degli Studi del Molise, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 20/06/2013 e validato dal Nucleo di Valutazione in data 19/07/2013, è stato redatto ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera a) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, seguendo la struttura e le modalità indicate nella delibera della Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche CIVIT (oggi ANAC) n. 112/2010 e nella successiva delibera integrativa n. 1/2013 che, per le Università, hanno valore di linee guida.

Il Piano rappresenta il documento di programmazione triennale (a scorrimento annuale) in cui vengono esplicitati, nell'ottica della trasparenza e della rendicontazione sociale, gli indirizzi e gli obiettivi strategici che l'Università degli Studi del Molise intende perseguire per il triennio 2013-2015 e la relativa declinazione in obiettivi operativi da assegnare all'Amministrazione.

Il documento è stato integrato con le novità che hanno interessato in particolare, nell'anno 2014, l'assetto organizzativo e gli obiettivi legati alla performance del personale. Il Nucleo di Valutazione di Ateneo ha validato il documento così aggiornato nella seduta del 10/11/2014.

---

*Approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 28/11/2014*

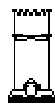






## 1. L'organigramma

---







modello organizzativo di Ateneo, così rappresentato:

## 9.1 Obiettivi Individuali e relativa Valutazione della Performance

---

Il processo dell'assegnazione degli obiettivi individuali segue un processo "a cascata" che prevede che dagli obiettivi strategici dell'Ateneo, derivino gli obiettivi assegnati a ciascun Dirigente di Area.

A seguire vengono quindi attribuiti gli obiettivi ai Responsabili di Settore e/o di Servizio, in questa fase il dirigente può attribuire loro direttamente uno dei suoi obiettivi o una parte di esso, oppure definire ulteriori sotto obiettivi da collegare al proprio.

Dagli obiettivi attribuiti ai Responsabili di Settore e/o di Servizio derivano infine gli obiettivi per il personale senza responsabilità.

Nell'ambito dell'organizzazione gestionale della singola struttura, gli obiettivi di area ricadono quindi sull'attività dei capi servizio e successivamente dei responsabili di processo, che contribuiscono ognuno per la propria competenza al raggiungimento dei risultati dell'area.

A consuntivo, i dirigenti predispongono una relazione sulle attività realizzate e l'indicazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi loro assegnati, che è poi oggetto di valutazione da parte del Direttore Generale.

## 9.2 Obiettivi e Valutazione dei Dirigenti e del personale EP

---



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale EP è collegata:

- ✓ agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- ✓ al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- ✓ alla qualità del contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- ✓ alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Gli obiettivi, predeterminati all'atto del conferimento dell'incarico dirigenziale, devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali.

Per l'attuazione del processo di valutazione viene utilizzata la scheda allegata (Allegato 1).

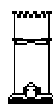
Il processo di valutazione è composto dalle sotto indicate quattro fasi:

### **Fase 1 - attribuzione di un punteggio (max 100%) in relazione all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.**

In questa fase è necessario attribuire un punteggio, espresso in decimi, in funzione dei seguenti ambiti:

- ✓ complessità dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità misurata sulla base del numero di risorse assegnate allo stesso;
- ✓ motivazione del personale il cui valore è misurato sulla base delle schede di valutazione del personale elaborate dai dirigenti;
- ✓ rilevanza strategica degli incarichi conferiti nell'ambito dell'Ateneo, misurata in relazione alla definizione della relativa fascia di responsabilità, definita ai sensi delle disposizioni contenute nel Contratto Collettivo Integrativo, e collegata alla collocazione organizzativa della struttura, alla complessità gestionale e al livello di autonomia organizzativa della stessa.

Ambito organizzativo di diretta	Numero di risorse assegnate		Punti	Punti	Performance	
		fino a	10	in decimi	...	
		11	a	20	in decimi	...





