



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PARMA**

**PIANO DELLA PERFORMANCE  
TRIENNIO 2014 - 2016**

# 1. PRESENTAZIONE

A conclusione del Ciclo delle Performance 2011-2013, l'Ateneo di Parma, si trova ad approntare il Piano delle Performance 2014-2016 definito il nuovo assetto della struttura universitaria e nel momento del cambio della governance.

Il 2013 è stato per l'Ateneo, ed in generale per il sistema universitario, un anno di cambiamenti radicali nel quale è entrato in vigore il complesso sistema di riforme statutarie e organizzative predisposte in osservanza della Legge 240/2010. In concreto si è, di fatto, insediato il nuovo Consiglio di Amministrazione di Ateneo, consolidate le strutture dei nuovi Dipartimenti, è stato nominato il Direttore Generale e vi è stata l'elezione del nuovo Magnifico Rettore.

Dal 1° novembre 2013 è infatti Rettore dell'Ateneo il Prof. Loris Borghi, che già nel suo programma di miglioramento e partecipazione per l'Ateneo di Parma ha evidenziato un punto del suo indirizzo strategico di rilievo per il presente Piano: il miglioramento della performance attraverso la valorizzazione delle persone, la partecipazione e il senso di appartenenza.

Già nel programma elettorale sono state anticipate aree d'intervento, con relativi indirizzi strategici quali ad esempio la didattica, le pari opportunità, l'edilizia, le infrastrutture e l'habitat universitario, i rapporti internazionali, la trasparenza, la comunicazione e le relazioni esterne, la ricerca e l'informatizzazione.

Oltre al delicato momento di passaggio di governance, l'Ateneo sta proseguendo nell'attuazione della Legge 240/2010 con ulteriori considerevoli azioni quali il passaggio al bilancio unico in contabilità economico patrimoniale. La Relazione del Rettore al bilancio di previsione 2014 è il primo atto in termini economico-finanziari del nuovo mandato rettorale, nel quale è già presente il nuovo approccio strategico e programmatico.

Nel Piano si delineano, di conseguenza le aree strategiche d'intervento e gli obiettivi strategici, considerando che una ulteriore delineazione degli obiettivi della nuova governance, prenderà una forma più definita nell'aggiornamento del Piano per il 2015.

Il Piano è stato elaborato in ottemperanza all'art. 10 del D.Lgs 150/2009, segue le relative indicazioni fornite dalle delibere ANAC (ex CIVIT), così come richiesto dall'ANVUR, alla quale è stata attribuita la competenza in materia di valutazione della performance di Università ed Enti di ricerca dalla Legge 98/2013 pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale del 20 agosto 2013.

Per la stesura del Piano sono stati guida i principi di trasparenza, veridicità, verificabilità, partecipazione e promozione delle pari opportunità, come richiesto dalle stesse delibere CIVIT.

Si sono, inoltre, tenute in considerazione le osservazioni contenute nel "Rapporto individuale sull'avvio del ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013" inoltrato a questa amministrazione dalla CIVIT nel luglio scorso.

Il Piano è redatto in coerenza, anche per i tempi di elaborazione, con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi di Ateneo,

indicandone le risorse destinate. Indubbiamente è rilevante lo sforzo per l'allineamento con quanto in via di definizione per la Programmazione dell'Università per il triennio 2013/2015, il cui Decreto Ministeriale del 15 ottobre 2013 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 7 del 10 gennaio 2014. Per una visione strategica generale dell'Ateneo per il prossimo triennio sarà infatti necessario considerare l'attività amministrativa necessaria in considerazione dei progetti che l'Ateneo presenterà nell'ambito della stessa programmazione triennale.

Per il futuro all'amministrazione è richiesto un ulteriore sforzo nell'analisi del contesto interno ed esterno, al fine di rendere più trasparenti le informazioni di reale interesse per gli stakeholder esterni ed interni.

Inoltre l'introduzione del bilancio unico di Ateneo e della contabilità economico-analitica consentirà un reale e proficuo allineamento delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi nonché un controllo di gestione, programmazione e controllo.

Per quanto attiene invece il Sistema di Misurazione e Valutazione delle prestazioni del personale, questo, già rivisto nello scorso ciclo della performance, reso più strutturato ed aderente ai dettati normativi, continua ad essere la guida per la valutazione del personale anche per il 2014.

Già lo scorso anno si era provveduto ad un monitoraggio degli indicatori, effettuato dal Nucleo di Valutazione, che aveva consentito un loro affinamento. Il Piano della Performance 2014/2016 prevede il consolidamento del sistema di misurazione e valutazione in termini di informatizzazione e condivisione del sistema.

## **COLLEGAMENTO CON IL PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE ED IL PROGRAMMA TRIENNALE DELLA TRASPARENZA.**

Come richiesto dalle delibera CIVIT n. 6/2013, il ciclo di gestione della performance 2014-2016 integra obiettivi e attività di prevenzione della corruzione e di trasparenza trasversali alle aree strategiche di Ateneo. Nei documenti programmatici (Piano triennale di prevenzione della corruzione e Programma triennale della trasparenza), coordinati al presente documento, sono descritti la gestione del rischio di corruzione, le fasi e le responsabilità di attuazione delle misure previste.

L'Ateneo ha inoltre individuato obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza: l'integrazione di tali obiettivi nel ciclo della performance, oltre ad ottemperare alle disposizioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione ex lege 190/2012 e nelle Linee Guida ANAC (ex CIVIT) n. 6/2013, costituisce un contributo fondamentale al miglioramento della performance e valorizza il significato gestionale della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il Piano della Performance dell'Ateneo di Parma, per il triennio 2014/2016, si articola nei seguenti paragrafi:

## **INDICE**

1. PRESENTAZIONE .....	2
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI .....	5
2.1 Chi siamo .....	5
2.2 Cosa facciamo .....	10
2.3 Come operiamo .....	12
3. IDENTITA' .....	19
3.1 Amministrazione in cifre .....	19
3.2 Mandato istituzionale e missione .....	20
4. ANALISI DEL CONTESTO .....	21
5. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	29
5.1 Obiettivi, fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano .....	29
5.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio ...	30
5.3 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance .....	31
6. OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEIO .....	32
7. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE .....	50
7.1 Perché si valuta .....	50
7.2 Che cosa si valuta .....	51
7.3 Chi definisce gli obiettivi e gli indicatori .....	52
7.4 Il percorso di assegnazione degli obiettivi e della relativa valutazione ...	53
7.5 I valutatori .....	54
7.6 Le procedure di conciliazione per la valutazione della performance .....	55
7.7 La valutazione dei comportamenti organizzativi .....	56

## **2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI**

### **2.1 CHI SIAMO**

#### *Dalle Origini ai giorni nostri*

Nel 781, in un incontro tra Carlo Magno e il monaco irlandese Alcuino si pongono le basi per la rinascita della Scuola Palatina, è il primo riconoscimento importante per l'attività di istruzione superiore della città. Un decreto imperiale del 13 marzo 962 dice di più: Ottone I conferisce al Vescovo di Parma Uberto la potestà di "ordinare et eligere" i legali e di abilitarli a esercitare la loro attività in qualsiasi parte dell'Impero.

Negli oltre mille anni di storia dell'Ateneo numerosi personaggi storici hanno studiato o insegnato presso l'Università di Parma: da San Pier Damiani a Macedonio Melloni, da Sinibaldo Fieschi (il futuro Papa Innocenzo IV), a Giandomenico Romagnosi, a Luca Luigi Cavalli Sforza.

L'Università di Parma è oggi parte fondamentale della città di Parma, una città vivace, ricca di vita culturale e a dimensione d'uomo, particolarmente accogliente per le diverse esigenze degli studenti.

L'Ateneo conta per l'anno accademico 2012/2013 un totale di oltre 27.000<sup>1</sup> studenti, di cui oltre il 46% proveniente da fuori regione (principalmente dal sud Italia: Puglia e Sicilia), circa 1800 tra docenti, ricercatori e personale tecnico amministrativo.

E' una delle poche Università in Italia che può vantare un Campus Universitario: una cittadella di 77 ettari che rappresenta il polo scientifico dell'Ateneo e al cui interno si trovano numerosi Dipartimenti ma anche strutture sportive di primo livello e servizi a disposizione di tutti gli studenti.

I numerosi servizi per gli studenti (orientamento in entrata e in uscita, laboratori di informatica, biblioteche, corsi di lingua straniera, possibilità di studio all'estero e numerosi servizi on line), l'attenzione alla didattica di qualità, all'innovazione, alla ricerca e alle esigenze del mercato del lavoro fanno dell'Ateneo uno dei poli universitari più apprezzati a livello nazionale e internazionale.

L'Università dispone di strutture accoglienti e funzionali, spazi per lo studio confortevoli, laboratori tecnologicamente avanzati.

All'interno delle strutture dell'Università di Parma si svolgono attività di ricerca scientifica di eccellenza mondiale. Gli obiettivi raggiunti da gruppi di ricerca, le numerose pubblicazioni sulle principali riviste scientifiche internazionali e l'elevato numero di collaborazioni di alto livello con Università straniere testimoniano tale livello di eccellenza.

Gli ambiti di ricerca dell'Ateneo sono diversi, dall'agroalimentare alle biotecnologie, dall'innovazione farmaceutica alla medicina sperimentale, senza dimenticare l'importanza degli studi di ambito giuridico, economico e umanistico. Tra le eccellenze ricordiamo le scoperte sui "neuroni specchio" del Dipartimento di Neuroscienze e le ricerche nel campo dell'Ingegneria

---

<sup>1</sup> il dato considera esclusivamente i corsi di laurea di 1° e 2° livello.

dell'informazione che hanno portato all'ideazione di veicoli autonomi (senza guidatore).

L'Università di Parma è inoltre sede di un Tecnopolo per l'attività di ricerca industriale, composto da sei Centri di ricerca all'avanguardia nei loro settori di attività; è impegnata altresì a sviluppare un'intensa attività di cooperazione nell'ambito dei programmi dell'Unione Europea e di altri progetti internazionali. L'Università degli Studi di Parma presenta un'offerta formativa completa, formata da 35 corsi di laurea (di cui uno interateneo), 38 corsi di laurea magistrale (di cui due erogati interamente in lingua inglese) e 6 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, nonché numerosi corsi di specializzazione, perfezionamento e master. L'offerta formativa è coordinata dai 18 Dipartimenti. E' strutturata nei seguenti ambiti:

- ✓ Agroalimentare
- ✓ Economico
- ✓ Farmaceutico
- ✓ Giuridico e Politologico
- ✓ Ingegneristico-Architettonico
- ✓ Medico-Chirurgico
- ✓ Medico Veterinario
- ✓ delle Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali
- ✓ Umanistico e delle Scienze Umane.

In Ateneo, a seguito della riforma di cui alla Legge 240/2010 e della conseguente emanazione dello Statuto, gli organi di governo e centrali dell'Ateneo sono quelli di seguito indicati con le relative composizioni e funzioni:

<b>ORGANI DI GOVERNO</b>	
<b>RETTORE</b>	<p>...rappresenta l'Università ad ogni effetto di legge e sovrintende a tutte le sue attività. Esercita funzioni d'indirizzo, di iniziativa, di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche dell'Ateneo. (art.9, c. 1)</p> <p>convoca e presiede il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, coordinandone le attività e sovrintendendo alla esecuzione delle rispettive deliberazioni. (art. 9, c.1 cpv 1.4)</p>
<b>PRO RETTORE VICARIO</b>	<p>Il Rettore nomina con proprio decreto il Pro Rettore Vicario...che lo supplisce in tutte le sue funzioni in caso di impedimento o di assenza, nonché, in caso di cessazione anticipata dall'ufficio, fino all'entrata in carica del nuovo eletto. (art. 9, c. 11)</p>

<p><b>SENATO ACCADEMICO</b></p> <p>E' costituito da: il Rettore che lo presiede; cinque rappresentanti della componente studentesca; tre rappresentanti della componente del personale tecnico amministrativo; tutti i Direttori di dipartimento; sei rappresentanti del personale docente.</p>	<p>Il Senato Accademico è l'organo collegiale che opera per lo sviluppo dell'Ateneo, esercitando funzioni di coordinamento e formulando proposte e pareri obbligatori in materia di didattica, di ricerca e di servizi agli studenti. ( art. 10, c. 1)</p>
<p><b>CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</b></p> <p>E' costituito da dieci componenti: il Rettore che lo presiede; due componenti esterni designati dal Senato Accademico; due rappresentanti degli studenti; quattro docenti interni all'Ateneo; un componente del personale tecnico amministrativo.</p>	<p>Il Consiglio di Amministrazione è l'organo che, in coerenza con le scelte programmatiche operate dal Senato Accademico, delibera e sovrintende in materia di gestione amministrativa, finanziaria, economico-patrimoniale dell'Ateneo, fatti salvi i poteri di gestione attribuiti a singole strutture didattiche, di ricerca, di servizio.(art. 11, c. 1)</p>
<p><b>DIRETTORE GENERALE</b></p>	
<p><b>DIRETTORE GENERALE</b></p> <p>L'incarico di Direttore Generale, di durata triennale, è attribuito, su proposta del Rettore, dal Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Senato Accademico, a persona di elevata qualificazione professionale e comprovata esperienza pluriennale con funzioni dirigenziali.</p>	<p>Il Direttore Generale, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, ha la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo.(art. 12, c. 1)</p>
<p><b>ORGANI CENTRALI DI ATENEO</b></p>	
<p><b>CONSIGLIO DEGLI STUDENTI</b></p> <p>E' composto dagli studenti presenti in Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Nucleo di valutazione, Comitato per lo sport universitario, dagli studenti dell'Ateneo presenti nelle rappresentanze a livello regionale e nazionale, da quindici rappresentanti degli studenti secondo raggruppamenti di area definiti da regolamento ed eletti dalla componente studentesca.</p>	<p>Il Consiglio degli studenti è l'organo di autonoma e coordinata partecipazione degli studenti all'organizzazione dell'Ateneo e alle azioni per il raggiungimento dei fini istituzionali ed esercita funzioni di carattere propositivo e consultivo. (art. 14, c. 1)</p>

<p><b>CONSIGLIO DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO</b></p> <p>Si compone di venti membri eletti secondo le modalità stabilite dal Regolamento generale di Ateneo</p>	<p>E' istituito il Consiglio del personale tecnico amministrativo con funzioni di carattere propositivo e consultivo. (art. 16, c. 1)</p>
<p><b>COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI</b></p> <p>E' composto da tre componenti effettivi e due supplenti, di cui: uno effettivo con funzioni di Presidente, scelto dal Rettore, sentito il Consiglio di Amministrazione, tra i magistrati amministrativi e contabili e gli Avvocati dello Stato; uno effettivo e uno supplente, designati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze; uno effettivo e uno supplente, scelti dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.</p>	<p>...Esercita il controllo sulla gestione contabile e amministrativa secondo le disposizioni di legge vigenti e le norme del Regolamento generale di Ateneo. (art. 17 c. 1)</p>
<p><b>COLLEGIO DI DISCIPLINA</b></p> <p>Il Collegio è unico, articolato in tre sezioni, e costituito da docenti in regime di impegno a tempo pieno e con rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Il Presidente è un professore di prima fascia.</p>	<p>...Svolge l'istruttoria dei procedimenti disciplinari nei confronti del personale docente ed esprime parere conclusivo..., salvo che per i procedimenti disciplinari cui fa seguito un provvedimento non superiore alla censura, per i quali sussiste la competenza del Rettore. (art. 18 c. 1)</p>
<p><b>COMITATO UNICO DI GARANZIA</b></p> <p>E' formato da un componente designato da ciascuna delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello di Amministrazione e da un pari numero di rappresentanti dell'Amministrazione, nonché da altrettanti componenti supplenti, assicurando la parità di genere.</p>	<p>Il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni ha funzioni e compiti propositivi, consultivi e di verifica. Esplica le proprie attività nei confronti del personale e della componente studentesca. (art. 19 c. 1)</p>
<p><b>COMITATO PER LO SPORT UNIVERSITARIO</b></p> <p>E' composto da: il Rettore o suo delegato con funzioni di Presidente; due membri designati dagli enti sportivi universitari legalmente riconosciuti; due rappresentanti degli studenti; il Direttore Generale o suo delegato con funzioni di segretario.</p>	<p>...Coordina le attività sportive, sovrintende agli indirizzi di gestione degli impianti sportivi nonché ai programmi di sviluppo e promozione delle attività sportive, esercita tutte le competenze previste dalla normativa vigente. (art. 20 C. 1)</p>

In Ateneo opera il personale di seguito elencato:

<b>Personale docente</b>	
Professori di I Fascia	239
Professori di II Fascia	256
Ricercatori	387
Assistenti ordinari r.e.	2
Ricercatori a tempo determinato	46
<b>TOTALE</b>	<b>930</b>
<b>Personale Tecnico-amministrativo</b>	
Dirigenti	6
EP	69
D	314
C	402
B	105
Cel.	15
<b>TOTALE</b>	<b>911</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>1841</b>

Fonte: Piano triennale di programmazione del personale 2013-2015. Dati al 31/12/2013.

Di seguito la fotografia del personale dell'Ateneo al 15 gennaio 2014 suddiviso per qualifica e per genere

#### Personale docente al 15/01/2014

	<b>Totale</b>	<b>Femmine</b>	<b>Maschi</b>
<b>Professori Ordinari</b>	<b>239</b>	<b>32</b>	<b>207</b>
<b>Professori Associati</b>	<b>255</b>	<b>97</b>	<b>158</b>
<b>Ricercatori Universitari</b>	<b>386</b>	<b>166</b>	<b>220</b>
<b>Ricercatori Legge 240/10 - t.det.</b>	<b>45</b>	<b>22</b>	<b>23</b>
<b>Assistenti universitari</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>TOTALE</b>	<b>927</b>	<b>318</b>	<b>609</b>

#### Personale TA al 15/01/2014

	<b>Totale</b>	<b>Femmine</b>	<b>Maschi</b>
<b>Categoria EP</b>	<b>71</b>	<b>48</b>	<b>23</b>
<b>Categoria D</b>	<b>316</b>	<b>208</b>	<b>108</b>
<b>Categoria C</b>	<b>410</b>	<b>258</b>	<b>152</b>
<b>Categoria B</b>	<b>102</b>	<b>61</b>	<b>41</b>
<b>Direttore generale</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>Dirigenti</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>CEL</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>1</b>
<b>TOTALE</b>	<b>920</b>	<b>593</b>	<b>327</b>

## 2.2 COSA FACCIAMO

### **Ricerca**

L'Università, sede primaria di ricerca e di formazione scientifica e tecnologica, garantisce, in conformità ai principi fondamentali della stessa, ai singoli dipartimenti e alle strutture scientifiche, autonomia nella ricerca.

### **Didattica**

L'Università organizza, coordina e svolge, nella tutela della libertà di insegnamento e nelle forme stabilite dal "Regolamento didattico di Ateneo" e dai regolamenti didattici delle singole strutture, le attività necessarie al conseguimento di tutti i livelli di istruzione universitaria previsti dalla normativa nazionale, comunitaria e internazionale.