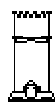
		da		
	Esito	oltre 20 risorse	in decimi	...
			in decimi	...
			in decimi	...
				Max 100%

Tabella 4- Fase 1

**Fase 2** - attribuzione di un punteggio (max 100%) in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi assegnati alla struttura di diretta responsabilità. In particolare, per il personale Dirigente, gli obiettivi sono assegnati nell’ambito del contratto individuale e specificati per ogni anno con atto del Direttore Generale; anche per il personale di categoria EP gli obiettivi sono assegnati dal Direttore Generale.

Ad ogni obiettivo come sopra individuato, è associato un peso, rappresentativo dell’importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi degli obiettivi assegnati al singolo Dirigente o Responsabile di Area deve essere pari al 100%. A tali obiettivi sono associati indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell’indicatore proposto e il valore dell’indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La performance è determinata in ragione del peso dell’obiettivo e della percentuale di raggiungimento dello stesso.

La Fase 2 si conclude con la determinazione della performance sul grado di raggiungimento di specifici obiettivi, quale somma delle “Performance Relativa” dei singoli obiettivi.



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

Di seguito è rappresentato uno schema esemplificativo delle modalità di calcolo del punteggio:

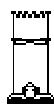
Raggiungimento di specifici obiettivi	Obiettivi	Peso	Percentuale Raggiungimento	Performance Relativa	
	Obiettivo 1	..%	..%	..%	
	Obiettivo 2	..%	..%	..%	
	Obiettivo 3	..%	..%	..%	
	Obiettivo 4	..%	..%	..%	
	-----				
		Totale 100%			
	Performance misurata				Max 100,00%

**Tabella 5- Fase 2**

**Fase 3** – valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura di diretta responsabilità, delle competenze professionali e manageriali dimostrate (punteggio max 100%).

In questa fase devono essere valutate alcune aree di prestazione o comportamentali del Dirigente o Responsabile di Area ritenute rilevanti. In particolare si valuteranno nell'ambito di quattro aree le seguenti competenze:

- Finalismo direzionale:
  - orientamento al risultato
  - commitment (intesa come capacità di contribuire fattivamente e attivamente in prima persona al conseguimento degli obiettivi)
  - orientamento alla cooperazione
  - flessibilità e autonomia
  
- Apporto professionale:
  - apporto in termini di creatività
  - apporto in termini di analisi
  - apporto in termini di sintesi
  - apporto in termini di innovazione





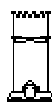
Stili direzionali:

- leadership
- capacità decisionale
- capacità di delega
  
- Qualificazione organizzativa
  - pianificazione
  - organizzazione
  - controllo

Ad ogni area di prestazione o comportamentale del Dirigente o Responsabile di Area, come sopra individuata, è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi attribuiti a ciascuna area di riferimento deve essere pari al 100%. Ad ogni competenza considerata in ciascuna area è associato un indicatore quantitativo misurabile ed il relativo peso è espresso in decimi. La performance di ciascuna area di valutazione è determinata dal peso dell'area in relazione ai punteggi attribuiti agli ambiti di competenza che costituiscono la stessa. La Fase 3 si conclude con la determinazione della performance sulla qualità del contributo assicurato e sulle competenze professionali e manageriali dimostrate, quale somma delle performance delle singole aree di riferimento.

Di seguito è rappresentato uno schema esemplificativo delle modalità di calcolo del punteggio:

Contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e		Peso	Punti in decimi	Performance Relativa
	1-Finalismo direzionale			
	orientamento al risultato	..%	..	..%
	commitment	..%	..	..%
	orientamento alla cooperazione	..%	..	..%
	flessibilità e autonomia	..%	..	..%
	Totale	100%		
			Performance misurata	Max 100,00%
2-Apporto professionale				



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

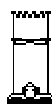
	creatività	..%	..	..%		
	analisi	..%	..	..%		
	sintesi	..%	..	..%		
	innovazione	..%	..	..%		
			Totale			
			100%			
				Performance misurata		Max 100,00%
	3-Stili direzionali					
	leadership	..%	..	..%		
	capacità decisionale	..%	..	..%		
	capacità di delega	..%	..	..%		
			Totale			
			100%			
				Performance misurata		Max 100,00%
	4-Qualificazione organizzativa					
	pianificazione	..%	..	..%		
	organizzazione	..%	..	..%		
	controllo	..%	..	..%		
			Totale			
			100%			
			Performance misurata	Max 100,00%		
				Max		
				Performance misurata ponderata	100,00%	

**Tabella 6- Fase 3**

**Fase 4** – attribuzione di un punteggio (max 100%) in funzione della capacità di valutazione del personale assegnato, in termini di differenziazione di giudizio espresso sui propri collaboratori. La valutazione della performance inerente la capacità di valutazione sarà determinata con un punteggio pari a 25%, 75% e 100% in considerazione del livello di varianza del voto espresso. Per “varianza” si intende il numero/valore che fornisce una misura di quanto siano vari i valori assunti dalla valutazione, ovvero di quanto si discostino i singoli voti dalla media degli stessi.

Capacità di valutazione dei collaboratori	Raggruppamento dipendenti per performance					Numero	Percentuale		
	dipendenti tra	0,00%	e	50,00%	..	..%			
	dipendenti tra	51,00%	e	75,00%	..	..%			
	dipendenti tra	76,00%	e	100,00%	..	..%			
			totale dipendenti			..	Max100,00%		
	Varianza nel giudizio: alta (100%) media (75%) bassa (25%)								9,33%

**Tabella 7- Fase 4**

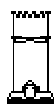






**Fase 5** – determinazione della performance

Una volta completate le Fasi da 1 a 4, si procederà alla determinazione della performance rilevata attribuendo un peso del 15% al risultato della Fase 1 (ambito organizzativo di diretta responsabilità), del 60% al risultato della Fase 2 (raggiungimento di specifici obiettivi), del 15% al risultato della Fase 3 (qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura di diretta responsabilità, delle competenze professionali e manageriali dimostrate) e del 10% al risultato della Fase 4 (capacità di valutazione dei collaboratori).



### 9.3 Obiettivi 2013 per Area

---

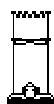
#### **Obiettivi della Divisione Gestione Risorse, dell'Ufficio di Gabinetto degli Organi di Governo e dell'Area Servizi agli Studenti**

##### **Divisione Gestione Risorse e Ufficio di Gabinetto degli Organi di Governo:**

- Coordinare le attività di implementazione e gestione del nuovo sistema gestionale informatico di Ateneo fornito dal Consorzio Cineca (U-Gov);
- Coordinare le attività di supporto alla programmazione triennale di Ateneo;
- Coadiuvare il Rettore, il Direttore Generale e gli organi collegiali nelle attività gestionali, amministrative e di programmazione, con particolare riguardo alle attività di adeguamento regolamentare e decreti di attuazione della legge n. 240/2010;
- coordinare le attività di comunicazione istituzionale, rapporti con gli organi di informazione e con le altre istituzioni locali e nazionali;
- attività connesse alla gestione dei rapporti con gli stakeholders e all'organizzazione di eventi di rilievo e di cerimonie istituzionali;
- Coordinare le attività di consolidamento e gestione dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare;
- Coordinare le attività di gestione dei flussi documentali, dei provvedimenti rettorali e dirigenziali e delle attività amministrative degli organi collegiali;
- Coordinare le attività di gestione delle procedure inerenti l'istruttoria delle controversie concernenti le attività di competenza dell'Università, e valutazione e controllo delle attività e dei costi del contenzioso;
- Coordinare le attività di gestione delle procedure di accesso agli atti amministrativi.