L'offerta formativa di Ateneo nell'anno accademico 2013-2014 si articola nei seguenti ambiti e consiste in 35 corsi di laurea (di cui uno interateneo), 6 corsi di laurea a ciclo unico, 38 corsi di laurea magistrale:

#### Ambito Agroalimentare:

- Corsi di laurea:
  - Scienze e tecnologie alimentari
  - Scienze gastronomiche
- Corsi di laurea magistrale:
  - Scienze e tecnologie alimentari

#### Ambito Economico:

- Corsi di laurea:
  - Economia e management
- Corsi di laurea magistrale:
  - Amministrazione e direzione aziendale
  - Finanza e risk management
  - International Business and development - Economia internazionale e dello sviluppo
  - Trade marketing e strategie commerciali

#### Ambito Farmaceutico:

- Corsi di laurea magistrale:
  - Chimica e tecnologia farmaceutiche
  - Farmacia

#### Ambito Giuridico e Politologico:

- Corsi di laurea:
  - Servizio sociale
  - Scienze politiche e delle relazioni internazionali
- Corsi di laurea magistrale:
  - Giurisprudenza
  - Programmazione e gestione dei servizi sociali
  - Relazioni internazionali ed europee

#### Ambito Ingegneristico-Architettonico:

- Corsi di laurea:
  - Ingegneria civile e ambientale

- Ingegneria gestionale
- Ingegneria informatica, elettronica e delle telecomunicazioni
- Ingegneria meccanica
- Scienze dell'architettura
- Corsi di laurea magistrale:
  - Architettura
  - Communication engineering - Ingegneria delle telecomunicazioni
  - Ingegneria civile
  - Ingegneria elettronica
  - Ingegneria gestionale
  - Ingegneria informatica
  - Ingegneria meccanica
  - Ingegneria meccanica dell'industria alimentare
  - Ingegneria per l'ambiente e il territorio

*Ambito Medico-Veterinario:*

- Corsi di laurea:
  - Scienze zootecniche e tecnologie delle produzioni animali
- Corsi di laurea magistrale:
  - Medicina veterinaria

*Ambito Umanistico e delle scienze umane*

- Corsi di laurea:
  - Beni artistici e dello spettacolo
  - Civiltà e lingue straniere moderne
  - Lettere
  - Scienze dell'educazione e dei processi formativi
  - Studi filosofici
- Corsi di laurea magistrale:
  - Filosofia
  - Giornalismo e cultura editoriale
  - Lettere classiche e moderne
  - Lingue, culture, comunicazione
  - Progettazione e coordinamento dei servizi educativi
  - Psicologia dell'Intervento Clinico e Sociale
  - Storia e critica delle arti e dello spettacolo

*Ambito delle Scienze Matematiche, Fisiche Naturali*

- Corsi di laurea:
  - Biologia
  - Biotecnologie
  - Chimica
  - Fisica
  - Informatica
  - Matematica
  - Scienza della natura e dell'ambiente
  - Scienze geologiche
- Corsi di laurea magistrale:
  - Biologia e applicazioni biomediche
  - Biologia molecolare
  - Biotecnologie industriali
  - Chimica
  - Chimica industriale

- Ecologia e conservazione della natura
- Fisica
- Matematica
- Scienze e tecnologie geologiche
- Scienze e tecnologie per l'ambiente e le risorse
- Scienze per la conservazione e il restauro

### Ambito Medico-Chirurgico

#### ➤ Corsi di laurea:

- Professioni sanitarie:
  - Fisioterapia,
  - Infermieristica,
  - Logopedia,
  - Ortottica ed assistenza oftalmologica,
  - Ostetricia,
  - Tecniche audioprotesiche,
  - Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro,
  - Tecniche di laboratorio biomedico,
  - Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia
- Scienze motorie, sport e salute

#### ➤ Corsi di laurea magistrale:

- Medicina e chirurgia
- Odontoiatria
- Biotecnologie mediche, veterinarie e farmaceutiche
- Scienze e tecniche delle attività motorie preventive e adattate
- Scienze infermieristiche e ostetriche
- Psicobiologia e neuroscienze cognitive

## **2.3 COME OPERIAMO**

L'Ateneo con i suoi Dipartimenti, i Centri, le Scuole di Dottorato, gli Spin Off, le opportunità di internazionalizzazione, opera, supportato dalle strutture amministrative, per il conseguimento della sua mission e dei suoi fini istituzionali.

L'Università ispira la propria attività ai principi di trasparenza, pubblicità e informazione.

L'Università provvede altresì all'organizzazione delle informazioni e dei dati a sua disposizione, mediante strumenti idonei a facilitarne l'accesso e la fruizione.

Nelle tabelle sottostanti viene riportata la struttura dell'Ateneo nelle suddette articolazioni.

<b>DIPARTIMENTI</b>	
1	Dipartimento di Antichistica, Lingue, Educazione, Filosofia - A.L.E.F.
2	Dipartimento di Bioscienze
3	Dipartimento di Chimica
4	Dipartimento di Economia
5	Dipartimento di Farmacia
6	Dipartimento di Fisica e Scienze della Terra "Macedonio Melloni"
7	Dipartimento di Giurisprudenza
8	Dipartimento di Ingegneria Civile, dell'Ambiente, del Territorio e Architettura - DICATeA
9	Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione
10	Dipartimento di Ingegneria Industriale
11	Dipartimento di Lettere, Arti, Storia e Società
12	Dipartimento di Matematica e Informatica
13	Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale
14	Dipartimento di Neuroscienze
15	Dipartimento di Scienze Biomediche, Biotecnologiche e Traslazionali - S.Bi.Bi.T.
16	Dipartimento di Scienze Chirurgiche
17	Dipartimento di Scienze degli Alimenti
18	Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie

<b>SCUOLE DI DOTTORATO (fino al XXVIII ciclo)</b>	
<b>SCUOLA DOTTORALE IN SCIENZE E TECNOLOGIE</b> con i seguenti Dottorati di ricerca:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biofarmaceutica-Farmacocinetica</li> <li>- Fisica</li> <li>- Matematica Pura e Matematica Applicata;</li> <li>- Progettazione e Sintesi di Composti Biologicamente Attivi</li> <li>- Scienza e Tecnologia dei Materiali Innovativi</li> <li>- Scienze Chimiche</li> <li>- Scienze della Terra;</li> </ul>	
<b>SCUOLA DOTTORALE IN INGEGNERIA E ARCHITETTURA</b> con i seguenti Dottorati di ricerca:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forme e Strutture dell'Architettura</li> <li>- Ingegneria Civile</li> <li>- Ingegneria Geotecnica</li> <li>- Ingegneria Industriale</li> <li>- Tecnologie dell'Informazione;</li> </ul>	
<b>SCUOLA DOTTORALE IN SCIENZE BIOLOGICHE</b> con i seguenti Dottorati di ricerca:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biochimica e Biologia Molecolare</li> <li>- Biologia del Comportamento</li> <li>- Biologia Vegetale</li> <li>- Biotecnologie</li> <li>- Ecologia</li> <li>- Farmacologia e Tossicologia Sperimentali;</li> </ul>	
<b>SCUOLA DOTTORALE IN MEDICINA E CHIRURGIA</b> con i seguenti Dottorati di ricerca:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biologia e Patologia Molecolare</li> <li>- Diagnostica per Immagini Avanzata Toracica (Cardiopulmonare)</li> <li>- Fisiopatologia dell'Insufficienza Renale</li> <li>- Fisiopatologia Renale e Malattie Osteometaboliche</li> <li>- Fisiopatologia Sistemica</li> <li>- Fisiopatologia Sperimentale e Diagnostica Funzionale e per Immagini del Sistema Cardiopulmonare</li> <li>- Microbiologia e Virologia</li> <li>- Neuroscienze</li> <li>- Scienze della Prevenzione</li> <li>- Scienze Ostetriche e Ginecologiche;</li> </ul>	
<b>SCUOLA DOTTORALE IN SCIENZE UMANE</b> con i seguenti Dottorati di ricerca:	

- Filologia Greca e Latina (e relativi Fortleben) (e fortuna dei Classici)
- Filosofia e Antropologia
- Italianistica e Filologia Romanza
- Psicologia
- Storia
- Storia dell'Arte e dello Spettacolo;

**SCUOLA DOTTORALE IN ECONOMIA, POLITICA E DIRITTO** con i seguenti Dottorati di ricerca:

- Diritto Commerciale: Proprietà Intellettuale e Concorrenza
- Diritto Penale
- Economia
- Economia e Scienze Sociali
- Scienze Economico Aziendali
- Scienze Giuridiche

**SCUOLA DOTTORALE IN SCIENZE ALIMENTARI E MEDICO-VETERINARIE** con i seguenti Dottorati di ricerca:

- Produzioni Animali, Biotecnologie Veterinarie, Qualità e Sicurezza degli Alimenti
- Scienze Medico Veterinarie
- Scienze e Tecnologie Alimentari.

Fonte: Settore Post laurea

dati a gennaio 2014

A partire dal 29° ciclo sono state istituite le seguenti scuole dottorali:

- SCIENZE E TECNOLOGIE
- SCIENZE BIOLOGICHE, DEL FARMACO E DELL'ALIMENTAZIONE
- MEDICINA E CHIRURGIA E MEDICINA VETERINARIA
- INGEGNERIA E ARCHITETTURA
- SCIENZE UMANE
- SCIENZE ECONOMICHE E GIURIDICHE

A cui afferiscono i seguenti Dottorati di ricerca con sede amministrativa presso l'Università di Parma:

- Biotecnologie
- Fisica
- Ingegneria Civile e Architettura
- Ingegneria Industriale
- Medicina Molecolare
- Neuroscienze  
sede convenzionata: Modena e Reggio Emilia
- Scienza e Tecnologia dei Materiali  
sede convenzionata: Consiglio Nazionale delle Ricerca (CNR)
- Scienze Chimiche
- Scienze Chirurgiche e Microbiologia Applicata
- Scienze degli Alimenti
- Scienze del Farmaco, delle Biomolecole e dei Prodotti per la Salute
- Scienze della Terra
- Scienze Filologico-Letterarie, Storico Filosofiche e Artistiche
- Scienze Mediche
- Scienze Medico-Veterinarie

- Tecnologie dell'Informazione

e i Dottorati di ricerca in Convenzione con Altri Atenei:

- Biologia Evoluzionistica ed Ecologica (sede amministrativa: Ferrara)
- Economia & Management dell'Innovazione e Sostenibilità (sede amministrativa: Ferrara)
- Matematica (sede amministrativa: Ferrara)
- Scienze Giuridiche (sede amministrativa: Modena e Reggio Emilia)

<b>CENTRI</b>	
<b>Centri di Servizi</b>	<b>Centri Interdipartimentali di Ricerca</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- CENTRO SERVIZI PER LA RICERCA E LA DIDATTICA - CERD</li> <li>- CENTRO DIDATTICO DI INGEGNERIA - CEDI</li> <li>- CENTRO INTERDIPARTIMENTALE DI MISURE GIUSEPPE CASANTI -CIM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CENTRO INTERDIPARTIMENTALE DI RICERCA IN ONCOLOGIA MOLECOLARE E TRANSLAZIONALE – COMT</li> <li>- CENTRO UNIVERSITARIO CENTROACQUE.EU</li> <li>- CENTRO DI MEDICINA DELLO SPORT E DELL'ESERCIZIO FISICO - SEM</li> <li>- CENTRO INTERDIPARTIMENTALE DI RICERCA PER LA SICUREZZA, TECNOLOGIE E INNOVAZIONE AGROALIMENTARE DENOMINATO "SITEIA.PARMA"</li> <li>- CENTRO INTERDIPARTIMENTALE DI RICERCA DEDICATO AL PACKAGING - CIPACK</li> <li>- CENTRO INTERDIPARTIMENTALE PER L'ENERGIA E L'AMBIENTE - CIDEA</li> <li>- CENTRO INTERDIPARTIMENTALE DI RICERCA PER L'INNOVAZIONE DEI PRODOTTI PER LA SALUTE BIOPHARMANET_TEC</li> <li>- CENTRO DI MEDICINA DEL SONNO</li> <li>- CENTRO MULTIDISCIPLINARE INTERDIPARTIMENTALE LATTIERO CASEARIO- MILC</li> <li>- CENTRO INTERDIPARTIMENTALE RICERCA RFID &amp; VIS LABS</li> <li>- CENTRO INTERDIPARTIMENTALE DI RICERCA PER LA DIDATTICA E IL SUPPORTO ALLE PUBBLICAZIONI DIGITALI (UNIPR CO-LAB)</li> <li>- CENTRO UNIVERSITARIO PER LA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE - CUCI</li> <li>- CENTRO INTERDIPARTIMENTALE DI RICERCHE SULLO SPORT - CeRS</li> <li>- CENTRO UNIVERSITARIO DI ODONTORIATRIA</li> <li>- CENTRO INTERDIPARTIMENTALE DI SICUREZZA STRADALE – DISS</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- CENTRO STUDI ED ARCHIVIO DELLA COMUNICAZIONE - CSAC</li> <li>- CENTRO DI ECCELLENZA PER LA RICERCA E L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA (CERIT)</li> <li>- CENTRO DI ECCELLENZA PER LA RICERCA TOSSICOLOGICA(CERT)</li> </ul>	

Fonte: Settore Ricerca Privata, Trasferimento Tecnologico e Contratti con Organismi Pubblici dati a gennaio 2014

<b>SPIN OFF</b>		
	<b>ANNO DI COSTITUZIONE</b>	<b>SEDE</b>
ADEM LAB SRL	03/10/2006	DIP. ECONOMIA
AIDA SRL	30/12/2003	SEDE LEGALE: VIA FERRARIS, 13 FIDENZA UNITÀ LOCALE: VIA SICURI, 60/A PARMA
ASE SRL	24/04/2013	DIP. ING. CIVILE, AMBIENTE, TERRITORIO E ARCHITETTURA
BUGSENG SRL	16/12/2010	DIP. MATEMATICA
ENERGY EFFICIENCY RESEARCH SRL	15/05/2012	DIP. ING. INDUSTRIALE
GD SOLUTIONS SRL	21/01/2008	SEDE OPERATIVA: DIP. ING. CIVILE, AMBIENTE, TERRITORIO E ARCHITETTURA SEDE LEGALE: VIA NINO BIXIO, 66 PARMA
GENPROBIO SRL	05/10/2011	SEDE LEGALE: VIA ALLA FONTE, 13 - CADORAGO (CO) SEDE OPERATIVA: DIP. BIOSCIENZE
GEN -TECH SRL	10/10/2007	DIP. BIOSCIENZE
I-CUBO SRL	17/03/2010	DIP. ING. DELL'INFORMAZIONE
ID SOLUTIONS SRL	09/12/2004	DAL 1/01/11: VIALE G. MARIOTTI, 1 43121 PARMA
ISAGRI SRL	22/06/2009	DIP. ECONOMIA
MADEGUS SRL	02/12/2013	DIP. SCIENZE DEGLI ALIMENTI
NET INTEGRA	06/12/2007	DIP. ING. DELL'INFORMAZIONE

CONSULTING		
SILIS SRL	24/04/2002 SOCIETÀ 24/11/2004 SPIN OFF DI ATENEO	SEDE LEGALE: VIA GOITO, 14 - PARMA SEDE OPERATIVA: DIP. ING. DELL'INFORMAZIONE
SOATEC SRL	27/02/2003 SOCIETÀ 24/11/2004 SPIN OFF DI ATENEO	VIA PINI 57/A - PARMA
TP ENGINEERING SRL	12/04/2006	DIP. ING. INDUSTRIALE
UBIQ LAB SRL	21/11/2012	DIP. ECONOMIA
UNIVENTURE SRL	12/10/2006	DIP. ING. INDUSTRIALE
VISLAB SRL	16/01/2009	DIP. ING. DELL'INFORMAZIONE

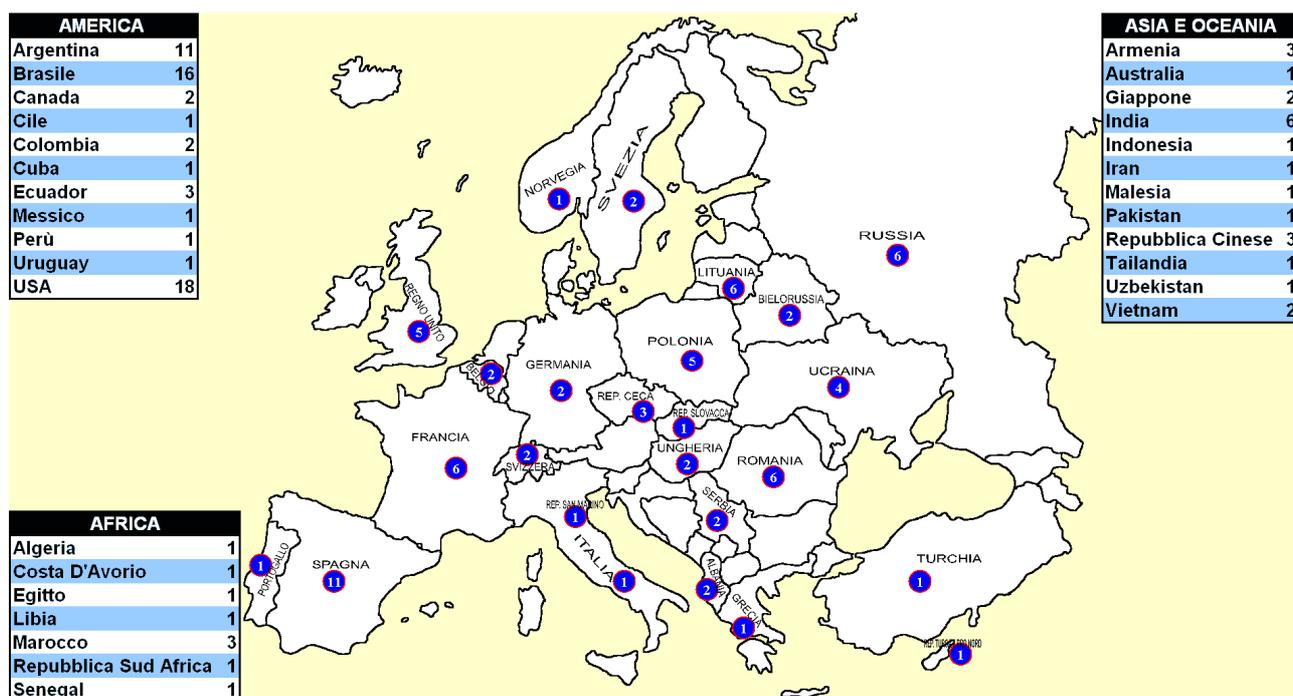
Fonte: Settore Ricerca Privata, Trasferimento Tecnologico e Contratti con Organismi Pubblici dati a gennaio 2014

Di seguito vengono elencati sinteticamente alcuni dati significativi per quanto attiene l'attività di internazionalizzazione dell'Ateneo:

Protocolli attivi di cooperazione universitaria internazionale per scopi didattici e scientifici al 31/12/2012	165
Corsi di studio con attività formative in lingua inglese nell'a.a. 2012/2013	7 <sup>2</sup>
Corsi attivi nell'a.a. 2012/2013 prevedenti il rilascio di titoli congiunti/multipli	13 <sup>3</sup>
Studenti in uscita per studio (ERASMUS SMS) nell'a.a. 2012/2013	354
Studenti in entrata per studio (ERASMUS SMS) nell'a.a. 2012/2013	254
Studenti in entrata per studio (ERASMUS SMS) previsti per l'a.a. 2013/2014	350
Studenti in uscita per tirocinio (ERASMUS SMP) nell'a.a. 2012/2013	47

Fonti: Servizio Rapporti Comunitari e Internazionali; Servizio Scambi Didattici Internazionali per Docenti e Studenti Italiani; Servizio Scambi Didattici Internazionali e Accoglienza Docenti e Studenti Stranieri; Polo di gestione dei processi di interfaccia relativi agli ordinamenti didattici, all'offerta formativa e alla programmazione didattica.

## Protocolli di cooperazione universitaria internazionale per scopi didattici e scientifici attualmente in vigore in vigore al 31/12/2012

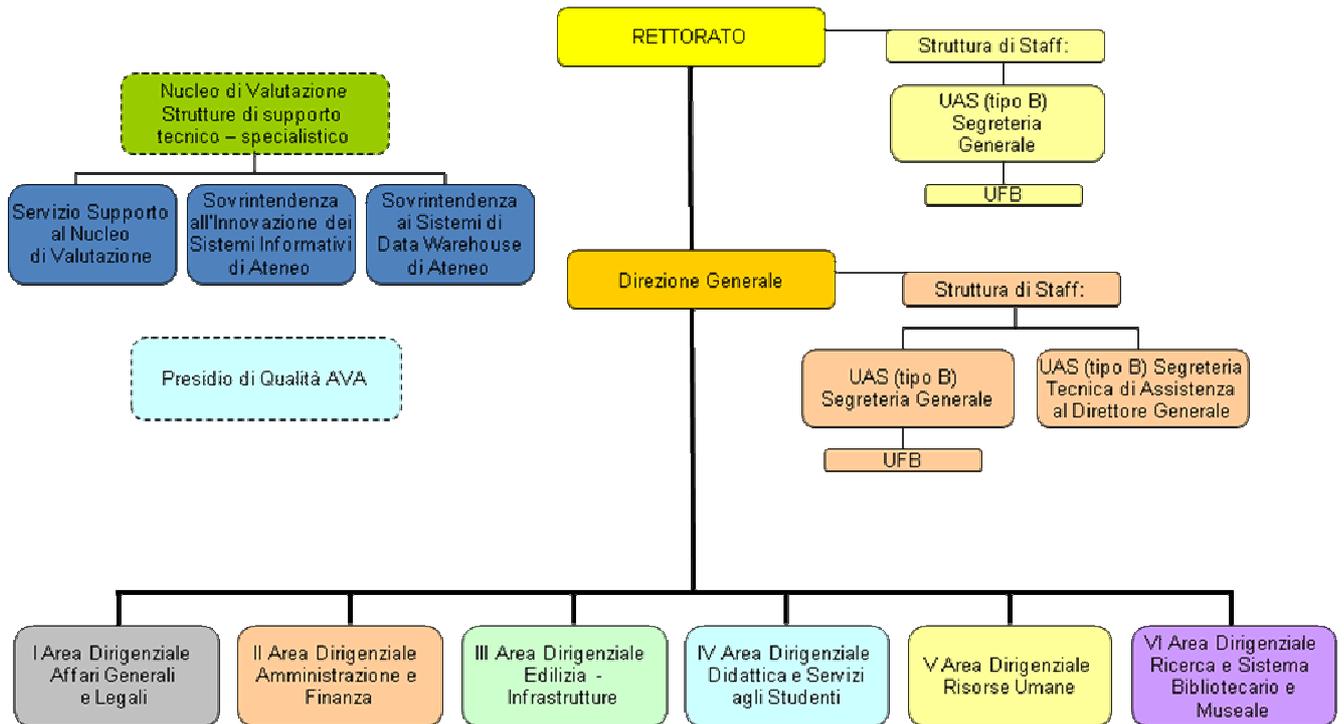


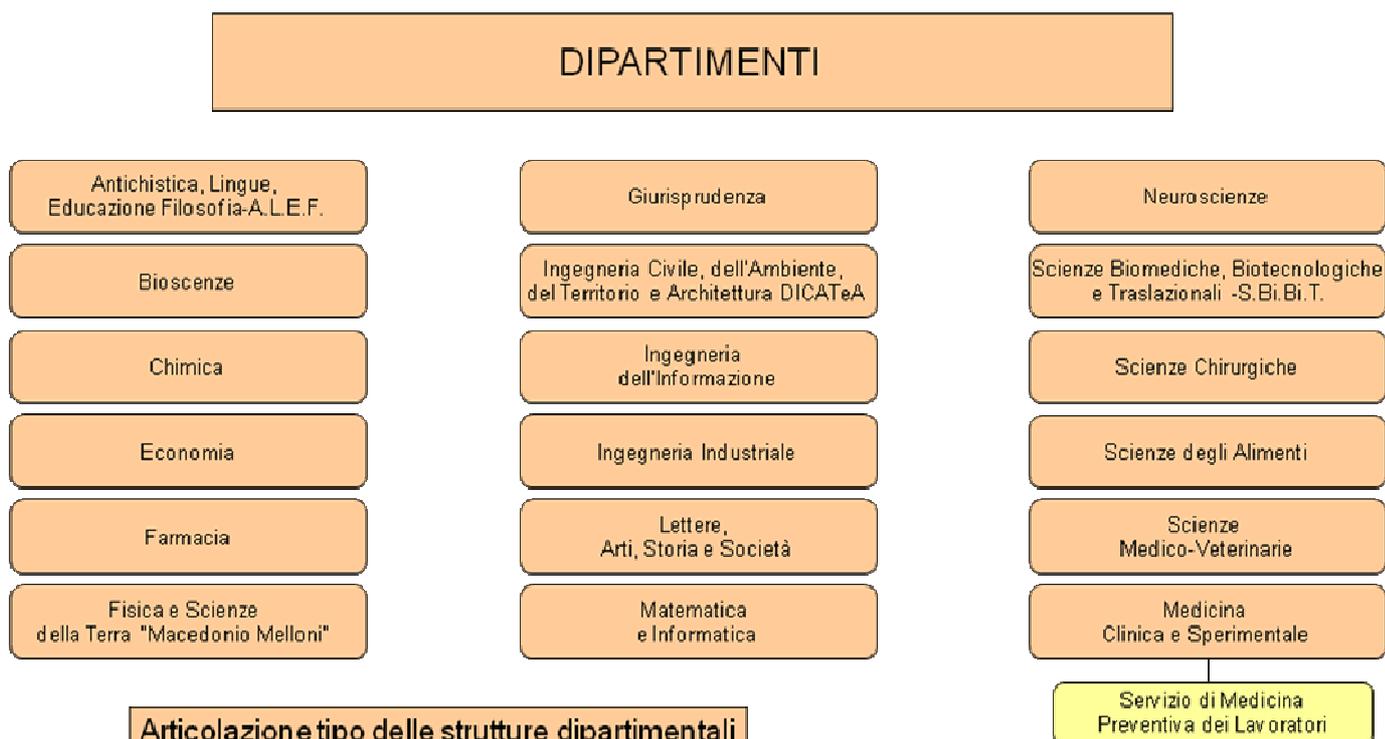
<sup>2</sup> Nel numero totale sono compresi i corsi di laurea magistrali in *International Business and Development* e in *Communication Engineering* aventi le attività formative interamente erogate in lingua inglese.

<sup>3</sup> Il numero totale comprende sia corsi di studio sia master.

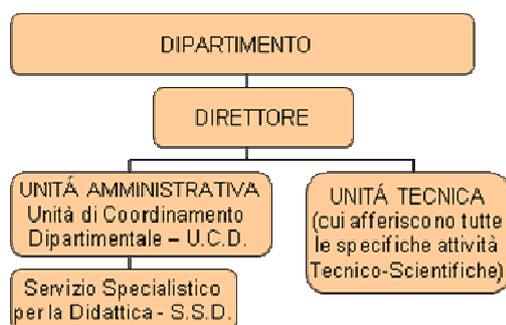
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PARMA  
ORGANIGRAMMA GENERALE DI ATENEO

SEDE CENTRALE





**Articolazione e tipo delle strutture dipartimentali**



Presidio di Qualità AVA

Presso L'Ateneo di Parma è stata istituita la **FACOLTA' DI MEDICINA E CHIRURGIA** con Decreto Rettorale n. 466 del 26 giugno 2013.

Alla Facoltà afferiscono i Dipartimenti di Medicina Clinica e Sperimentale, Neuroscienze, Scienze Biomediche, Biotecnologiche e Traslazionali, Scienze Chirurgiche. La Facoltà:

- ✓ provvede al generale coordinamento e razionalizzazione della attività didattiche dei Corsi di Studio afferenti ai sopracitati Dipartimenti. In particolare collabora con i Dipartimenti coinvolti, all'elaborazione dell'offerta formativa;
- ✓ gestisce le aule e le infrastrutture interdipartimentali funzionali alla didattica e collabora all'organizzazione dei Corsi di Studio afferenti ai Dipartimenti coinvolti;
- ✓ assume i compiti ad essa attribuiti nell'ambito dei rapporti istituzionali con il Sistema Sanitario.

### 3. IDENTITA'

#### 3.1 AMMINISTRAZIONE IN CIFRE

<b>STRUTTURE E OFFERTA DIDATTICA</b>	<b>DATO RILEVATO</b>	<b>PERIODO DI RIFERIMENTO</b>
Dipartimenti	18	31/12/2013
Centri	21	
Corsi di laurea	35 <sup>4</sup>	A.A. 2013/2014
Corsi di laurea magistrale	38	
Corsi di laurea magistrale a ciclo unico	6	A.A. 2012/2013
Master di I livello	16	
Master di II livello	13	
Scuole di specializzazione	45	
- di cui con sede amministrativa a Parma	26	
- di cui solo di Parma (non consorziate)	21	
Corsi di perfezionamento e formazione	21	XXIX ciclo
Corsi di dottorato di ricerca	22 <sup>5</sup>	
<b>COMUNITÀ UNIVERSITARIA</b>	<b>DATO RILEVATO</b>	<b>PERIODO DI RIFERIMENTO</b>
Personale docente (di cui)	883	31/12/2013
Ordinari	239	
Associati	256	
Ricercatori	386	
Assistenti	2	
Personale tecnico amministrativo (compresi dirigenti, collaboratori ed esperti linguistici)	900	31/12/2013
Studenti iscritti corsi di laurea ante 509	709	A.A. 2012/2013
Studenti iscritti corsi di laurea triennale	16.372	
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale	4.657	
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale a ciclo unico	5.419	anno solare 2012
Laureati corsi di laurea triennale	2.976	
Laureati corsi di laurea specialistica	1.529	
Laureati corsi di laurea magistrale a ciclo unico	574	A.A. 2012/2013
Iscritti a Master di I livello	196	
Iscritti a Master di II livello	131	anno solare 2012
Diplomati a master di I livello	79	
Diplomati a master di II livello	56	A.A. 2012/2013
Studenti iscritti alle scuole di specializzazione	637	
Iscritti a corsi di dottorato	432	anno solare 2012
Corsi di dottorato attivi	49	anno solare 2012
Assegnisti di ricerca	252	31/12/2012
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	<b>DATO RILEVATO</b>	<b>PERIODO DI RIFERIMENTO</b>
Programma Erasmus - studenti in entrata	254	A.A. 2012/2013
Programma Erasmus - studenti in uscita	401	
Altri programmi di mobilità - studenti in entrata	65	
Altri programmi di mobilità - studenti in uscita	6	

<sup>4</sup> Nel totale è compreso il corso di laurea in Lingua e Cultura Italiana per Stranieri offerto dal consorzio interuniversitario ICON.

<sup>5</sup> Nel totale sono compresi 4 dottorati in convenzione con altri atenei presso i quali sono state stabilite le sedi amministrative.

SERVIZI AGLI STUDENTI	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Aule	243	31/12/2012
Totale posti aule	18739	
Laboratori	860	
Totale posti laboratori	3722	
Biblioteche	27	
Posti lettura nelle biblioteche	2186	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	777182	
Abbonamenti correnti a periodici cartacei	2069	
Periodici elettronici correnti	2676	

Fonte: Strutture amministrative e DWH dell'Ateneo

### 3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

L'Università degli Studi di Parma, come dichiarato nel suo Statuto, ha per fini primari la promozione, la elaborazione e la diffusione del sapere scientifico, l'istruzione superiore, la formazione permanente, mediante il libero esercizio della ricerca, dell'insegnamento, dello studio, al servizio della società, nel rispetto dei diritti inviolabili della persona umana.

L'Università degli Studi di Parma ispira le sue attività ai valori dell'autonomia, della responsabilità e dell'accountability, nel rispetto della multiculturalità, delle pari opportunità, dell'integrità e della trasparenza, perseguendo obiettivi di qualità e di sostenibilità con il fine ultimo di contribuire allo sviluppo culturale, sociale, civile ed economico del territorio e della nazione.

L'Università degli Studi di Parma vuole essere il luogo primario dell'alta formazione e della ricerca, nel quale entrambe le funzioni assumono pari importanza e nel rispetto della tradizione di Ateneo generalista, in una tensione costante all'innovazione, al miglioramento e alla managerialità che favorisca il cambiamento da una cultura burocratica ad una cultura della qualità e del risultato, attraverso la partecipazione attiva delle parti interessate e il senso di appartenenza all'istituzione.

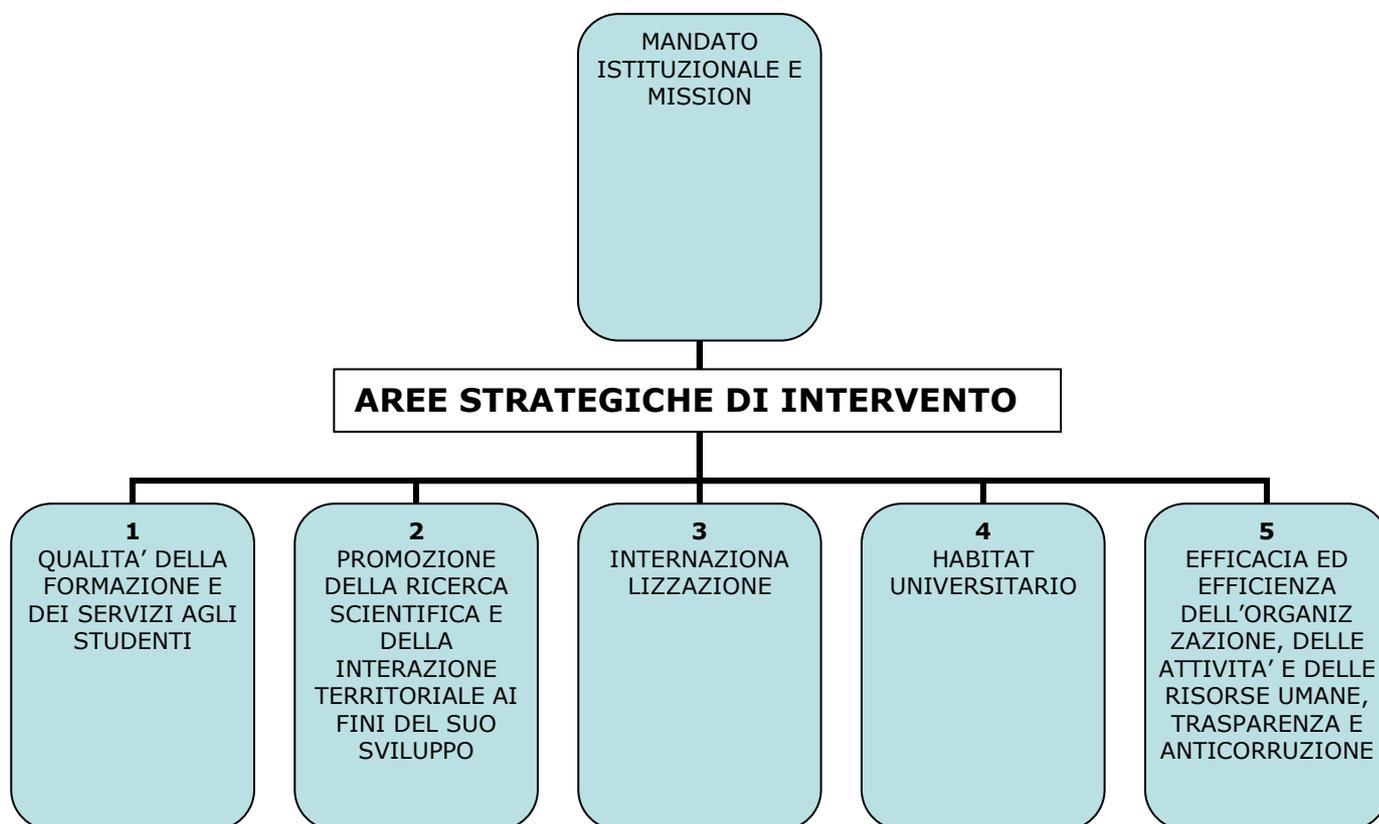
Attuate le fasi della riforma, con il nuovo assetto, il 2014 deve rappresentare l'anno in cui si focalizzano le aree strategiche d'intervento, si delineano gli obiettivi strategici per il triennio e si definiscono quelli operativi per il 2014, in considerazione della nuova governance e dell'attività del gruppo di Pro Rettori e delegati che ha recentemente iniziato ad affrontare specifiche tematiche.

La nuova governance opera nel pieno rispetto dello spirito di partecipazione e collegialità. A decorrere da novembre 2013, infatti, settimanalmente, vengono svolte riunioni di Staff a cui partecipano il Magnifico Rettore, il Pro Rettore Vicario, i Pro Rettori, il Direttore Generale, i Dirigenti nonché funzioni e competenze richieste per specifici temi.

Le riunioni di Staff sono state e sono anche la sede per la valutazione di ogni possibile collaborazione attiva con tutte le istituzioni pubbliche e private, nella convinzione che l'Università debba permeare tutto il territorio e che queste collaborazioni vadano implementate, supportate, creando una proficua sinergia per le attività dell'Ateneo.

Ed è proprio in sede di Staff che sono state condivise le linee strategiche in materia di edilizia, di bilancio, di personale, di programmazione e di performance.

La programmazione per il triennio ed in particolare per il 2014 vede l'intervento nelle seguenti aree strategiche:



## 4. ANALISI DEL CONTESTO

Il contesto esterno entro il quale l'Ateneo di Parma si trova ad operare ha subito negli ultimi anni la progressiva introduzione di cambiamenti intervenuti in ambito normativo, che hanno fortemente condizionato l'azione degli organi di governo, da un lato ponendo ad essa vincoli e dall'altro costituendo per essa stimolo ed opportunità di crescita e miglioramento.

Gli interventi normativi che sono intervenuti nel corso degli anni 2012 e 2013, oltre a quelli precedenti, con particolare riferimento al decreto legislativo 150/2009 ed alla legge 240/2010, stanno producendo una trasformazione radicale del sistema universitario, che richiede un notevole sforzo di carattere organizzativo. Se gli interventi non si ridurranno a semplici adempimenti burocratici, essi costituiranno per gli Atenei italiani una opportunità di miglioramento dei processi organizzativi, di razionalizzazione della propria

offerta formativa, di efficace valutazione dell'azione amministrativa sia a livello organizzativo che individuale.

In termini generali gli interventi normativi agiscono su più fronti strategici; in particolare con il decreto legislativo 150/2009 anche per le Università, così come per le altre pubbliche amministrazioni, si introduce il principio del perseguimento di condizioni di economicità, che si traduce inevitabilmente nella necessità di disporre di adeguati strumenti direzionali a supporto delle decisioni del *management* universitario fra i quali efficaci strumenti di pianificazione, programmazione e controllo.

La legge 240/2010 ha introdotto molte novità la cui attuazione è stata demandata alla successiva emanazione di una serie di decreti attuativi che sono intervenuti ed intervengono sull'intero ordinamento universitario: dalla razionalizzazione dell'articolazione interna al riordino della disciplina sul reclutamento dei docenti universitari, alla razionalizzazione dell'offerta formativa fino all'istituzione di strumenti per la qualità e l'efficienza dell'intero sistema universitario.

Di seguito altri interventi normativi che si sono succeduti nella ridefinizione del contesto esterno:

- sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA), introdotto con il decreto legislativo 19/2012 e disciplinato dal DM 47/2013, integrato e modificato dal DM 1059/2013, che hanno definito gli indicatori e i parametri per la valutazione periodica delle attività formative, nonché quelli per la valutazione periodica della ricerca e delle attività di terza missione (brevetti, spin-off e altro);
- obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni, introdotti con il decreto legislativo 33/2013, con il quale si provvede al riordino della disciplina in materia di obblighi di informazione, trasparenza e pubblicità da parte delle pubbliche amministrazioni, in attuazione ai principi e criteri previsti dall'art.1 comma 35 della legge n. 190/2012, recante disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità, per un'accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni;
- accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato, le cui modalità sono state introdotte con il nuovo decreto 45/2013, il cui obiettivo consiste nella valorizzazione della qualità dell'alta formazione universitaria e che prende in esame criteri quantitativi e qualitativi, in modo da verificare l'adeguatezza delle strutture delle sedi di dottorato, la qualità dell'offerta didattica, il numero delle borse messe a disposizione, nonché la sostenibilità dei corsi attivati, portando ad un'ulteriore razionalizzazione dell'offerta dottorale in Ateneo;
- sistema di contabilità economico-patrimoniale, contabilità analitica e bilancio unico, la cui introduzione è disciplinata dal decreto legislativo 18/2012, in applicazione della legge 240/2010, e la cui adozione da parte degli Atenei è prevista entro il 1° gennaio 2014. Tale adempimento

determinerà cambiamenti consistenti nelle politiche di gestione e consentirà l'utilizzo di meccanismi e processi di programmazione, controllo e misurazione delle prestazioni e dei risultati più avanzati, per favorire l'utilizzo razionale ed efficiente delle risorse;

- Valutazione della Qualità della Ricerca Universitaria (VQR) 2004-2010, i cui esiti, pubblicati nel mese di luglio 2013, sono stati utilizzati, ai sensi del DM 20 dicembre 2013, n.1051, già per la ripartizione della quota premiale del FFO 2013 (Fondo di Finanziamento Ordinario), oltre che presi a riferimento per le classifiche nazionali;
- Limiti al turn-over, ridefiniti dal decreto legislativo 49/2012 "Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei" e dalla recente legge n. 135/2012 sulla razionalizzazione della spesa pubblica, anche nella prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli Atenei;
- digitalizzazione di documenti e processi: in seguito alla recente adozione di diverse norme (D.lgs. 235/10, D.L. 83/12 convertito in L.134/12, D.L. 179/12 convertito in L. 221/12), sono state individuate le regole per la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, che comporteranno la semplificazione delle relazioni con gli Uffici, la riduzione dei tempi dei procedimenti e dei costi nell'uso delle tecnologie, una maggiore efficacia dell'azione amministrativa e la dematerializzazione della documentazione all'interno della Pubblica Amministrazione.

## **Gli indicatori di performance**

Un'analisi del contesto interno ed esterno dell'Ateneo, finalizzata anche alla determinazione di come esso si colloca rispetto agli altri Atenei nazionali ed internazionali in relazione alle diverse aree di intervento, richiede la definizione di indicatori che consentano di definire l'efficacia dell'azione di governo condotta.

A livello nazionale ed internazionale ogni anno vengono realizzate e pubblicate indagini che sulla base di specifici indicatori definiscono la qualità della didattica e della ricerca; tali indagini sono certamente un utile strumento offerto non solo agli studenti che si apprestano ad iniziare il proprio percorso universitario, ma anche agli organi di governo degli Atenei, che da tali informazioni possono trarre spunto per migliorare la propria performance.