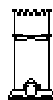
##### **Area Servizi agli Studenti:**

- Obiettivi di processo:





- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- Coordinare adempimenti connessi al corretto utilizzo del protocollo informatico per la formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici (codice di amministrazione digitale e dematerializzazione dei documenti).
- Obiettivi funzionali:
  - analisi dettagliata delle procedure interne, rilevandone eventuali criticità, per monitorare il rispetto dei termini fissati dalle norme regolamentari in materia di procedimenti amministrativi;
  - utilizzo del servizio gratuito di posta elettronica riservato agli studenti per lo scambio delle informazioni di carattere amministrativo relative alla carriera universitaria;
  - perfezionare ulteriormente la comunicazione con i Dipartimenti, per consentire una migliore e più funzionale programmazione delle attività procedurali, garantendo all'utenza il rispetto dei termini previsti;
  - puntuale rispetto delle scadenze mensili per l'iNVo dei dati richiesti, migliorando, in particolare, la qualità e la coerenza dei dati iNVati all'Osservatorio, attraverso un'accurata analisi delle informazioni relative alle carriere degli studenti che alimentano l'Anagrafe Nazionale degli Studenti;
  - attuazione delle direttive in materia di diritto allo studio, tasse e contributi studenti anche in relazione al nuovo sistema di tassazione;



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

- implementazione e gestione del nuovo sistema gestionale informatico di supporto alle segreterie e servizi agli studenti fornito dal Consorzio Cineca (U-Gov).

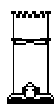
### Area Finanza e Controllo

#### Obiettivi di processo:

- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- definizione e consolidamento dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare.
- attività di monitoraggio degli adempimenti connessi al corretto utilizzo del protocollo informatico per la formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici (codice di amministrazione digitale e dematerializzazione dei documenti)

#### Obiettivi funzionali:

- attuazione e gestione del nuovo sistema contabile di Ateneo in una logica di bilancio unico gestito con sistemi di contabilità economico-patrimoniale;
- ulteriore implementazione e gestione del sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica e del controllo di gestione, attraverso il monitoraggio degli indicatori finanziari e patrimoniali di efficacia ed efficienza utili agli organi decisionali, e definizione e realizzazione di un sistema di budgeting economico integrato con il sistema di programmazione di Ateneo;
- semplificazione delle procedure, dei tempi e dei costi per le attività contabili.





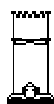
- implementazione e gestione del nuovo sistema gestionale informatico di supporto alle attività contabili fornito dal Consorzio Cineca (U-Gov)



**Area Acquisti e Contratti:**

**Obiettivi di processo:**

- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- definizione e consolidamento dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare.
- attività di monitoraggio degli adempimenti connessi al corretto utilizzo del protocollo informatico per la formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici (codice di amministrazione digitale e dematerializzazione dei documenti)
- **Obiettivi funzionali:**
- realizzazione del sistema di verifica e controllo della qualità dei servizi erogati;
- nuova regolamentazione delle procedure di spesa;
- modifica delle procedure e dei formati relativi alla "collaborazione con enti pubblici e privati" (convenzioni, protocolli, etc.).
- ricognizione inventariale dei beni mobili
- realizzazione e gestione delle procedure di acquisti verdi pubblici, o Green Public Procurement (GPP), ad alto indice di sostenibilità ed ecocompatibili;
- realizzazione di un sistema informatico per l'inoltro delle richieste di acquisto e di approvvigionamento dal magazzino.

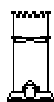




**Area Servizi Didattici:**

**Obiettivi di processo:**

- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- definizione e consolidamento dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare.



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

- attività di monitoraggio degli adempimenti connessi al corretto utilizzo del protocollo informatico per la formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici (codice di amministrazione digitale e dematerializzazione dei documenti)

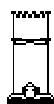
### **Obiettivi funzionali:**

- implementazione della verbalizzazione on-line, in collaborazione con le strutture tecniche competenti;
- attività di comunicazione delle attività didattiche;
- coordinamento delle attività di didattica trasversale ai corsi di studio (informatica, lingue straniere, etc.);
- consolidamento delle competenze didattiche ai Dipartimenti;
- implementazione e gestione del nuovo sistema gestionale informatico di supporto alle attività didattiche fornito dal Consorzio Cineca (U-Gov)

### **Area Servizi Tecnici:**

#### **Obiettivi di processo:**

- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- definizione e consolidamento dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare.