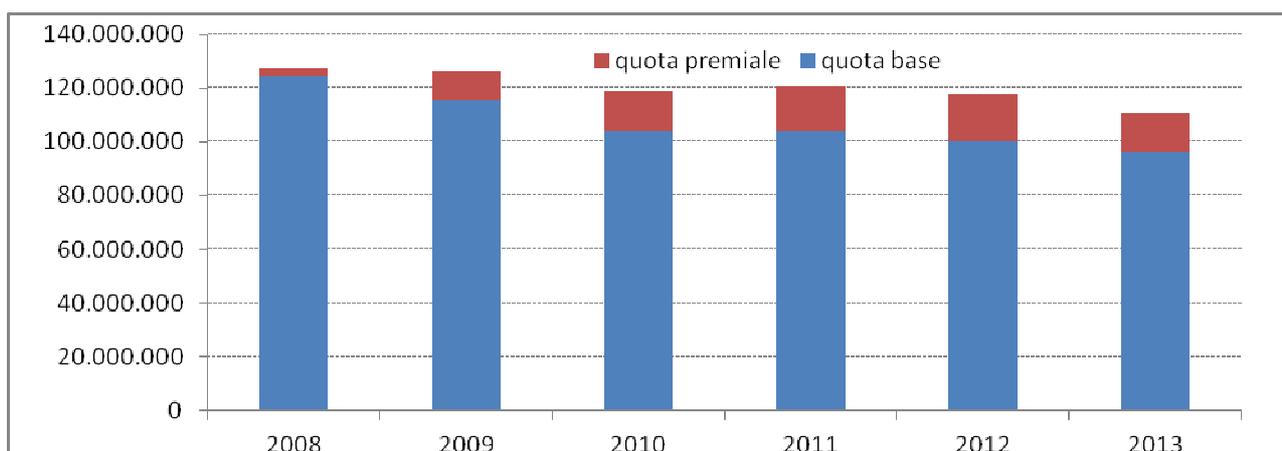
Tuttavia se si vuole adottare un gruppo di indicatori oggettivi occorre fare riferimento agli indicatori che lo stesso Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca impiega annualmente per l'assegnazione delle quote di FFO (Fondo di Finanziamento Ordinario) - istituito nello stato di previsione del Ministero dall'art. 5, co. 1, lett. a), della L. 537/1993 - ed in particolare per la ripartizione del fondo destinato alla cosiddetta quota premiale, introdotta a decorrere dal 2009 dall'art.2 del D.L. 180/2008, convertito dalla Legge 9 gennaio 2009, n.1.

A tali indicatori occorre affiancare quelli definiti dal bando che ha dato avvio all'esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca in Italia nel periodo 2004-2010 conclusosi con il rapporto del 30 giugno 2013, e sulla base dei cui esiti sono state ripartite le risorse del FFO 2013, corrispondenti al 66% di quanto stanziato a livello nazionale per la quota premiale.

Nel seguito si propone un'analisi di come è variato il FFO per l'Ateneo di Parma rispetto al totale nazionale, prendendo in considerazione l'incidenza delle quote che maggiormente gravano nella determinazione dello stanziamento complessivo: quota base e quota premiale introdotta a partire dal 2009 (art. 4 del decreto di assegnazione ai sensi della Legge 1/2009) ove si riserva una quota del 7% (destinata a crescere negli anni a seguire) dello stanziamento totale ad una ripartizione fondata su criteri di merito.

Nel grafico che segue è riportata la composizione del FFO assegnato a Parma, considerando in particolare le voci relative a quota base e quota premiale, comprendendo in quest'ultima, per gli anni 2008 e 2009, anche la quota derivante all'applicazione del Modello CNVSU.

Fig. 4.1 **andamento FFO assegnato a Parma**



Si osserva come lo stanziamento complessivo di quota base e quota premiale si riduca del 13% dal 2009 (anno di istituzione della quota premiale) al 2013 e come, a fare inizio dal 2009, l'incidenza della quota premiale divenga sempre maggiore rispetto alla quota base, assegnata, quest'ultima, secondo criteri di calcolo che non considerano alcun elemento di valutazione delle performance prodotte in termini di didattica e ricerca.

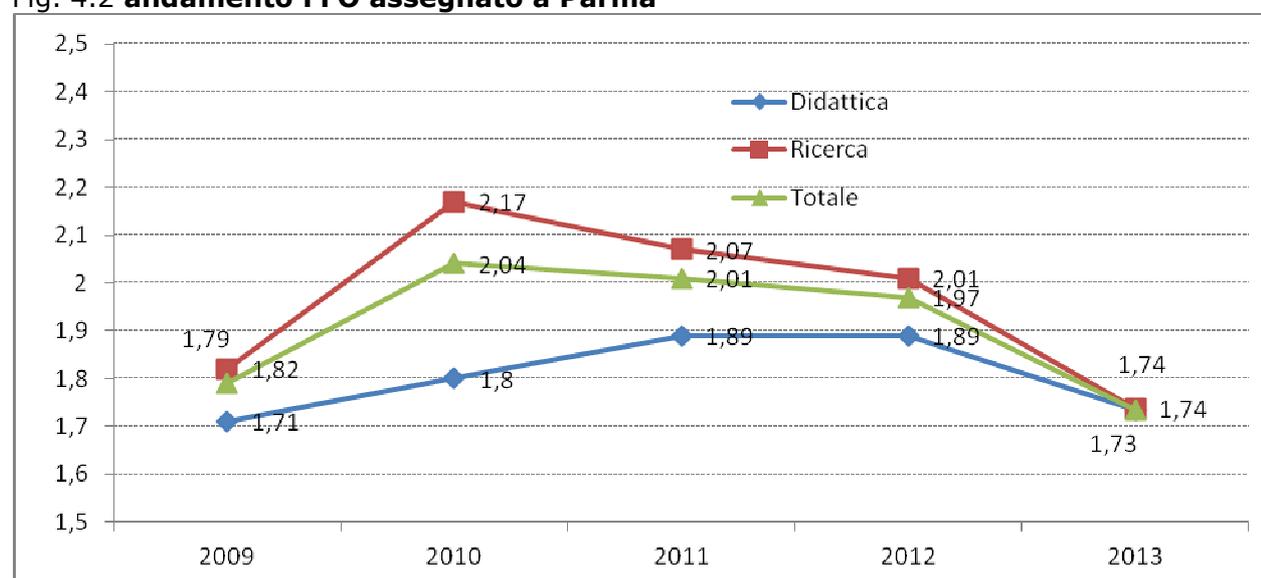
Una particolare attenzione va posta nell'analisi della quota premiale e di come questa varia nel periodo considerato sia a livello nazionale sia per quanto riguarda l'Ateneo di Parma.

	Quota Premiale		%	Delta % Parma	Delta % Naz.
	Parma	Nazionale			
2008	2.946.207	159.871.179	1,84		
2009	10.758.450	600.313.475	1,79	265,2	275,5
2010	14.695.936	720.000.000	2,04	36,6	19,9
2011	16.703.957	832.000.000	2,01	13,7	15,6
2012	17.910.473	910.000.000	1,97	7,2	9,4
2013	14.214.685	819.000.000	1,74	-20,6	-10,0

La tabella illustra l'andamento dal 2008 al 2013 della quota premiale assegnata all'Ateneo di Parma rispetto al totale nazionale; si riportano anche le variazioni percentuali rispetto all'anno precedente, ove il dato relativo all'anno 2009 rappresenta la svolta determinata dalla introduzione della quota premiale. Un indicatore di merito è rappresentato dal tasso di incidenza di tale quota rispetto al totale nazionale; si osserva come a fronte delle buone performance complessive in termini di didattica e ricerca prodotte negli anni 2010, 2011 e 2012, ove l'indicatore è variato tra 1,97 e 2,04, nel 2013 la performance complessiva è stata penalizzante. L'indicatore si è portato al livello minimo di 1,74 che ha generato, per il 2013, una riduzione di stanziamenti da parte del MIUR, rispetto all'anno precedente, del 20,6% a fronte di una riduzione complessiva nazionale del 10%.

Il grafico che segue illustra come dal 2009 al 2013 variano gli indicatori specifici relativi alla didattica, alla ricerca ed al totale della quota premiale. Indipendentemente dalla variazione dell'ammontare complessivo a livello nazionale del finanziamento stanziato a fini premiali, tali indicatori forniscono un indice della qualità delle diverse dimensioni rispetto agli altri atenei nazionali. Complessivamente dal 2010 la performance aggregata relativa a didattica e ricerca presentava, fino al 2012, un leggero decremento che tuttavia è divenuto più accentuato nell'ultimo esercizio, producendo una notevole penalizzazione in termini di FFO assegnato.

Fig. 4.2 andamento FFO assegnato a Parma



Nel ranking nazionale il posizionamento dell'Ateneo ha subito una flessione sia in termini generali, sia in termini di didattica e ricerca; in particolare, come si illustra nella tabella che segue, nel 2013 l'Ateneo di Parma si colloca a livello nazionale in 23<sup>^</sup> posizione, perdendo 5 posizioni rispetto al precedente anno. Analogo è il risultato relativo alla didattica, mentre per la ricerca si passa dalla 19<sup>^</sup> posizione del 2012 alla 22<sup>^</sup> del 2013.

	Didattica		Ricerca		Totale	
2012	1,89	18	2,01	19	1,97	18
2013	1,73	23	1,74	22	1,74	23

### La ricerca e la VQR 2004 – 2010

Il progetto di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2004-2010 è rivolto alla valutazione dei risultati della ricerca scientifica effettuata nel periodo 2004-2010 dalle Università Statali e non Statali, dagli Enti di Ricerca pubblici vigilati dal MIUR e da altri soggetti pubblici e privati che svolgono attività di ricerca. L'analisi condotta da ANVUR è articolata e complessa; nell'ambito della VQR la valutazione ha riguardato, oltre ai prodotti della ricerca, anche ulteriori indicatori che alla ricerca sono legati, e in particolare: la capacità delle strutture di attrarre risorse esterne sulla base di bandi competitivi; la mobilità internazionale in entrata ed in uscita dei ricercatori; l'alta formazione effettuata dalle strutture; le risorse proprie utilizzate dalla struttura per progetti di ricerca.

Nell'ambito della VQR, infine, si tiene conto anche della propensione delle strutture all'apertura verso il contesto socio-economico, esercitata attraverso la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze. Gli indicatori considerati comprendono: gli importi dei contratti di ricerca o consulenza acquisiti con committenza esterna; i brevetti; gli spin off attivati; gli incubatori di impresa partecipati; i consorzi partecipati; gli scavi archeologici partecipati; i poli museali; altre attività di terza missione non comprese tra le precedenti. Dall'insieme delle dimensioni citate si comprende quanto l'analisi prodotta da ANVUR nella VQR vada oltre il ruolo assegnato ad essa ai fini della ripartizione delle risorse; essa rappresenta uno strumento utile per il *policy maker*, per gli organi di governo degli atenei, per gli studenti che vogliono intraprendere gli studi universitari, per i ricercatori, per le imprese che intendono instaurare collaborazioni scientifiche.

Il Bando VQR ha definito un gruppo di indicatori per le 14 aree disciplinari CUN (estese a 16 a seguito della suddivisione in due sottoaree rispettivamente delle aree 8 e 11) con i quali per ognuna delle strutture si è considerata la qualità media della ricerca nelle diverse aree (indicatori I, R ed X). A tali indicatori se

ne sono aggiunti altri con i quali si è inteso assegnare una valutazione complessiva di struttura, attribuendo adeguati pesi alle diverse aree disciplinari e considerando un fattore correttivo proporzionale alla dimensione della struttura stessa. In particolare, ai fini dell'attribuzione della quota premiale del FFO 2013 riservata alla ricerca, consistente nel 66% del totale, il 90% è stato distribuito in ragione dell'indicatore finale di struttura IRFS1, mentre il restante 10% in ragione della qualità della produzione scientifica dei soggetti reclutati (inclusi i passaggi di ruolo interni) da ciascun Ateneo nel periodo 2004 – 2010 come risultante dall'indicatore IRAS3 definito nella Sezione 4.1.1 del Rapporto finale ANVUR del 30 giugno 2013 e parametrato su 16 aree di ricerca.

Per ogni struttura <b>i</b> nell'area <b>j</b> si definiscono i seguenti indicatori:		
<b>I<sub>ij</sub></b>	Voto medio	Rapporto tra la somma dei punteggi conseguiti dalla struttura <b>i</b> nell'area <b>j</b> ed il numero di prodotti attesi della struttura <b>i</b> nell'area <b>j</b>
<b>R<sub>ij</sub></b>	Voto medio normalizzato	Voto medio della struttura <b>i</b> nell'area <b>j</b> rapportato al voto medio nazionale nell'area <b>j</b>
<b>X<sub>ij</sub></b>	Percentuale di prodotti eccellenti	Rapporto tra la frazione dei prodotti eccellenti della struttura <b>i</b> nell'area <b>j</b> e la corrispondente frazione a livello nazionale nell'area <b>j</b>

Per un'analisi puntuale dei risultati si rinvia al rapporto finale ANVUR, tuttavia occorre rimarcare quanto la performance dell'Ateneo di Parma rispetto alla qualità media della ricerca, definita dagli indicatori I ed R, sia stata nel complesso più che soddisfacente. L'indicatore R è inferiore a uno, mostrando che la valutazione media è inferiore alla media nazionale di Area, nelle Aree di Scienze giuridiche (0,98), Scienze matematiche e informatiche (0,94), Scienze della terra (0,87), Psicologia (0,82), e Scienze economiche e statistiche (nella quale assume il valore più basso pari a 0,69). I valori più elevati di R si registrano per l'Area di Architettura (1,46) - che si colloca alla prima posizione in ambito nazionale - e per l'Area di Scienze politiche e sociali (1,26). L'indicatore X, con il quale si quantifica l'incidenza percentuale di prodotti eccellenti, è superiore a uno in sette Aree su sedici, mostrando che la frazione di prodotti eccellenti è anch'essa superiore alla media di Area, assumendo il valore più elevato per l'Area di Architettura (2,57). Il valore minimo si registra nell'Area di Scienze economiche e statistiche (0,47). Considerando l'indicatore R calcolato per ciascuna delle 16 aree e valutando il posizionamento rispetto agli altri Atenei nazionali, l'Ateneo di Parma si colloca in 5<sup>a</sup> posizione tra i grandi atenei nazionali, preceduto sola da Padova, Bologna, Torino e Pavia.

Tuttavia occorre considerare che nella valutazione finale della struttura non si è considerata solo la qualità media della ricerca e che, ai fini del computo dell'indicatore finale IRFS1, si sono introdotti coefficienti proporzionali alla dimensione di ciascuna struttura. Con un valore IRFS1 = 1,70396 di poco superiore alla quota dimensionale pari a 1,701 (data dall'incidenza dei prodotti attesi sul totale nazionale), l'Ateneo di Parma si colloca nella graduatoria

nazionale al 22<sup>^</sup> posto, riflettendone di fatto la collocazione (21<sup>^</sup> posto) in ambito nazionale in termini di dimensione.

Di seguito si illustra una tabella ove sono descritti gli indicatori specifici che opportunamente integrati hanno prodotto l'indicatore IRFS1.

<b>IRFS1</b>	<u>Qualità della Ricerca</u>	IRAS1	0,5	somma delle valutazioni ottenute dai prodotti presentati. Il valore è espresso come percentuale del valore complessivo dell'Area;
	<u>Attrazione risorse</u>	IRAS2	0,1	somma dei finanziamenti ottenuti partecipando ai bandi competitivi elencati nel criterio corrispondente del Bando. Il valore è espresso come percentuale del valore complessivo dell'Area;
	<u>Mobilità</u>	IRAS3	0,1	somma delle valutazioni ottenute dai prodotti presentati dal sottoinsieme (solo nel caso in cui esso sia composto da almeno due soggetti) dei soggetti valutati che, nel periodo 2004-2010, sono stati reclutati dalla struttura o in essa incardinati in una fascia o ruolo superiore. Il valore è espresso come percentuale del valore complessivo dell'Area;
	<u>Internazionalizzazione</u>	IRAS4	0,1	mobilità (espressa in mesi-persona) dei ricercatori in uscita e in entrata; somma delle valutazioni ottenute dai prodotti eccellenti con almeno un coautore con afferenza ad un ente straniero. Il valore è espresso come percentuale dei valori complessivi dell'Area;
	<u>Alta formazione</u>	IRAS5	0,1	numero di studenti di dottorato, assegnisti di ricerca, borsisti post-doc. Il valore è espresso come percentuale del valore complessivo dell'Area;
	<u>Risorse proprie</u>	IRAS6	0,05	Somma dei finanziamenti per progetti di ricerca derivati da risorse finanziarie della struttura senza vincoli di destinazione destinate al finanziamento di progetti di ricerca interni o per il cofinanziamento di progetti risultati vincitori in bandi nazionali e internazionali. Il valore è espresso come percentuale sul valore complessivo dell'Area;
	<u>Miglioramento</u>	IRAS7	0,05	differenza della performance relativa all'indicatore IRAS1 ottenuta nella VQR 2004-2010 e quella ottenuta dall'analogo indicatore nella VTR 2001-2003.

Tutti gli indicatori sopra descritti, a eccezione di IRAS7, sono espressi come percentuale dei valori complessivi di Area, e quindi dipendono sia dalla "qualità" che dalle dimensioni della struttura; in altri termini, se tutte le strutture avessero lo stesso comportamento medio rispetto a tutti gli indicatori, essi rifletterebero soltanto la dimensione della struttura nella specifica Area valutata.

### **Gli accordi internazionali dell'Ateneo**

L'aspetto della cooperazione internazionale rivestirà una sempre maggiore importanza nella valutazione della performance di Ateneo. Gli accordi di cooperazione didattico-scientifica con altre Università sono ben 165; non sono tuttavia disponibili dati che permettano una valutazione dell'effettiva operatività degli stessi in termini di risultati scientifici.

Anche la mobilità studentesca riveste una fondamentale importanza in quanto la possibilità di integrarsi in una nuova realtà, di conoscere le abitudini e la lingua di un Paese straniero sono un importante valore aggiunto per lo

studente nella formazione professionale, caratteriale ed in prospettiva occupazionale. L'Ateneo è attrezzato in questo senso essendo consorziato nell'anno 2012-2013 con ben 299 sedi europee, con un totale di 590 accordi (+16,6% rispetto all'anno precedente). In aumento del 26% rispetto al 2011-2012, 401 studenti hanno usufruito della mobilità Erasmus. L'incremento riguarda sia gli studenti in mobilità per studio (Erasmus SMS) sia quelli in mobilità per tirocinio (Erasmus SMP).

La scarsa consistenza del rimborso ed il conseguente carico economico per le famiglie rappresenta un indubbio ostacolo allo sviluppo del progetto; sul versante della mobilità in entrata si è registrato numero pressoché stabile di studenti Erasmus mentre resta poco incoraggiato, in termini quantitativi, lo scambio di docenti in uscita ed entrata.

A certificare l'alto livello di internazionalizzazione l'Ateneo di Parma ha ottenuto dall'Unione Europea il conferimento, per la seconda volta consecutiva, del marchio ECTS (European Credit Transfer System) per la trasparenza e l'affidabilità negli scambi accademici internazionali, per il quadriennio 2013-2016. Il marchio è conferito agli Atenei che possiedono programmi d'istruzione superiore di primo e di secondo livello accessibili a tutti gli studenti europei e forme di comunicazione *web* che garantiscono la piena trasparenza nell'accesso alle informazioni per eventuali scambi internazionali.

## **5. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

### **5.1 OBIETTIVI, FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO**

Le fasi di lavoro hanno seguito un percorso di partecipazione e coinvolgimento già avviato nel 2010.

Il processo di condivisione degli obiettivi è iniziato con la costituzione della Commissione Monitoraggio, Valutazione e Qualità nel novembre del 2010, integrata nella sua composizione nel gennaio 2012.

Ciò ha consentito di operare con l'apporto degli organi di vertice nella stesura dell'aggiornamento per il 2012, del 2013 e della Relazione sulla Performance relativa al 2011 ed al 2012.

Con il subentro della nuova governance, dal 1 novembre 2013, il Magnifico Rettore ha riunito in Staff, settimanalmente, i vertici politici e gestionali dell'Ateneo, per la condivisione del suo programma strategico e la definizione delle linee di intervento, propedeutiche alla stesura dei documenti programmatici, quali la programmazione edilizia, finanziaria, delle risorse umane e per la stesura del programma triennale dell'Ateneo di cui al Decreto Ministeriale del 15 ottobre 2013.

La Commissione Monitoraggio Valutazione e Qualità è stata ricostituita e ne sono state aggiornate le competenze, alla luce della precedente esperienza e delle disposizioni normative intervenute.

Per il 2014, viene confermata questa modalità di partecipazione: il processo è iniziato inoltre, nello specifico, dopo l'approvazione del Bilancio di Previsione per il 2014, per consentire la piena rispondenza del Piano ai documenti programmatici ed alle risorse stanziare. Le attività per la predisposizione del Piano sono coordinate con la stesura della programmazione triennale, il cui Decreto ministeriale del 15 ottobre 2013 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 7 del 10 gennaio 2014.

Nella tabella sono indicati fasi, soggetti e tempi che, per quanto riguarda i mesi di novembre e dicembre, sono naturalmente riferiti all'anno 2013.

FASE DEL PROCESSO	SOGETTI COINVOLTI	ARCO TEMPORALE (MESI)											
		11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Definizione dell'identità dell'organizzazione	Staff												
Analisi del contesto esterno ed interno	Commissione Monitoraggio												
Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	Staff e Commissione Monitoraggio												
Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	Commissione Monitoraggio												
Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	Direzione Generale e Dirigenti												

Il documento elaborato è presentato al Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo per la condivisione delle aree di intervento strategiche individuate e degli obiettivi dell'azione amministrativa, come previsto dallo Statuto ai sensi della Legge 240/2010.

Successivamente il Piano della Performance è emanato con Decreto a firma congiunta del Rettore e del Direttore Generale.

## 5.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

Gli obiettivi strategici del presente Piano sono stati definiti in coerenza con il bilancio triennale 2014/2016 approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 518/30253 in data 17 dicembre 2013.

A far tempo dal 1° gennaio 2014 l'Ateneo ha introdotto il nuovo sistema di contabilità economico - patrimoniale ed analitica ai sensi della Legge 240/2010 e dei D.Lgs. attuativi n. 18/2012 e n. 49/2012, adottando la procedura informatica U-GOV Contabilità, per mezzo della quale sarà possibile effettuare

un attento monitoraggio dei risultati di bilancio conseguiti rispetto agli obiettivi prefissati, nonché degli eventuali scostamenti.

Il passaggio a tale contabilità facilita l'introduzione in modo formalizzato dei concetti di efficienza e di efficacia della gestione.

I nuovi strumenti permettono infatti la diretta correlazione delle risorse finanziarie ai risultati, evidenziando la misura della capacità dei centri di responsabilità e dei centri di costo:

- ✓ di rispondere ai bisogni della collettività
- ✓ di attuare una costante crescita nella qualità dei servizi offerti
- ✓ di focalizzare il mondo esterno sulle missioni dell'Ateneo provocandone un coinvolgimento.

### **5.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

Vengono di seguito indicate alcune azioni per il miglioramento di questo Piano, individuate dalla Commissione Monitoraggio, Valutazione e Qualità, durante i lavori per la stesura e sulla base dell'esame di quanto precedentemente sperimentato nel ciclo della performance 2011-1013:

- avviare progetti di benchmarking sia interno che esterno, anche per sviluppare l'analisi del contesto interno ed esterno in modo più compiuto e strutturato;
- migliorare il sistema di reporting e della qualità dei dati e delle informazioni durante l'intero ciclo di vita, anche con finalità di trasparenza e di condivisione del ciclo di gestione della performance;
- considerare nel futuro la valutazione dei risultati sull'indagine del benessere organizzativo, attualmente in fase di realizzazione;
- potenziare e sviluppare il controllo di gestione anche per un chiaro e concreto allineamento delle risorse agli obiettivi;
- indagare possibili aree di intervento per l'incremento e la realizzazione di buone prassi;
- aumentare l'attività di ascolto verso gli stakeholder interni ed esterni anche tramite un ampliamento dei campi di indagine e di soddisfazione;
- potenziare le attività di informatizzazione legate al processo del ciclo della performance.

## **6. OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO**

Il bilancio di previsione è e sarà sempre più strumento di realizzazione della progettualità dell'Ateneo, in quanto si pone quale fondamento finanziario per le iniziative previste dalla Programmazione triennale dell'Ateneo, dal Programma triennale edilizio e dalla programmazione del fabbisogno del personale.

Ed è proprio dal Bilancio di Previsione 2014 ed in particolare dalla Relazione del Rettore, che si evincono gli obiettivi strategici per il triennio.

Gli obiettivi strategici, come anticipato precedentemente, sono stati discussi nelle riunioni di Staff, effettuate già a partire dal mese di novembre 2013, con la partecipazione del Magnifico Rettore, del Pro Rettore Vicario, dei Pro Rettori, del Direttore Generale, dei Dirigenti.

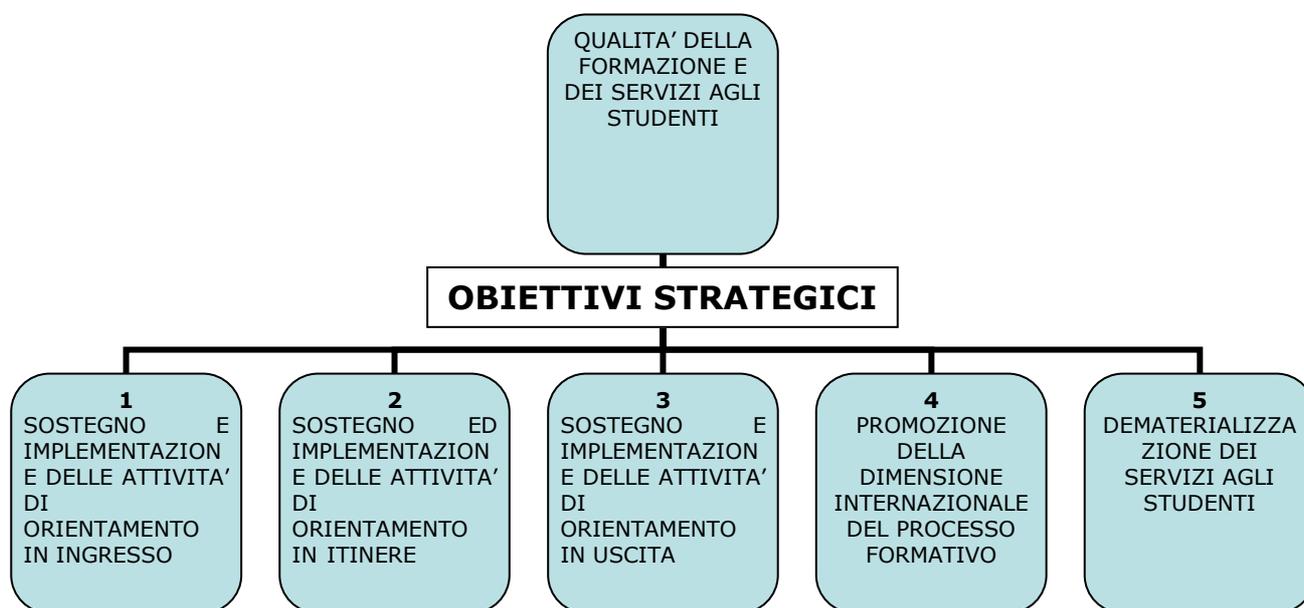
Apposite riunioni di Staff sono state dedicate alla programmazione triennale, all'individuazione dei progetti, in relazione alle aree strategiche individuate.

Sono state coinvolte anche le strutture dipartimentali, al fine di contribuire a progettare interventi, con il supporto delle competenze scientifiche ed amministrative di tutto l'Ateneo.

Successivamente la condivisione nella Commissione Monitoraggio Valutazione e Qualità, che oltre a cariche di vertice vede anche la presenza di competenze specifiche in materia di organizzazione aziendale, ha permesso di monitorare che la definizione degli obiettivi strategici fosse coerente con gli indicatori individuati, in previsione anche della stesura dei piani operativi con gli obiettivi operativi e relativi indicatori per il 2014.

Dall'analisi del contesto attuale, come sopra descritto, nell'ambito delle aree strategiche di intervento individuate, sono stati definiti i seguenti obiettivi strategici per il triennio 2014/2016, con relativi indicatori:

## AREA STRATEGICA 1



### Obiettivi 1 – 2 - 3

#### **Sostegno e implementazione delle attività di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita**

L'Ateneo si propone di promuovere la qualità della carriera degli studenti, intervenendo in modo specifico sulle iniziative di orientamento, sulla progettazione di un nuovo modello didattico volto ad incentivare da un lato le attività di orientamento, dall'altro la dimensione internazionale della formazione oltre che la qualità della didattica e dei servizi agli studenti attraverso un processo di dematerializzazione degli stessi.

In tema di orientamento le azioni previste non si limiteranno alla sola sfera informativa ma saranno volte alla costruzione di un'area di intervento motivazionale e alla promozione di una didattica innovativa, strutturando in modo più efficace le attività di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi.

L'obiettivo di accrescere le iniziative dell'Ateneo per l'orientamento in ingresso, in una realtà con le dimensioni e le caratteristiche dell'Università di Parma, deve necessariamente porsi in stretta relazione con gli altri soggetti istituzionali che operano nella fase educativo/scolastica di transizione, per evitare sovrapposizioni e duplicazioni nella conduzione di specifici interventi e per coordinare efficacemente le diverse attività condotte.

La programmazione si prefigge quindi il duplice scopo di:

- consolidare un'attività di orientamento dell'Università di Parma in tutte le fasi del percorso degli studenti (ingresso - itinere - uscita), con l'obiettivo a medio termine di incidere sul numero di abbandoni e sulla riduzione del tempo di laurea;

- coordinare, integrare e rafforzare le attività di orientamento in ingresso, coinvolgendo i soggetti regionali di riferimento e sperimentando diverse metodologie orientative al fine di individuarne le più efficaci ed efficienti, di concerto con tutti i soggetti interessati.

Nello specifico, si intende:

- migliorare la preparazione delle matricole, riducendo il tasso di abbandono soprattutto nel passaggio tra il primo e il secondo anno;
- migliorare il dialogo con i sistemi di istruzione locale, creando una rete di rapporti e di collaborazioni permanenti, con maggior coinvolgimento del personale docente;
- valutare i livelli professionali raggiunti dagli studenti tirocinanti e dai laureati;
- attivare un servizio di info-desk per gli studenti, anche attraverso il potenziamento del servizio già presente in Ateneo;
- promuovere maggiore consapevolezza nelle scuole per quanto riguarda i requisiti attesi dal sistema universitario;
- agevolare la transizione Università - Lavoro, fornendo ai laureati strumenti e occasioni per incrementare la conoscenza diretta del mondo del lavoro;
- potenziare le relazioni con il sistema produttivo, essenzialmente locale;
- realizzare un sito per la promozione dell'azione di stipula di contratti di counselling;
- rafforzare la conoscenza reciproca tra Università e mondo del lavoro, in un'ottica bidirezionale che consenta, da un lato, all'Università di rispondere in modo pieno e completo alle esigenze del tessuto imprenditoriale e, dall'altro, alle aziende di comprendere e sfruttare appieno le potenzialità dei percorsi di studio attivati dall'Ateneo.

A corollario di tutte le azioni previste più sotto riportate, nell'ottica di un'interazione ottimale con le strutture del territorio che si occupano di orientamento, si prevedono degli incontri formativi, tenuti da esperti del settore e rivolti agli operatori scolastici dell'orientamento.

Tra le azioni individuate per gli obiettivi prima indicati, strutturate nelle tre aree (ingresso, itinere, uscita), rientrano le seguenti:

### **Obiettivo 1**

#### **Sostegno e implementazione delle attività di orientamento in ingresso**

Si prevedono sia la reiterazione e l'ampliamento delle azioni già consolidate sia l'esplorazione di nuovi settori di intervento:

- potenziamento degli incontri presso gli istituti superiori destinati alle classi quarte e quinte che consenta anche di organizzare momenti formativi ed informativi con docenti delle scuole superiori, per permettere l'acquisizione di tecniche e modalità di discussione in classe sull'orientamento universitario e il passaggio di informazioni sul sistema universitario italiano;

- potenziamento della partecipazione a Saloni dell'Orientamento universitario sul territorio nazionale, realizzazione di materiale di orientamento, anche multimediale, a supporto della scelta del percorso universitario e di un link specifico sul sito di Ateneo.

**INDICATORE:** numero di incontri.

**TARGET:** incremento del 20% rispetto ai 59 incontri del 2013.

## **Obiettivo 2**

### **Sostegno e implementazione delle attività di orientamento in itinere**

Si propone il consolidamento di alcune attività già sperimentate dall'Ateneo, in particolare:

- pianificare azioni di monitoraggio al fine di favorire l'acquisizione delle competenze formative, previste da ciascun corso di laurea, da parte degli studenti;
- pianificare attività, anche on line, di supporto all'apprendimento

**INDICATORE:** disponibilità di strumenti di reporting sull'avanzamento della carriera degli studenti.

**TARGET:** creazione reporting con cadenza semestrale.

## **Obiettivo 3**

### **Sostegno e implementazione delle attività di orientamento in uscita**

Si propone un'attività sostanzialmente concentrata nella presentazione ai laureandi e/o laureati di percorsi professionali e formativi, finalizzati all'inserimento nel mercato del lavoro, attraverso incontri con professionisti e presentazioni aziendali, calibrati sui differenti corsi di laurea e di laurea magistrale, con particolare riferimento a:

- elaborazione dei dati, già presenti in Ateneo, relativi alla persona (in particolare recapiti telefonici ed indirizzi e-mail) dei laureati, per tenerli aggiornati su incontri, possibilità, iniziative dell'Università;
- attività di monitoraggio del placement e della soddisfazione dei laureati rispetto all'efficacia della formazione ricevuta;
- incremento delle attività di placement

**INDICATORE:** numero eventi organizzati.

**TARGET:** incremento delle attività del 20% rispetto agli 8 eventi organizzati nel 2013.

## **Obiettivo 4**

### **Promozione della dimensione internazionale del processo formativo**

Tale obiettivo consiste nel migliorare il grado di apprendimento degli studenti della lingua inglese

**INDICATORE:** disponibilità di corsi offerti in e learning.

**TARGET:** incremento del 30% dei 10 corsi attualmente offerti in e learning.

## Obiettivo 5

### Dematerializzazione dei servizi agli studenti

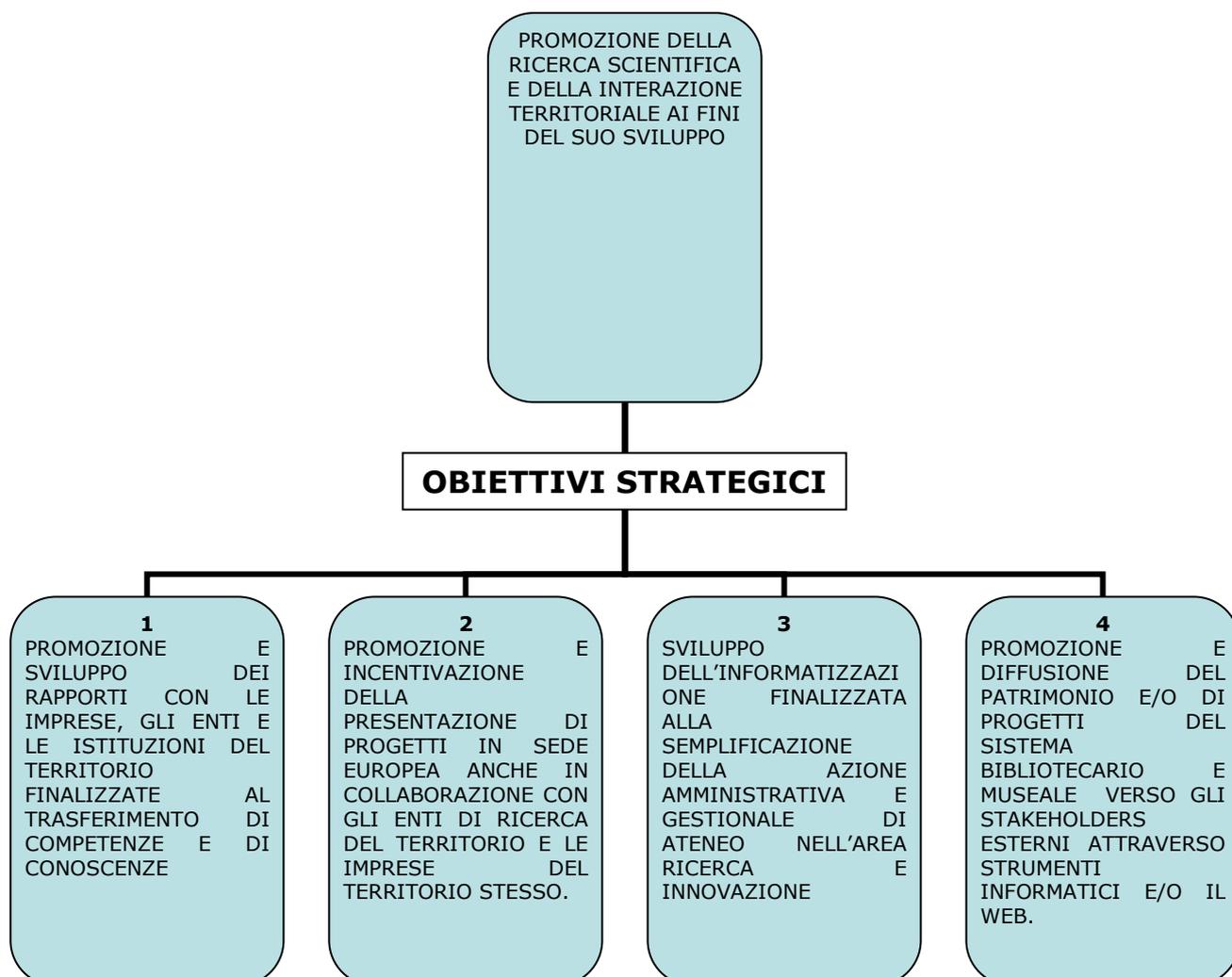
Tale obiettivo consiste :

- 1) nell'adozione di una carta multi-servizi
- 2) nella dematerializzazione dei procedimenti di gestione della carriera studenti

**INDICATORE:** tempo di attivazione della carta multi-servizi.  
numero fascicoli elettronici studenti.

**TARGET:** attivazione carta multi-servizi entro il 2015.  
100% della coorte 2013/2014.

## AREA STRATEGICA 2



## **Obiettivo1**

### **Promozione e sviluppo dei rapporti con le imprese, gli enti e le istituzioni del territorio finalizzate al trasferimento tecnologico e di conoscenza.**

L'Ateneo intende consolidare, rafforzare e ampliare gli interventi già attuati nel triennio precedente nel settore del trasferimento di tecnologia e di conoscenza a favore di una maggiore diffusione delle competenze interne di ricerca e innovazione e dell'opportunità di reperimento di nuove fonti di finanziamento su questo tema. Le azioni legate all'obiettivo riguarderanno principalmente due aspetti: 1) promozione della conoscenza interna ed esterna delle competenze di Ateneo grazie ad incontri mirati con aziende, enti pubblici e privati oppure attraverso incontri/seminari su tematiche di interesse verificate con gli stessi; 2) miglioramento della capacità di risposta a specifiche richieste di competenze da parte delle imprese, enti ed istituzioni pubbliche e private al fine di favorire lo svolgimento di progetti in collaborazione.

Il nuovo database delle competenze in fase di completamento e compilato dal corpo Docente e Ricercatore sarà lo strumento e la vetrina per lo svolgimento di queste attività. Le attività di consulenza sulla fattibilità brevettuale poste in essere con l'ausilio di partner esterni potranno dare ulteriore spinta alle competenze di ricerca e trasferimento tecnologico nel rapporto con il tessuto produttivo.

**INDICATORE:** Numero di incontri singoli e di gruppo finalizzati alla collaborazione su progetti di trasferimento tecnologico.  
Completamento del database delle competenze di ricerca dell'Ateneo.

**TARGET:** Numero di incontri università/imprese nel triennio (aumento del 20% rispetto ai 26 incontri del 2013).  
Percentuale di popolamento del database delle competenze di Ateneo (>10%/anno nel triennio di personale ricercatore e docente presente nel DB sul totale di Ateneo, limitatamente ai settori affini alla ricerca industriale).

## **Obiettivo 2**

### **Promozione e incentivazione della presentazione di progetti in sede europea anche in collaborazione con gli enti di ricerca del territorio e le imprese del territorio stesso.**

Nel perseguimento dell'obiettivo è precisa intenzione dell'Ateneo aumentare la percentuale di accesso ai finanziamenti europei nell'ambito dei nuovi programmi della Commissione Europea, con particolare riferimento alle diverse

tipologie di contratto previste da Horizon 2020. Le azioni legate a questo obiettivo riguarderanno principalmente due aspetti: 1) ottimizzazione e allargamento delle azioni di comunicazione dei bandi e degli eventi al corpo Docente e Ricercatore; 2) assistenza ai medesimi in fase di stesura di progetto e di formazione dei partenariati. Al fine di aumentare la possibilità di poter presentare proposte nell'ambito di tali programmi l'Ateneo ritiene inoltre indispensabile strutturare la collaborazione con gli altri Enti di Ricerca del territorio nell'ottica di un ampliamento delle competenze valorizzabili.