- attività di monitoraggio degli adempimenti connessi al corretto utilizzo del protocollo informatico per la formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici (codice di amministrazione digitale e dematerializzazione dei documenti)

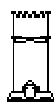
**Obiettivi funzionali:**

- gestione e monitoraggio degli interventi sul patrimonio edilizio in rapporto alla legislazione in materia di lavori pubblici, concessioni e contratti per spese pubbliche, forniture e servizi;
- miglioramento degli interventi finalizzati alla soluzione di problematiche di funzionalizzazione degli spazi cui viene attribuita nuova destinazione d'uso in rapporto alle mutevoli esigenze dell'Ateneo;
- coordinamento ed attuazione degli interventi connessi alla sicurezza dei lavoratori e dei luoghi di lavoro ai sensi del D.Lgs. n. 81/2008;
- contenimento dei consumi energetici con particolare attenzione all'utilizzo di fonti alternative;
- ricognizione inventariale dei beni immobili;
- attuazione e gestione del progetto "Conoscere per Competere" relativamente alle attività connesse al patrimonio edilizio.

**Area Servizi Integrati:**

**Obiettivi di processo:**

- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- attività di supporto tecnico-informatico per la riduzione dei costi e dei tempi delle procedure amministrative e per la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- definizione e consolidamento dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare.
- attività di monitoraggio degli adempimenti connesi al corretto utilizzo del protocollo informatico e all'applicazione del "Codice di amministrazione digitale".

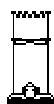
### **Obiettivi funzionali:**

- miglioramento delle procedure di acquisizione del patrimonio informatico;
- implementazione e consolidamento dei servizi informatici, sia per gli utenti interni che esterni all'Ateneo;
- adempimenti per il Disaster Recovery e la Continuità Operativa;
- implementazione e miglioramento del portale di Ateneo;
- implementazione Voice over IP;
- avvio del progetto di archiviazione e de materializzazione e miglioramento dei flussi documentali di tutto l'Ateneo attraverso un sistema informativo automatizzato.

### **Area Servizi Dipartimentali:**

#### **Obiettivi di processo:**

- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- rafforzamento del sistema di rapporti tra Amministrazione centrale e strutture decentrate per un miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle attività amministrative e contabili delle strutture dipartimentali;
- definizione e consolidamento dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare.





- attività di monitoraggio degli adempimenti previsti dall'art. 18 della legge 134/2012 – Amministrazione aperta, per le strutture dipartimentali per la corretta pubblicazione dei dati.

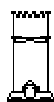
**Obiettivi funzionali:**

- attività connesse al passaggio alla nuova gestione contabile dei Dipartimenti;
- nuove regolamentazioni per la gestione delle attività dipartimentali;
- semplificazione degli adempimenti amministrativi e finanziari delle attività dipartimentali;
- miglioramenti e verifica dei processi di spesa delle attività dipartimentali;
- attuazione, gestione e coordinamento delle attività connesse alla realizzazione del progetto “Conoscere per Competere” e interazioni con le strutture interessate;
- implementazione e gestione del nuovo sistema gestionale informatico di supporto alle attività contabili dei Dipartimenti fornito dal Consorzio Cineca (U-Gov)

**Coordinamento Servizi Bibliotecari Sedi Decentrate:**

**Obiettivi di processo:**

- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- definizione e consolidamento dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare.

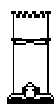


## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

- attività di monitoraggio degli adempimenti connessi al corretto utilizzo del protocollo informatico per la formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici (codice di amministrazione digitale e dematerializzazione dei documenti)

### **Obiettivi funzionali:**

- razionalizzazione del patrimonio bibliografico delle sedi di Isernia/Pesche e Termoli attraverso una migliore gestione e controllo degli acquisti, nel rispetto delle procedure gestionali definite ed in rapporto con i relativi referenti di area;
- miglioramento della fruibilità del patrimonio bibliografico delle sedi decentrate;
- organizzare e curare le attività formative allo scopo di fornire all'utente conoscenza e orientamento all'uso della "risorsa biblioteca";