**INDICATORE:** Numero di progetti di finanziamento presentati.

Numero di ricercatori coinvolti in progetti europei.

**TARGET:** Aumento di ¼ rispetto ai 41 progetti presentati nel 2013.

Aumento di ¼ rispetto al dato di n. 82 ricercatori coinvolti del 2013.

### **Obiettivo 3**

**Sviluppo dell'informatizzazione finalizzata alla semplificazione della azione amministrativa e gestionale di Ateneo nell'Area Ricerca e Innovazione.**

L'Ateneo vuole dotarsi di un nuovo strumento che possa semplificare e ottimizzare l'utilizzo dei dati provenienti da progetti di ricerca frutto dell'attività collaborativa con enti, istituzioni e imprese nazionali e internazionali creando - in collegamento con le Aree Ricerca e Sistema Bibliotecario e Museale, Amministrazione e Finanza e le strutture decentrate - un database di dati strutturato ad uso interno per l'accesso, l'elaborazione e la gestione degli indicatori di successo della ricerca di Ateneo.

**INDICATORE:** Informatizzazione dei processi.

**TARGET:** Procedura attiva e funzionante.

### **Obiettivo 4**

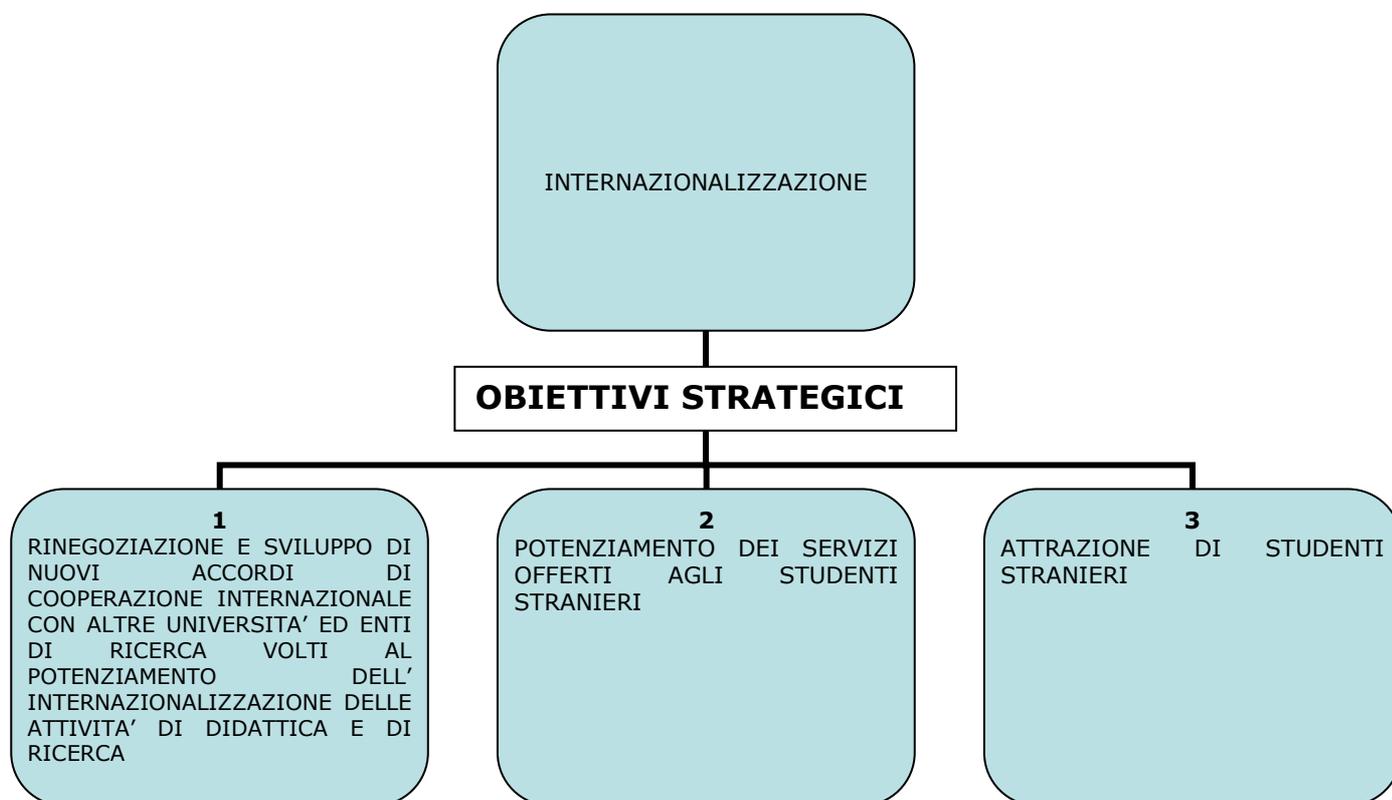
**Promozione e diffusione del patrimonio e/o di progetti del sistema bibliotecario e museale verso gli stakeholders esterni attraverso strumenti informatici e/o il web.**

L'Ateneo si propone di promuovere, diffondere e valorizzare il patrimonio legato ai musei e alle biblioteche di Ateneo attraverso lo sviluppo di progetti, strumenti e/o applicativi che possano rendere fruibili contenuti in modo semplice e diretto. La prosecuzione della catalogazione informatica dei beni museali e l'impostazione di un piano sperimentale di digitalizzazione dei testi di elevato valore storico anche in collaborazione con attori esterni e i progetti a essi connessi, costituiranno le attività principali nel triennio.

**INDICATORE:** Numero di progetti di informatizzazione del sistema bibliotecario e museale.

**TARGET:** Almeno 2 progetti completati.

## AREA STRATEGICA 3



Per migliorare qualitativamente e quantitativamente i risultati raggiunti dall'Ateneo nell'ambito della internazionalizzazione, restituiti nell'aggiornamento del piano della Performance per il 2013 (D.R. n. 354 del 15/5/2013), coronati dal rinnovo del marchio ECTS 2014-2016 e dall'approvazione dell'Erasmus Charter for higher education, è necessario agire su differenti piani.

È necessario compiere una valutazione complessiva degli accordi di cooperazione per la ricerca e per la didattica al fine di identificare nuove direzioni di sviluppo e il potenziamento di accordi in specifiche aree, sia disciplinari, che geografiche.

È necessario aumentare l'attrattività dell'Ateneo, una delle linee indicate nel Decreto del 15 ottobre 2013 "Definizione delle linee generali di indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2013/2015", attraverso il potenziamento della dimensione internazionale del processo di formazione che coinvolge sia gli studenti iscritti all'Università di Parma, che gli studenti provenienti dall'area europea ed extra-europea.

Prioritario l'incremento della qualità didattica internazionale, partendo dagli esempi di successo sino ad ora condotti nell'ambito della attivazione di corsi e master internazionali; inoltre è necessario accrescere l'offerta di strumenti per lo studio rivolti a studenti stranieri avvalendosi di piattaforme di e-learning (in particolare erogazione di corsi per il conseguimento del livello A1 per la lingua italiana, ma anche corsi in specifici ambiti disciplinari di particolare attrattività erogati in lingua inglese).

Il processo di internazionalizzazione sarà rafforzato da una maggiore sinergia tra i servizi operanti in tale ambito per consentire anche agli studenti dell'Ateneo di usufruire dei programmi di mobilità internazionale (studio e placement). Particolare attenzione dovrà essere rivolta alla rinegoziazione degli accordi in essere nell'ambito di Erasmus Plus, con un aggiornamento e potenziamento della qualità e quantità degli accordi bilaterali. L'attrattività dell'Ateneo potrà essere rafforzata anche dal potenziamento dei servizi offerti agli studenti stranieri dallo sportello unico per l'accoglienza degli studenti e dalla realizzazione di corsi di supporto in e-learning. Infine il processo in atto della dematerializzazione della gestione amministrativa della carriera dello studente potrebbe essere estesa anche agli studenti incoming nell'ambito del programma Erasmus Plus.

### **Obiettivo 1**

#### **Rinegoziazione e sviluppo di nuovi accordi di cooperazione internazionale con altre Università ed Enti di Ricerca per l'internazionalizzazione delle attività di didattica e ricerca**

Si prevede una analisi degli esiti sino ad ora raggiunti nell'ambito degli accordi internazionali dell'Ateneo preliminare alla definizione di nuove linee di intervento (geografiche o disciplinari). Si prevede la definizione di servizi a supporto del personale docente e ricercatore dell'Ateneo per l'attività amministrativa inerente gli accordi internazionali: rafforzamento delle azioni di comunicazione anche attraverso il portale d'Ateneo e supporto alla progettazione.

**INDICATORE:** Numero di accordi rinegoziati e stipulati nel triennio.

**TARGET:** Aumento del 30% degli accordi rinegoziati e di nuova definizione nel triennio, rispetto ai 181 protocolli attuali di cooperazione internazionale per scopi didattici e scientifici.

### **Obiettivo 2**

#### **Potenziamento dei servizi offerti agli studenti stranieri**

Potenziamento dello Sportello unico per studenti e docenti stranieri volto a migliorare la performance attrattiva dell'Ateneo. Sviluppo del processo di dematerializzazione delle carriere degli studenti stranieri coerentemente con quanto già programmato nell'area strategica di intervento Qualità della formazione e dei servizi agli studenti. Creazione di un "University Full Information Package" rivolto agli studenti stranieri.

**INDICATORE:** Numero di studenti stranieri che accedono ai servizi.

**TARGET:** Aumento del 20% degli utenti nel triennio sul totale di 319 utenti attuali.

### Obiettivo 3

#### Attrazione di studenti stranieri

Potenziamento di corsi di lingua italiana erogati in e-learning. Progettazione di corsi e insegnamenti, in alcuni specifici ambiti disciplinari, rivolti a studenti stranieri, erogati in e-learning, e in lingua inglese.

**INDICATORE:** Numero di studenti iscritti.

**TARGET:** Incremento del 10% rispetto ai 1581 studenti stranieri iscritti nell'anno accademico 2012/2013 ai corsi di laurea, corsi di laurea magistrale, Master e Scuole di Specializzazione.

### AREA STRATEGICA 4



#### Area habitat

Il tema dell'habitat riferito all'ambiente fisico caratterizzato dalla presenza di soggetti appartenenti al mondo universitario, quali docenti, ricercatori ma soprattutto studenti, apre a una serie di criticità ma anche di potenzialità che incidono significativamente sulla qualità fruitiva delle attività e delle relazioni. Un aspetto che permea sostanzialmente tutti i momenti della vita universitaria e quindi, se ben interpretato attraverso un'attenta anamnesi dei problemi e delle esigenze sino alla prefigurazione progettuale, può apportare un incremento di qualità generalizzato a supporto della vita universitaria.

In questo contesto tematico la componente degli studenti gioca un ruolo di particolare importanza, non solo per quanto riguarda le dotazioni specifiche dell'attività didattica formativa quali le aule o i servizi principali tra cui l'alloggio, bensì anche per quanto riguarda gli spazi e le attrezzature destinate ai momenti di relazione, all'attività di studio, alla ricreazione che caratterizza un *abitare* gli spazi piuttosto che un semplice *usare* gli spazi. D'altra parte le esperienze più avanzate di habitat universitari, a partire dal tipo insediativo del "campus", dimostrano come le condizioni di un'alta qualità degli spazi abitati si riflettano positivamente in termini di aggregazione, inclusione, produttività, identità e appartenenza della popolazione studentesca.

Si tratta quindi di operare attraverso un articolato piano di interventi che coinvolgono molteplici aspetti della dimensione insediativa, dal posizionamento urbano alla forma degli spazi esterni, dal carattere distributivo alla consistenza costruttiva ed ecocompatibile dell'edificio, dalle condizioni microclimatiche agli arredi e agli attrezzamenti.

### **Obiettivo 1**

#### **Strategia progettuale a scala urbana, smart city, mastercampus.**

Si propone il rilancio dell'azione progettuale a scala urbana attraverso il rilievo di criticità quali l'autoreferenza insediativa, la scarsa visibilità del luogo universitario, la mancata relazione con parti di città suscettibili di integrazione e complementarietà urbana, a partire dagli usi e dai fruitori. Il progetto Mastercampus va nella direzione di analizzare le potenzialità di rapporto tra università e città collaborando a diversi livelli per l'ottenimento di una qualità urbana caratterizzata, a partire dai luoghi universitari intesi come parti integranti della città. Gli insediamenti universitari, per proprie caratteristiche quali la qualità intellettuale degli abitanti e l'alta capacità di autoriflessione delle entità formative e di ricerca presenti, possono in questo senso assumere il ruolo di modelli urbani avanzati la cui esperienza di qualità insediativa può essere adottata e declinata all'interno dell'organismo urbano nel suo complesso. In questo senso la strategia progettuale di Mastercampus sarà in particolare orientata a definire alti criteri qualitativi di sviluppo, a partire dalle linee di indirizzo del programma Smart City, anche rigenerando parte dell'insediamento universitario esistente. In generale l'attività di progetto riguarderà i quattro Campus d'Ateneo, quello Umanistico del Centro, Umanistico dell'Oltretorrente, delle Medicine e in particolare delle Scienze e delle Tecnologie.

**INDICATORE:** Elaborazioni progettuali in grado di interpretare la complessità della struttura insediativa dell'Ateneo alla scala urbana.

**TARGET:** Realizzazione di almeno un progetto all'anno con l'obiettivo di concorrere all'attribuzione di finanziamenti europei di rilevante entità in grado di trovare un ampio e stimolante ambito di applicazione sperimentale di insediamento urbano nella fattispecie universitario.

## **Obiettivo 2**

### **Spazi di relazione, aggregazione, condivisione.**

E' il tema degli spazi di relazione per studenti e docenti, fondamentali per creare una condizione universitaria realmente comunitaria e partecipata. In realtà molti spazi in aderenza alle aule o ai laboratori didattici e di ricerca non sono stati valutati in questo senso e si limitano a svolgere la funzione distributiva, di accesso, di semplice attraversamento. La denotazione dello spazio attraverso la pedonalizzazione, l'uso prevalente della bicicletta, gli attrezzamenti quali portici, sedute, spazi verdi o pavimentati idonei per attività all'aria aperta, la qualità figurativa e cromatica degli edifici, le componenti segnaletiche, le dotazioni di ristoro costituiscono alcuni degli elementi sviluppiabili per vivificare e liberare potenzialità aggregativa dell'habitat universitario.

**INDICATORE:** Bandi di gara proposti al Consiglio di Amministrazione.

**TARGET:** Numero proposte di bandi per la realizzazione di iniziative progettuali relative alla riqualificazione degli spazi urbani del Campus dell'Oltretorrente, della corte del Palazzo della sede centrale, del Centro di accoglienza studenti nell'ex-convento di San Francesco, degli spazi di vicolo Grossardi.

## **Obiettivo 3**

### **Mobilità sostenibile**

La questione della mobilità rientra tra le problematiche principali che vivono gli studenti dell'Università di Parma e riguarda in modo particolare coloro che si recano al Campus di via Langhirano. La criticità del traffico, dei costi di trasporto e dell'inquinamento determinato dall'uso prevalente dell'auto sono d'altra parte un problema generalizzato che investe l'intero ambito cittadino e territoriale. In questo senso un obiettivo conseguibile è quello che riguarda una collaborazione tra Comune ed Università per la realizzazione di piste ciclabili di congiungimento espresso città-Campus. Un intervento che prevede circa tre chilometri di piste che proseguiranno all'interno del Campus attraverso il risezionamento della strada principale con realizzazione di una carreggiata esclusiva riservata alle biciclette.

**INDICATORE:** Facilitazione dei regimi di mobilità secondo modelli eco compatibili.

**TARGET:** Realizzazione di un primo tratto di pista ciclabile all'interno del Campus, e installazione di attrezzature per biciclette, ricariche elettriche, ecc., con il rifacimento della segnaletica e interventi di limitazione del parcheggio indiscriminato.

## **Obiettivo 4**

### **Qualità diffusa attraverso la programmazione della manutenzione**

Un obiettivo di particolare rilevanza riguarda la razionalizzazione della manutenzione dell'ingente patrimonio edilizio dell'Ateneo pari a circa 280.000 mq. a cui si aggiungono le superfici all'aperto, pavimentate e verdi. La criticità

attuale risiede in una condizione dove il tasso di programmazione manutentiva risulta inferiore rispetto agli interventi a domanda.

**INDICATORE:** Piano di manutenzione programmata.

**TARGET:** Piano di manutenzione programmata entro il 31 ottobre dell'anno precedente.

### **Obiettivo 5**

#### **Università, ricerca, mondo produttivo: la costruzione del tecnopolo.**

L'esigenza di rafforzare le componenti di ricaduta tecnologica e di sviluppo aziendale all'interno del Campus delle Scienze e delle Tecnologie costituisce una caratterizzazione fondamentale, tipica di tutte le realtà universitarie più avanzate ed in sviluppo. Nella fattispecie l'obiettivo di realizzare il Tecnopolo agroalimentare e farmaceutico con il supporto della Regione E.R., una prima rilevante struttura costruita capace di ospitare realtà universitarie ed aziendali di ricerca, va proprio nella direzione di una sempre più auspicata collaborazione tra mondo produttivo ed università.

**INDICATORE:** Quadro di collaborazione fra ricerca scientifica e mondo produttivo.

**TARGET:** Consegna del Tecnopolo entro il 31 marzo 2015.

### **Obiettivo 6**

#### **Efficienza funzionale e attrezzamenti**

Un ulteriore obiettivo, che per certi versi si lega a quello del punto precedente, riguarda le dotazioni di arredo e attrezzamento in grado di dare funzionalità piena ed effettiva alle strutture realizzate: polo didattico di Via Kennedy e del polo didattico Q02 al Campus.

**INDICATORE:** Completezza e funzionalità degli attrezzamenti negli spazi didattici.

**TARGET:** Usufruibilità del polo didattico di Via Kennedy e del polo didattico Q02 al Campus per l'inizio dei corsi di laurea 2014/2015.

### **Obiettivo 7**

#### **Sicurezza**

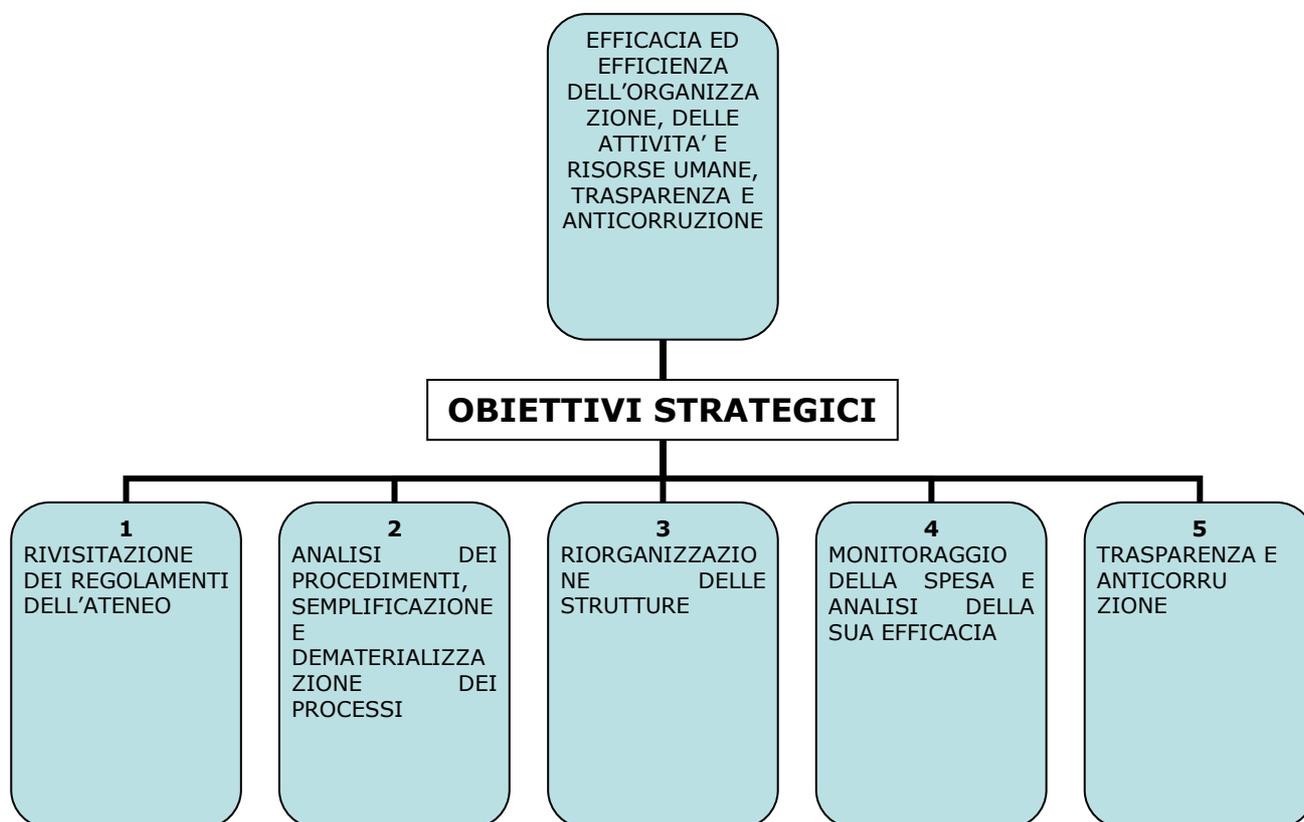
L'obiettivo inerente la sicurezza riguarda una maggiore percezione della problematica e, di conseguenza, l'aumento del livello di partecipazione alla valutazione del rischio.

**INDICATORE:** Interventi programmati e formazione del personale.

**TARGET:** Coinvolgimento del 100% del numero di dipendenti in materia di sicurezza.

Implementazione del piano sulla sicurezza nel triennio.

## AREA STRATEGICA 5



### **Obiettivo 1** **Revisione dei regolamenti dell'Ateneo**

Alla luce delle recenti modificazioni del sistema contabile e delle varie politiche che l'Ateneo vuole perseguire nel prossimo triennio appare necessario rivedere gli attuali processi decisionali. L'obiettivo è perciò quello di rivedere i vari regolamenti al fine di delineare processi decisionali di spesa e di organizzazione e gestione maggiormente efficienti e rapidi, ovviamente alla luce della normativa vigente e coerenti con il piano triennale sulla trasparenza e dell'anticorruzione. La revisione dei regolamenti di Ateneo e dei sottostanti processi decisionali ed operativi è da perseguire come strumento per rendere maggiormente penetrante l'azione amministrativa conseguente alle politiche approvate dal Rettore, dal Consiglio di Amministrazione e dal Senato Accademico. In realtà si vuole nell'arco del triennio valutare tutti i regolamenti e riscriverli se necessario, per generare una migliore qualità dei processi decisionali, una trasparenza dei processi medesimi e infine continuo riscontro dei risultati rispetto agli obiettivi.

In questo contesto tutti i settori in cui è articolato l'Ateneo saranno interessati a questo obiettivo attraverso tre fasi metodologiche:

- innanzi tutto la individuazione di buone prassi che permettano di facilitare in modo sistematico i processi decisionali e operativi dell'Ateneo
- in secondo luogo la ricerca presso altri Atenei di buone prassi e di soluzioni anche sul piano amministrativo in grado di migliorare i processi decisionali
- infine la riscrittura e la successiva verifica periodica (annuale) della capacità dei regolamenti di realizzare gli obiettivi in modo efficace ed efficiente, anche attraverso strumenti di valutazione che coinvolgono i vari attori.

**INDICATORE:** rivisitazione di tutti i regolamenti dell'Ateneo.

## **Obiettivo 2**

### **Analisi dei procedimenti, semplificazione e dematerializzazione dei processi**

Il termine dematerializzazione indica il progressivo incremento della gestione documentale informatizzata e la conseguente sostituzione dei supporti tradizionali della documentazione amministrativa in favore del documento informatico, a cui la normativa vigente riconosce pieno valore giuridico.

La dematerializzazione assume un ruolo la cui centralità è resa evidente dal fatto di essere uno dei temi cardine del Codice dell'Amministrazione Digitale e di essere compresa tra gli obiettivi dell'Agenda Digitale Italiana, oltre che linea d'azione della programmazione triennale 2013-2015.

Il governo dei processi di archiviazione e conservazione dei flussi documentali in forma digitale è un fattore fondamentale per garantire nel tempo l'integrità e la reperibilità dei documenti. La dematerializzazione non può venire però ricondotta alla pura realizzazione di processi di digitalizzazione della documentazione; essa investe piuttosto tutta la sfera della riorganizzazione e semplificazione delle procedure e dei processi, dell'uso diffuso degli strumenti tecnologici nella comunicazione interna ed esterna: infatti, l'organizzazione disegnata per i processi cartacei diventa obsoleta e per l'adozione efficace di un sistema di gestione documentale informatizzato occorre reingegnerizzare i processi alla luce delle nuove regole, trasformando l'organizzazione affinché diventi conforme alle esigenze della dematerializzazione, della normativa in materia di trasparenza, di sicurezza e valorizzi il proprio patrimonio informativo.

Con l'adozione del nuovo sistema di protocollo informatico e gestione documentale (Titulus), l'Ateneo intende aumentare il livello di dematerializzazione dei documenti e dei procedimenti, a partire - grazie al

sistema di gestione della carriera studenti (ESSE3) - dall'ambito dei servizi agli studenti:

- adozione del sistema di gestione documentale informatizzato in tutte le strutture dell'Ateneo
- dematerializzazione del processo di formazione e di pubblicazione dei documenti
- aumento dei servizi di carriera studente (certificati, verbali d'esame, ecc.) erogati on-line

**INDICATORE:** % procedimenti amministrativi.

**TARGET:** Aumento del 50% rispetto ai procedimenti già dematerializzati (documentazione e flusso documentale).

**INDICATORE:** Tempi medi procedimenti.

**TARGET:** Diminuzione del 10% rispetto ai tempi medi dichiarati.

### **Obiettivo 3**

#### **Riorganizzazione delle strutture**

L'Ateneo nel corso del 2012 ha attuato una complessiva riorganizzazione delle strutture, dando attuazione alle innovazioni introdotte dalla Legge 240/2010 di riordino del sistema universitario. In tale contesto si è provveduto, fra l'altro, alla ricollocazione e assegnazione del personale tecnico – amministrativo in servizio presso le 42 strutture dipartimentali e le 12 facoltà, che sono state disattivate, nei nuovi 18 attuali dipartimenti. Sono state conseguentemente costituite nuove unità organizzative, fra cui in particolare, 18 Unità di Coordinamento Dipartimentale (U.C.D.), che nel nuovo assetto organizzativo hanno accorpato le funzioni dei segretari amministrativi di dipartimento, sommando altre riconducibili al supporto amministrativo ai processi in materia di ricerca e didattica, 18 Servizi Specialistici per la Didattica (S.S.D.) preposti al supporto amministrativo nell'ambito dei processi in materia di didattica, 4 Unità di Alta Specializzazione (U.A.S.) relative al "Polo di gestione dei processi di interfaccia relativi agli ordinamenti didattici, all'offerta formativa e alla programmazione didattica e dei processi di certificazione periodica delle sedi universitarie e dei corsi di studio".

Più recentemente nel mese di dicembre del 2013 gli Organi di governo hanno approvato il Piano triennale di programmazione del personale 2013 – 2015 con cui sono dettate le linee di indirizzo dell'Ateneo nella politica del reclutamento del personale.

In particolare riferimento al personale tecnico – amministrativo il piano evidenzia le consistenze delle dotazioni organiche nel periodo di riferimento e le posizioni organizzative vacanti. Fra queste in riferimento ai 18 Dipartimenti si rileva l'attuale vacanza di 6 posizioni di Responsabile di Servizio Specialistico per la didattica (SSD).

Il Piano, richiamato il non ancora emanato D.M. che, secondo le previsioni del D.lgs. n. 49/2012, dovrebbe definire il rapporto di consistenza fra dotazione organica del personale docente e dotazione organica del personale – tecnico

amministrativo, afferma di perseguire l'obiettivo triennale di mantenere sostanzialmente l'attuale rapporto fra gli organici. In specifico riferimento al personale tecnico - amministrativo, nel documento di programmazione si richiama la circostanza che:

- la normativa generale di riferimento ed in particolare il recente D.lgs. n. 49/2012, in materia di dotazioni organiche, definisce un sistema fondato sostanzialmente sull'autonomia finanziaria che non prevede le piante organiche, bensì rapporti di consistenza fra il personale docente, dirigente e tecnico - amministrativo;
- Il "nuovo" Statuto di questa Università, ha, nondimeno, introdotto, con l'art. 32, la previsione di una dotazione organica del personale tecnico - amministrativo: *"L'Università, nell'ambito della sua autonomia, definisce la dotazione organica del personale amministrativo e tecnico necessaria al perseguimento dei propri fini istituzionali, con decreto del Rettore su delibera del Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato Accademico e il Consiglio del personale tecnico amministrativo. La dotazione organica viene aggiornata almeno con cadenza triennale tenendo conto delle esigenze di funzionalità delle strutture dell'Ateneo in coerenza con la programmazione economico finanziaria pluriennale"*.

Il Piano inoltre prevede che: "la quantificazione del fabbisogno, nelle more dell'approvazione della nuova dotazione organica, prevista dall'art. 32 dello Statuto, che dovrà essere fondata sulla ponderazione dei ruoli e dell'effettivo fabbisogno di personale, è stata disposta tenuto conto della flessione della consistenza del personale ... e rilevando che l'Ateneo, pur non disponendo di una pianta organica, ha una dotazione del personale dirigente e tecnico - amministrativo (approvata nel 2008 e più recentemente confermata), la quale risulta complessivamente sottodimensionata rispetto al personale in servizio al 31.12.2013...".

Nel perseguimento del conseguente dichiarato obiettivo di "individuare un metodo che consenta di definire il fabbisogno di personale per ciascuna attività svolta dall'Ateneo al fine programmare in modo adeguato il dimensionamento quantitativo e qualitativo del personale tecnico - amministrativo dell'Ateneo anche al fine dell'attuazione dell'art. 32 dello Statuto nonché al fine di disporre di un metodo oggettivo per l'assegnazione del personale agli uffici", con D.R. n. 951 del 9/12/2013 è stato attivato un gruppo di lavoro con il compito di predisporre un documento, da approvare da parte degli organi competenti attraverso le previste procedure, che identifichi le modalità per la valutazione del fabbisogno di personale tecnico - amministrativo delle strutture organizzative dell' "Amministrazione Centrale", dei Dipartimenti e dei Centri e una prima ipotesi del fabbisogno del personale tecnico - amministrativo complessivo di Ateneo, in ossequio alle disposizioni di legge e statutarie attualmente vigenti.

La definizione del "fabbisogno di personale" delle strutture è funzionale all'avvio di un processo di revisione organizzativa che si rende necessario al fine di implementare gli standard di qualità di erogazione dei servizi dell'Ateneo.

**INDICATORE:** Proposta di aggiornamento dell'assetto organizzativo.  
**TARGET:** Presentazione della proposta agli organi competenti per la prevista approvazione.

**INDICATORE:** Definizione del fabbisogno del personale tecnico - amministrativo per le diverse strutture organizzative dell'Ateneo.  
**TARGET:** Presentazione della proposta agli organi competenti per la prevista approvazione.

#### **Obiettivo 4**

##### **Monitoraggio della spesa e analisi della sua efficacia**

Nell'ottica di gestire la costante riduzione delle risorse a disposizione del sistema universitario senza intaccare la qualità della didattica, della ricerca e dei servizi complessivi di Ateneo, sarà necessario monitorare costantemente i livelli di spesa da parte di tutti i soggetti che hanno ruoli gestionali ed operativi. In particolare, con il processo di monitoraggio della spesa si intende superare il tradizionale approccio "incrementale" nelle decisioni di bilancio, in base al quale, storicamente, si è registrata la tendenza a concentrarsi sulle nuove iniziative di spesa, ovvero sulle risorse aggiuntive da destinare ai programmi in corso, piuttosto che sulle analisi di efficienza, efficacia e congruità con gli obiettivi della spesa in essere. L'esame dei differenti settori dell'Ateneo sarà funzionale alla definizione di documenti utili agli organi di indirizzo per delineare le strategie complessive e gli obiettivi specifici delle diverse funzioni.

L'analisi della spesa e della sua efficacia si svilupperà coinvolgendo in modo diretto tutti i vari ruoli organizzativi e valutando per ciascuna spesa il suo contributo al miglioramento delle performance dell'Ateneo.

L'obiettivo generale è quello di definire delle aree di miglioramento, sulle quali gli organi decisionali di Ateneo possano incidere. Si tratta di rendere disponibili specifiche analisi che siano in grado di:

- definire dei parametri di confronto anche con altri sia nazionali che esteri;
- realizzare una sistematica reportistica volta al monitoraggio costante dei livelli di spesa relativi alle diverse aree funzionali dell'Ateneo;
- individuare alternative di spesa per migliorare il livello di performance della didattica e della ricerca.

**INDICATORE:** Individuazione di aree di miglioramento della performance dell'Ateneo e strutturazione di un sistema di reporting sulla efficienza ed efficacia della spesa.

**TARGET:** Presentazione agli organi di Ateneo di un piano di monitoraggio della spesa e realizzazione di un sistema di reporting sull'efficacia della stessa.

**Gli obiettivi strategici inerenti l'anticorruzione e la trasparenza sono dettagliati nel Programma triennale per l'anticorruzione e nel Programma triennale per la trasparenza.**

## **7. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE**

In ragione delle priorità assegnate ed individuate nelle aree di intervento strategiche e nei relativi obiettivi strategici, al fine di avviare le procedure di valutazione della performance, il Direttore Generale, i Dirigenti preposti alle aree dirigenziali, i Responsabili/Coordinatori/Presidenti/Direttori delle strutture provvederanno, nell'ambito delle rispettive competenze, ad assegnare gli obiettivi al personale della struttura di appartenenza cui sono attribuite posizioni organizzative, funzioni specialistiche e di responsabilità, con i relativi indicatori ed alla valutazione dei risultati.

I Direttori di dipartimento provvederanno alla assegnazione degli obiettivi, indicatori ed alla valutazione dei risultati per misurare la performance del personale delle strutture dipartimentali.

Gli indirizzi comuni per l'assegnazione di obiettivi a questo personale, secondo le categorie di appartenenza, sono così individuati, per il 2014:

- 1) implementazione del sistema di contabilità economico-patrimoniale;
- 2) tempestività nella comunicazione delle informazioni riguardanti l'attività didattica;
- 3) miglioramento della fruibilità e dell'utilizzo di apparecchiature, anche complesse e dei laboratori attrezzati.

Per il 2014, per il personale dirigenziale, il personale con posizione organizzativa, con funzioni specialistiche e di responsabilità, il conseguimento degli obiettivi assegnati ha un peso del 60%, ed il restante 40% è attribuito con valutazione dei comportamenti organizzativi.

Per il restante personale la valutazione viene effettuata unicamente sui comportamenti.

Le schede che riportano i principali comportamenti attesi e relativi punteggi sono allegate al presente Piano.

### **7.1 PERCHE' SI VALUTA**

Per l'anno 2014 si è ripreso il sistema di valutazione adottato in via sperimentale per il triennio 2011/2013 con le opportune modifiche, al fine di rendere sempre più chiaro il processo di definizione degli obiettivi e del *cascading* degli obiettivi per i diversi livelli di organizzazione, nonché in ragione dell'adozione dello Statuto e della conseguente nuova struttura organizzativa.

Le finalità del sistema di valutazione del personale con funzioni di responsabilità sono così sintetizzabili:

1. avvicinare le aspettative personali alle esigenze dell'organizzazione: attraverso il sistema valutativo l'università esplicita le proprie aspettative in termini di performance<sup>6</sup> attese nei confronti del proprio personale;
2. generare una cultura della qualità e dell'efficienza: attraverso un puntuale sistema di valutazione e autovalutazione della qualità e dell'efficienza è possibile rilevare e migliorare i risultati in coerenza con gli obiettivi strategici;
3. orientare il comportamento del personale con funzioni di responsabilità verso obiettivi comuni: creare un terreno favorevole alla responsabilizzazione diffusa sugli obiettivi.

## 7.2 CHE COSA SI VALUTA

Oggetto della valutazione è la *performance* in un dato periodo di tempo. La performance è espressione contemporanea di diverse dimensioni, quali il grado di raggiungimento degli obiettivi coerentemente agli accordi di budget ed alla strategia aziendale, ed i comportamenti attesi.

La modalità principale attraverso la quale si svolge la valutazione è il colloquio individuale col valutato. Si evidenziano due momenti fondamentali:

- l'assegnazione degli obiettivi
- l'esame dei risultati ottenuti.

Lo strumento utilizzato nel colloquio consiste in una scheda strutturata, nella quale sono esplicitati gli obiettivi ricevuti con i relativi indicatori ed i comportamenti richiesti. Per il personale dirigenziale, il personale con posizione organizzativa, funzioni specialistiche e di responsabilità sono predisposte schede individuali suddivise in due parti, la prima riferita alle prestazioni rese rispetto agli obiettivi assegnati (area obiettivi: peso 60%) e la seconda riferita ai comportamenti espressi nei vari ruoli di appartenenza (area comportamenti: peso 40%).

Per il restante personale la scheda contemplerà unicamente i comportamenti attesi.

Le schede di valutazione predisposte rappresentano una guida per garantire:

- trasparenza rispetto ai contenuti della valutazione
- omogeneità nei principi di valutazione per i diversi responsabili.

La scheda deve essere sottoscritta dal valutato, dal valutatore e dal responsabile della struttura, sia nella parte di assegnazione degli obiettivi, sia in quella concernente la valutazione.

---

<sup>6</sup> A tale termine si è attribuito un significato che vuole considerare contemporaneamente i fattori che caratterizzano tre dimensioni quali la potenzialità, la posizione e la prestazione. La performance, nell'accezione attribuita, vuole esprimere sia i comportamenti professionali e organizzativi, con riferimento alla posizione aziendale occupata, sia elementi espressione dei risultati raggiunti in termini quali/quantitativi delle attività svolte, sia infine elementi del potenziale e delle caratteristiche comportamentali.

### **7.3 CHI DEFINISCE GLI OBIETTIVI E GLI INDICATORI**

Il Rettore illustra gli obiettivi strategici di Ateneo nella Relazione al Bilancio di Previsione 2014, e nel presente Piano sono individuate le aree di intervento strategiche, gli obiettivi strategici e relativi indicatori.

Gli obiettivi strategici dell'azione amministrativa sono stati sottoposti al Consiglio di Amministrazione per la condivisione. Il presente Piano è emanato con decreto firmato dal Rettore e dal Direttore Generale e conseguentemente prende avvio il processo di definizione degli obiettivi operativi e relativi indicatori per il 2014 per la Direzione Generale, le Aree Dirigenziali, i Dipartimenti, e le altre strutture.

I Dirigenti, nell'ambito degli obiettivi dirigenziali assegnati dal Direttore Generale e con il coordinamento dello stesso, concorrono al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo e così i Dipartimenti con il raggiungimento degli obiettivi definiti per le strutture.

Per l'anno 2014 il sistema di definizione degli obiettivi è a cascata ed è il seguente:

- Il Direttore Generale assegna gli obiettivi:
  - ai Dirigenti;
  - al personale della Direzione Generale cui sono attribuite posizioni organizzative, funzioni specialistiche e di responsabilità;
  - ai Direttori dei Centri CEDI e CERD che appartengono ai ruoli del personale tecnico amministrativo, di concerto con il Presidente del Centro;
- I Dirigenti assegnano gli obiettivi:
  - al personale cui sono attribuite posizioni di elevata professionalità con funzioni di Capo Settore e, tramite delega ai medesimi, al restante personale con posizioni organizzative, funzioni specialistiche e di responsabilità afferenti ai Settori;
  - al personale con posizioni organizzative, funzioni specialistiche e di responsabilità non afferenti ai Settori nell'ambito delle rispettive Aree Dirigenziali;
- I Responsabili/Coordinatori/Presidenti/Direttori di struttura assegnano gli obiettivi al personale cui sono attribuite posizioni organizzative, funzioni specialistiche e di responsabilità;
- I Direttori di dipartimento assegnano direttamente gli obiettivi al personale con funzione di Unità di Coordinamento Dipartimentale (UCD) ed al personale dell'Unità Tecnica. Inoltre provvedono, delegando l'UCD, all'assegnazione degli obiettivi al personale dell'Unità Amministrativa individuando gli obiettivi, per il 2014, nell'ambito dei seguenti indirizzi comuni:
  - 1) implementazione del sistema di contabilità economico-patrimoniale;

- 2) tempestività nella comunicazione delle informazioni riguardanti l'attività didattica;
- 3) miglioramento della fruibilità e dell'utilizzo di apparecchiature, anche complesse e dei laboratori attrezzati.

Gli obiettivi devono rispondere ai seguenti requisiti:

- chiarezza (l'obiettivo deve essere chiaramente descritto);
- realistica (l'obiettivo deve essere perseguibile dal responsabile a cui è assegnato tenuto anche conto delle risorse assegnate e disponibili);
- misurabilità (deve essere indicato un indicatore che permette di valutare l'effettivo livello di raggiungimento).