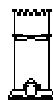




**Area Servizi Ricerca:**

**Obiettivi di processo:**

- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- definizione e consolidamento dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare.
- attività di monitoraggio degli adempimenti connessi al corretto utilizzo del protocollo informatico per la formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici (codice di amministrazione digitale e dematerializzazione dei documenti)
- Obiettivi funzionali:
  - introduzione di un modello di controllo e valutazione dei progetti di ricerca;
  - nuove procedure per bandi per attività di collaborazione alla ricerca;
  - comunicazioni di Ateneo per la promozione della ricerca;
  - gestire, in collaborazione con i Delegati del Rettore per la ricerca scientifica, le procedure utili all'implementazione della Anagrafe delle Ricerche, la costruzione di un sistema informativo per il monitoraggio e la valutazione, con particolare attenzione all'attività di sostegno alle candidature dei progetti comunitari;
- Realizzazione attività nell'ambito dell'Ilo e placamento, promozione e gestione dei rapporti di interazione tra Università e soggetti esterni pubblici e privati;



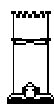
**Area Risorse Umane e Valutazione:**

**Obiettivi di processo:**

- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- definizione e consolidamento dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare;
- attività di monitoraggio degli adempimenti connessi al corretto utilizzo del protocollo informatico per la formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici (codice di amministrazione digitale e dematerializzazione dei documenti).

**Obiettivi funzionali:**

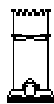
- modello di gestione e verifica della programmazione del fabbisogno del personale;
- supporto al sistema di valutazione previsto dal D.Lgs. n. 150/2009;
- definizione degli aspetti funzionali connessi all'AVA;
- coordinamento e monitoraggio dei processi valutativi di Ateneo.





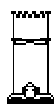
## ALLEGATI

ALLEGATO 1 – Scheda di valutazione del Dirigente e personale EP



## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

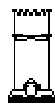
Scheda di valutazione Dirigenti, Responsabile di Area e Personale EP								
						Punti	Performance	
Ambito organizzativo di diretta responsabilità	1-Complessità dell'ambito organizzativo							
	Numero di risorse umane assegnate			Punti				
	fino a	10	in decimi	6				
	da	11 a	20 in decimi	8				
	oltre	20	addetti in decimi	10				
Esito						0		
2-Motivazione del personale assegnato						0		
3- Rilevanza strategica degli incarichi rispetto all'Ateneo						0		
Totale						0	0,00%	
Raggiungimento di specifici obiettivi	Obiettivi		Peso	Percentuale Raggiungimento	Performance Relativa			
	Obiettivo 1		0%	0,00%	0,00%			
	Obiettivo 2		0%	0,00%	0,00%			
	Obiettivo 3		0%	0,00%	0,00%			
	Obiettivo 4		0%	0,00%	0,00%			
	Totale 100%				Performance misurata		0,00%	
Contributo assicurato alle performance in ragione della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate	1-Finalismo direzionale		Peso	Punti in decimi	Performance Relativa			
	orientamento al risultato		20,00%	0	0,00%			
	orientamento all'utenza		20,00%	0	0,00%			
	commitment		20,00%	0	0,00%			
	orientamento alla cooperazione		20,00%	0	0,00%			
	flessibilità e autonomia		20,00%	0	0,00%			
	Totale			100%		Performance misurata		0,00%
	2- Apporto professionale							
	creatività		20,00%	0	0,00%			
	analisi		20,00%	0	0,00%			
	sintesi		20,00%	0	0,00%			
	innovazione		40,00%	0	0,00%			
	Totale			100%		Performance misurata		0,00%
	3-Stili direzionali							
	leadership		40,00%	0	0,00%			
	capacità decisionali		30,00%	0	0,00%			
	capacità di delegare		30,00%	0	0,00%			
	Totale			100%		Performance misurata		0,00%
	4- Qualificazione organizzativa							
	pianificazione		40,00%	0	0,00%			
	organizzazione		30,00%	0	0,00%			
	controllo		30,00%	0	0,00%			
	Totale			100%		Performance misurata		0,00%
	Performance misurata ponderata						0,00%	0,00%
Capacità di valutazione e di collaborazione	Raggruppamento dipendenti per performance							
	dipendenti tra	0,00%	e	50,00%	Numero	Percentuale		
	dipendenti tra	51,00%	e	75,00%	0	0,00%		
	dipendenti tra	76,00%	e	100,00%	0	0,00%		
	totale dipendenti				0	0,00%		
Varianza nel giudizio alta (100%) media (75%) bassa (25%)						alta	100,00%	
Performance misurata						10,00%	10,00%	
<i>il Direttore Amministrativo</i> <i>Dott. Vincenzo Lucchese</i>			<i>per presa visione</i> <i>il dipendente:</i> _____					