Gli obiettivi, così come i risultati della valutazione, vanno indicati nelle schede che devono essere sottoscritte dai valutatori e dai valutati e dal responsabile della struttura.

La misurabilità degli indicatori è validata tecnicamente dal Nucleo di Valutazione al fine di rendere il progetto di assegnazione di obiettivi e di misurazione dei risultati efficace.

#### **7.4 IL PERCORSO DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DELLA RELATIVA VALUTAZIONE**

La valutazione è un processo permanente su base annuale che, per l'anno 2014, sarà attuato secondo la seguente tempistica:

- entro il 15 marzo 2014 il processo deve essere completato per quanto attiene l'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale e, da parte del Direttore Generale, ai Dirigenti;
- entro il 15 aprile 2014 il processo di assegnazione degli obiettivi deve essere concluso per il restante personale:
  - i Dirigenti assegnano gli obiettivi ai titolari di posizioni organizzative e di funzioni specialistiche e di responsabilità non afferenti ai Settori e ai Capi Settore dell'Area di competenza;
  - a cascata i Capi Settore provvedono all'assegnazione di obiettivi ai titolari di posizioni organizzative, di funzioni specialistiche e di responsabilità afferenti al Settore;
  - i Direttori di dipartimento assegnano gli obiettivi ai responsabili delle Unità di coordinamento di dipartimento (UCD) ed al personale dell'Unità Tecnica;
  - a cascata gli UCD assegnano gli obiettivi al personale titolare di posizioni organizzative e di funzioni specialistiche e di responsabilità dell'Unità Amministrativa ;
  - i Responsabili/Coordinatori/Presidenti/Direttori di struttura assegnano gli obiettivi al personale cui sono attribuite posizioni organizzative, funzioni specialistiche e di responsabilità;
  - periodicamente e comunque a settembre 2014 si procede a monitorare lo stato di raggiungimento degli obiettivi ed eventualmente di ridefinizione

degli stessi alla luce dello stato di avanzamento e a nuovi aspetti e problemi che si manifestano;

- entro il 30 aprile 2015, devono essere formulate tutte le valutazioni;
- entro il 31 maggio 2015 il Rettore approva "La Relazione sulla performance" predisposta dalla Commissione Monitoraggio, Valutazione e Qualità e la sottopone al Nucleo di Valutazione;
- entro il 30 giugno 2015 il Nucleo di Valutazione effettua la validazione della "Relazione sulla performance", che sarà pubblicata sul sito istituzionale dell'Università e, in attesa della definizione delle modalità di raccordo con l'ANVUR di cui alla deliberazione CIVIT n. 9/2010, inviata al MEF.

Gli obiettivi dell'anno 2015 saranno definiti nel contesto dell'aggiornamento del Piano della Performance per il 2015.

## **7.5 I VALUTATORI**

Il Rettore effettua la valutazione del raggiungimento degli obiettivi del Direttore Generale, su proposta del Nucleo di Valutazione.

Il Direttore Generale effettua la valutazione dei Dirigenti, la valutazione del personale titolare di posizioni organizzative, di funzioni specialistiche e di responsabilità e del personale di Categoria B, C, D, che non sia titolare di posizioni organizzative, di funzioni specialistiche e di responsabilità, afferente alla Direzione Generale, nonché la valutazione dei Direttori dei Centri CEDI e CERD come più sopra precisato di concerto con i Presidenti.

I Dirigenti delle Aree Dirigenziali effettuano la valutazione dei Capi Settore e del personale titolare di posizioni organizzative, di funzioni specialistiche e di responsabilità non afferente ai Settori;

I Capi Settore effettuano la valutazione dei titolari di posizioni organizzative, di funzioni specialistiche e di responsabilità afferenti ai Settori di concerto con il Dirigente nonché del personale di Categoria B, C, D, che non sia titolare di posizioni organizzative, di funzioni specialistiche e di responsabilità, afferente ai rispettivi Settori;

La scheda di valutazione deve essere sottoscritta dal valutato, dal Capo Settore e dal Dirigente.

I Responsabili/Coordinatori/Direttori/Presidenti di struttura non afferenti alle Aree Dirigenziali e ai Dipartimenti effettuano la valutazione del personale titolare di posizioni organizzative, di funzioni specialistiche e di responsabilità nonché del personale di Categoria B,C,D, che non sia titolare di posizioni organizzative, di funzioni specialistiche e di responsabilità, afferente alle rispettive strutture;

I Direttori di Dipartimento effettuano la valutazione del personale titolare di posizione di unità di coordinamento dipartimentale (UCD) e del personale dell'Unità Tecnica;

Gli UCD effettuano la valutazione del personale dell'Unità Amministrativa, di concerto con il Direttore di Dipartimento.

La scheda di valutazione deve essere sottoscritta dal valutato, dall'UCD e dal Direttore del Dipartimento.

Il Nucleo di Valutazione è responsabile del monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione ed in particolare:

1. verifica, sotto il profilo tecnico, gli obiettivi e gli indicatori assegnati a ciascun responsabile di struttura;
2. effettua il monitoraggio del processo di valutazione;
3. valida la "Relazione sulla performance";
4. propone al Rettore la valutazione annuale del Direttore Generale.

## **7.6 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il processo di misurazione e di valutazione individuale delle performance è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

- lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del Sistema nel momento di introduzione dello stesso;
- un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio - lungo periodo;
- la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

L'attenzione pertanto dovrà essere focalizzata in relazione alla condivisione del Sistema nel suo complesso.

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, si prevede l'introduzione di una procedura ispirata ai principi di

celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del Sistema.

La procedura di conciliazione considera i tempi ed i modi di attuazione sinteticamente indicati di seguito:

- in caso di contestazioni inerenti le valutazioni del personale non dirigenziale si seguono le procedure previste dal CCNL e dal Contratto Integrativo Locale;
- per il personale dirigenziale i riferimenti normativi sono individuati nell'art. 7 c.3 del D.Lgs. 150/2009 ed in caso di contestazione si applica la procedura di conciliazione di cui all'art. 410 c.p.c., così come novellato dalla legge 183/2010.

## **7.7 LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

Al fine di accrescere l'efficacia dello strumento di valutazione appena riportato si procede a prevedere il riscontro dei principali comportamenti organizzativi espressi nel ruolo dai dirigenti e dal personale cui sono assegnate posizioni organizzative, funzioni specialistiche e di responsabilità, nonché dal restante personale in servizio presso l'Ateneo.

I comportamenti organizzativi sono considerati elemento essenziale nel processo di valutazione. Il comportamento organizzativo deve essere improntato a principi di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta.

L'Ateneo di Parma ritiene prioritario che i comportamenti dei propri dipendenti siano ispirati, nell'accezione più ampia, ai suddetti principi verso l'esterno, anche se aumenta la consapevolezza che per il benessere organizzativo dell'Ente, il comportamento organizzativo all'interno dell'amministrazione è quanto mai fondamentale.

I comportamenti individuati sono stati attentamente valutati dalla Commissione Monitoraggio, Valutazione e Qualità, alla luce delle esperienze valutative degli anni del ciclo della performance precedente e dei miglioramenti già apportati.

Di seguito, nelle schede allegate, si riporta un elenco qualificante dei comportamenti attesi in capo ai Dirigenti e al personale cui sono assegnate posizioni organizzative, funzioni specialistiche e di responsabilità, nonché al restante personale in servizio presso l'Ateneo.

### **SCHEDE DEL PERSONALE**

1. Scheda del personale dirigenziale
2. Scheda del personale cui sono assegnate posizioni organizzative, funzioni specialistiche e di responsabilità
3. Scheda del personale non titolare di posizione organizzativa, funzioni specialistiche e di responsabilità.

## SCHEDA DEL PERSONALE DIRIGENZIALE

PERIODO DI RIFERIMENTO DELLA VALUTAZIONE: ANNO 2014

### SEZIONE ANAGRAFICA

DIRIGENTE	Cognome
	Nome
AREA	

### DESCRIZIONE OBIETTIVI ASSEGNATI

	Obiettivi	Indicatori	Peso	Target
1				
2				
3				
4				

Data \_\_\_\_\_

Firme:

Il valutatore

Il valutato

## DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE SUGLI OBIETTIVI ASSEGNATI

Obiettivi	Indicatori	Peso	Target	Misura*	Raggiungimento	Punteggio	
<b>1</b>					<input type="checkbox"/> raggiunto <input type="checkbox"/> parzialmente raggiunto <input type="checkbox"/> non raggiunto		
<b>2</b>					<input type="checkbox"/> raggiunto <input type="checkbox"/> parzialmente raggiunto <input type="checkbox"/> non raggiunto		
<b>3</b>					<input type="checkbox"/> raggiunto <input type="checkbox"/> parzialmente raggiunto <input type="checkbox"/> non raggiunto		
<b>4</b>					<input type="checkbox"/> raggiunto <input type="checkbox"/> parzialmente raggiunto <input type="checkbox"/> non raggiunto		
		100%					Tot. ____

**\*Misura:** risultato costruito sull'indicatore, rispetto al target, e conseguito al 31/12/2014

$$\text{valutazione ponderata} = \frac{\text{totale punteggio} \times 60}{100}$$

## AREA COMPORTAMENTALE

**1) Comunicazione e leadership** (Circolazione delle informazioni e condivisione degli obiettivi con i collaboratori e team working)

	Punti
1. Si lamenta l'assenza di adeguate informazioni	0
2. Le informazioni sono reperite con fatica	3
3. Le informazioni sono trasmesse senza adeguata istruttoria	6
4. Si ha condivisione di informazioni e di obiettivi	8
5. Si ha piena condivisione di informazioni e di obiettivi	10
Non valutabile	

**2) Gestione della valutazione** (capacità di valutare i propri collaboratori)

	Punti
1. Assenza di differenziazione nelle valutazioni	0
2. Presenza di differenziazione nelle valutazioni	10
Non valutabile	

**3) Capacità di pianificare e programmare le attività (uso di metodi di programmazione e controllo delle attività e dei tempi di realizzazione) e rispetto dei termini**

	Punti
1. Spesso si accumulano ritardi nel lavoro	0
2. Si ha una costante necessità di riprogrammare il lavoro e le priorità	6
3. Si dispone di un piano di lavoro	16
4. Le attività sono sistematicamente programmate	18
5. Esistenza del Piano di lavoro, di programmazione sistematica e di report sullo stato di avanzamento dei vari lavori	20
Non valutabile	

**4) Promozione del cambiamento e del servizio all'utenza (Impegno in iniziative innovative)**

	Punti
1. Nessun apporto all'innovazione	0
2. Modesti apporti all'innovazione attraverso proposte specifiche sul contenuto del proprio lavoro	3
3. Apporti alla innovazione attraverso proposte specifiche sul contenuto del proprio lavoro	6
4. Ricerca di innovazioni nelle modalità di svolgimento del proprio lavoro a beneficio dell'efficienza e della qualità	8
5. Presenza delle condizioni 3 e 4 a cui si aggiunge la presenza di progetti innovativi intersettoriali	10
Non valutabile	

**5) Collaborazione tra strutture**

	Punti
1. Difficoltà di collaborazione sia nei tempi sia nei contenuti	0
2. Collabora in modo non sistematico con gli altri dirigenti	3
3. Collabora all'interno di obiettivi assegnati alla propria unità organizzativa	6
4. Collabora supportando altre aree nella gestione di progetti integrati e nel raggiungimento degli obiettivi comuni	8
5. Collabora come descritto nel punto 4 e apportando idee originali che favoriscono l'integrazione	10
Non valutabile	

Totale punteggio comportamenti \_\_\_\_\_

$\text{valutazione ponderata} = \frac{\text{totale punteggio} \times 40}{60}$
---

**Eventuali osservazioni del dipendente**

Data \_\_\_\_\_

Firme:

Il valutatore

Il valutato

Il Responsabile della Struttura

**SCHEDA DEL PERSONALE CUI SONO ASSEGNATE POSIZIONI ORGANIZZATIVE, FUNZIONI SPECIALISTICHE E DI RESPONSABILITA'**

PERIODO DI RIFERIMENTO DELLA VALUTAZIONE: ANNO 2014

**SEZIONE ANAGRAFICA**

DIPENDENTE	Cognome
	Nome
POSIZIONE	Area / Struttura
	Incarico / Funzione
	Categoria

**DESCRIZIONE OBIETTIVI ASSEGNATI**

	Obiettivi	Indicatori	Peso	Target
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				
<b>4</b>				

Data \_\_\_\_\_

Firme:

Il valutatore

Il valutato

Il Responsabile della Struttura

## DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE SUGLI OBIETTIVI ASSEGNATI

Obiettivi	Indicatori	Peso	Target	Misura*	Raggiungimento	Punteggio	
<b>1</b>					<input type="checkbox"/> raggiunto <input type="checkbox"/> parzialmente raggiunto <input type="checkbox"/> non raggiunto		
<b>2</b>					<input type="checkbox"/> raggiunto <input type="checkbox"/> parzialmente raggiunto <input type="checkbox"/> non raggiunto		
<b>3</b>					<input type="checkbox"/> raggiunto <input type="checkbox"/> parzialmente raggiunto <input type="checkbox"/> non raggiunto		
<b>4</b>					<input type="checkbox"/> raggiunto <input type="checkbox"/> parzialmente raggiunto <input type="checkbox"/> non raggiunto		
		100%					Tot. ____

**\*Misura:** risultato costruito sull'indicatore, rispetto al target, e conseguito al 31/12/2014

$\text{valutazione ponderata} = \frac{\text{totale punteggio} \times 60}{100}$
--

## AREA COMPORTAMENTALE

**1) Comunicazione e leadership** (Circolazione delle informazioni e condivisione degli obiettivi con i collaboratori e team working)

	Punti
1. Si lamenta l'assenza di adeguate informazioni	0
2. Le informazioni sono reperite con fatica	3
3. Le informazioni sono trasmesse senza adeguate istruttorie	6
4. Si ha condivisione di informazioni e di obiettivi	8
5. Si ha piena condivisione di informazioni e di obiettivi	10
Non valutabile	

**2) Capacità di pianificare e programmare le attività (uso di metodi di programmazione e controllo delle attività e dei tempi di realizzazione) e rispetto dei termini**

	Punti
1. Spesso si accumulano ritardi nel lavoro	0
2. Si ha una costante necessità di riprogrammare il lavoro e le priorità	3
3. Si dispone di un piano di lavoro	6
4. Le attività sono sistematicamente programmate	9
5. Collabora come descritto nel punto 4 e apportando idee originali che favoriscono l'integrazione	10
Non valutabile	

**3) Promozione del cambiamento e del servizio all'utenza (Impegno in iniziative innovative)**

	Punti
1. Nessun apporto all'innovazione	0
2. Modesti apporti all'innovazione attraverso proposte specifiche sul contenuto del proprio lavoro	3
3. Apporti all'innovazione attraverso proposte specifiche sul contenuto del proprio lavoro	6
4. Ricerca di innovazioni nelle modalità di svolgimento del proprio lavoro a beneficio dell'efficienza e della qualità	8
5. Presenza delle condizioni 3 e 4 a cui si aggiunge la presenza di progetti innovativi intersettoriali	10
Non valutabile	

**4) Collaborazione con colleghi di altre strutture**

	Punti
1. Difficoltà di collaborazione sia nei tempi sia nei contenuti	0
2. Collabora in modo non sistematico con gli altri dirigenti	3
3. Collabora all'interno di obiettivi assegnati alla propria unità organizzativa	6
4. Collabora supportando altre aree nella gestione di progetti integrati e nel raggiungimento degli obiettivi comuni	8
5. Collabora come descritto nel punto 4 e apportando idee originali che favoriscono l'integrazione	10
Non valutabile	

Totale punteggio comportamenti \_\_\_\_\_

$\text{valutazione ponderata} = \frac{\text{totale punteggio} \times 40}{40}$
---

**Eventuali osservazioni del dipendente**

Data \_\_\_\_\_

Firme:

Il valutatore

Il valutato

Il Responsabile della Struttura

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI  
CATEGORIA B, C, D, CUI NON SONO ASSEGNATE  
POSIZIONI ORGANIZZATIVE, FUNZIONI  
SPECIALISTICHE E DI RESPONSABILITA'**

PERIODO DI RIFERIMENTO DELLA VALUTAZIONE ANNO 2014

**SEZIONE ANAGRAFICA**

DIPENDENTE	Cognome
	Nome
	Area / Struttura
	Categoria

	<b>Parametri di valutazione</b>	<b>Livello di Performance</b>	<b>Punteggio</b>
1)	Il dipendente ha svolto la propria attività lavorativa gestendo tempi e risorse a propria disposizione in modo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Non sufficiente</li> <li>○ Sufficiente</li> <li>○ Buono</li> <li>○ Eccellente</li> <li>○ Non valutabile</li> </ul>	0 1 2 3 Nv
2)	Il dipendente ha dimostrato flessibilità nello svolgimento della propria attività lavorativa adattandosi a situazioni impreviste e supportando le attività dell'unità in cui è inserito	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Non sufficiente</li> <li>○ Sufficiente</li> <li>○ Buono</li> <li>○ Eccellente</li> <li>○ Non valutabile</li> </ul>	0 1 2 3 Nv
3)	Il dipendente ha dimostrato capacità di lavoro con un grado di autonomia e di responsabilità richiesta dalla categoria di appartenenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Non sufficiente</li> <li>○ Sufficiente</li> <li>○ Buono</li> <li>○ Eccellente</li> <li>○ Non valutabile</li> </ul>	0 1 2 3 Nv
4)	Il dipendente ha dimostrato spirito di iniziativa, partecipazione alla risoluzione delle eccezioni verificatesi nell'ambito del proprio lavoro, suggerendo risoluzioni o nuove modalità di azione più valide per affrontare le varie problematiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Non sufficiente</li> <li>○ Sufficiente</li> <li>○ Buono</li> <li>○ Eccellente</li> <li>○ Non valutabile</li> </ul>	0 1 2 3 Nv

5)	Il dipendente si informa sugli specifici contenuti del proprio lavoro ed è disponibile ad incrementare le proprie competenze ed è orientato al costante apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Non sufficiente</li> <li>○ Sufficiente</li> <li>○ Buono</li> <li>○ Eccellente</li> <li>○ Non valutabile</li> </ul>	0 1 2 3 Nv
6)	Il dipendente si interessa alle problematiche dell'utente interno/esterno ed è disponibile a facilitarne il percorso all'interno dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Non sufficiente</li> <li>○ Sufficiente</li> <li>○ Buono</li> <li>○ Eccellente</li> <li>○ Non valutabile</li> </ul>	0 1 2 3 Nv
7)	Il dipendente dimostra di essere collaborativo con i colleghi sia della propria struttura che di altre strutture con le quali collabora durante lo svolgimento dei processi organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Non sufficiente</li> <li>○ Sufficiente</li> <li>○ Buono</li> <li>○ Eccellente</li> <li>○ Non valutabile</li> </ul>	0 1 2 3 Nv
<b>TOTALE</b>			

**Eventuali osservazioni del dipendente**

Data \_\_\_\_\_

Firme:

Il valutatore

Il valutato

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Il Responsabile della Struttura

\_\_\_\_\_

## SINTESI METODOLOGICA PER IL VALUTATORE

### Per tutti i punti

Per "non valutabile" si intende un comportamento del dipendente non considerabile per il tipo di attività a lui assegnata.

Es. Collaborazione con colleghi di altre strutture

Risultato N.V. = non esistono colleghi con cui il dipendente collabora.

La valutazione N.V. deve essere supportata da motivazione scritta.

Nel caso di valutazione N.V. il calcolo del punteggio sarà effettuato unicamente sugli item considerati.

### Calcolo ponderato

- Valutazione delle prestazioni agite rispetto agli obiettivi ricevuti: max 60 punti

- Valutazione comportamenti espressi nel ruolo: max 40 punti

**Totale scheda: .....100 punti**

### Soglie per la valutazione del raggiungimento dell'obiettivo

- L'obiettivo si ritiene **raggiunto** se l'attività è stata svolta in una percentuale della misura come individuata, tra il 71% ed il 100% del target individuato, e pertanto il punteggio sarà uguale al peso dell'obiettivo.
- L'obiettivo si ritiene **parzialmente raggiunto** se l'attività è stata svolta in una percentuale della misura come individuata, tra il 31% ed il 70% del target individuato, e pertanto il punteggio sarà la metà del peso dell'obiettivo.
- L'obiettivo si ritiene **non raggiunto** se l'attività è stata svolta in una percentuale della misura come individuata, tra lo 0% ed il 30% del target individuato, e pertanto il punteggio sarà pari a zero.