ALLEGATO 2 – Scheda di valutazione performance individuali del personale con o senza Responsabilità



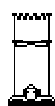
## PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015

Scheda per la valutazione sulle performance individuali del personale					
Dipendente:		Inserire nominativo Dipendente nella cella a sinistra			
	Obiettivo	Peso	Risultato atteso	Risultato raggiunto	Performance
OBIETTIVI Grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali	Obiettivo 1		(descrizione.....)	0%	0%
	Obiettivo 2		(descrizione.....)	0%	0%
	Obiettivo 3		(descrizione.....)	0%	0%
	Obiettivo 4		(descrizione.....)	0%	0%
	.....				
		Totale	0	Attenzione la somma della colonna Peso deve essere pari a 100	

	Ambito 1 Complessità e carico di lavoro nell'unità organizzativa	Peso	%	Giudizio	
COMPORTAMENTI ATTESI Competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi	apporto in termini di puntualità - precisione	E - rispetta le scadenze sfruttando sistematicamente i tempi massimi di adempimento con minima attenzione alla precisione			
	apporto in termini di creatività-innovazione	E - è minima propensione a ricercare soluzioni innovative, preferisce schemi tradizionali o già adottati			
	problem-solving	E - è minima la concentrazione sui risultati e risolve problematiche meramente operative			
	Media	0		Performance	#VALORE!
	Ambito 2 Conoscenze	Peso	%		
	apporto in termini di esperienza-conoscenza specifica	E - ha esperienza e conoscenze essenziali e non dimostra interesse ad aumentarle			
	apporto in termini di conoscenza multisettoriali	E - ha conoscenze lavorative limitate al proprio settore di appartenenza			
	apporto in termini di capacità tecnico-operative	E - ha conoscenze tecniche essenziali allo svolgimento dell'ordinaria attività lavorativa ma con necessità di costante supervisione da parte del responsabile			
	Media	0		Performance	#VALORE!
	Ambito 3 Comportamenti professionali	Peso	%		
apporto in termini di collaborazione orientamento all'utenza	E - lavora da solo e tende ad evitare il confronto				
apporto in termini di autonomia-responsabilità	E - l'attenzione alla soddisfazione dell'utente non è il suo punto di forza				
	E - opera solo su diretta indicazione del responsabile				
Media	0		Performance	#VALORE!	
Totale	Peso totale		#VALORE!	Performance	#VALORE!

### Determinazione della performance individuale

	Peso	Performance	Performance ponderata
Grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali	55,00%	0,00%	0,00%
Competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi	45,00%	0,00%	0,00%
Totale performance rilevata	0,00%		
<b>il Proponente</b>			
Dott. _____			
<i>per presa visione</i>			
<b>il Valutatore</b>			
Dott. _____			
<i>il dipendente:</i> _____			





## ALLEGATO 3

Anno 2014

### Legenda - Scala di valori

Sufficiente	1
Buono	2
Ottimo	3

	Scala di valutazione	N° Campi	Punteggio minimo
Obiettivi (max 3)	da 1 a 3	3	3
Comportamenti attesi	da 1 a 3	9	9
<b><i>totale performance rilevata</i></b>			<b>12</b>

Classe di valutazione	% Indennità di produttività
punteggio compreso tra 29 e 36	100%
punteggio compreso tra 21 e 28	89%
punteggio compreso tra 12 e 20	60%

Punteggio	Giudizio
Da 12 a 20	sufficiente
Da 21 a 28	buono
Da 29 a 36	ottimo

