



# PIANO DELLA PERFORMANCE 2011-2013

*Marzo 2011*

## **Sommario**

<b>1. Presentazione .....</b>	<b>4</b>
<b>2. L'Università Mediterranea di Reggio Calabria e il suo contesto .....</b>	<b>6</b>
2.1 Le caratteristiche dell'Ateneo.....	6
2.2 Strutture .....	6
2.3 Organi di Ateneo .....	6
2.4 Personale .....	7
2.5 Studenti.....	7
2.6 Organizzazione dell'attività amministrativa .....	7
2.7 Il contesto interno: la programmazione per obiettivi e il sistema di valutazione della Mediterranea .....	8
2.8 Distribuzione del personale per qualifica nelle varie strutture .....	9
2.9 Il contesto ambientale .....	10
<b>3. Identità e Missione.....</b>	<b>12</b>
3.1 Ragione d'essere .....	12
3.2 Visione futura.....	13
3.3 Valori.....	13
3.4 Portatori d'interessi .....	15
<b>4. L'individuazione delle Missioni Strategiche.....</b>	<b>17</b>
4.1 Struttura del processo .....	17
4.2 Analisi dell'ambiente e del settore .....	18
4.3 Obiettivi e azioni strategiche .....	18
4.4 Le 11 Missioni strategiche .....	20
4.5 La catena del valore .....	22
<b>5. Gli obiettivi strategici e le attività ordinarie.....</b>	<b>24</b>
5.1 La scelta dei macro-obiettivi assegnati al Direttore Amministrativo .....	24
5.2 Le attività istituzionali ordinarie .....	24
5.3 Quadro sinottico Aree strategiche/Obiettivi strategici e attività istituzionali ordinarie .....	25
<b>6. La definizione della Mappa strategica.....</b>	<b>29</b>
6.1 La mappa strategica.....	29
6.2 Gli indicatori.....	30

<b>7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance .....</b>	<b>32</b>
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano .....	32
7.2 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance .....	32

**Allegato 1A – Mappa strategica: macro-obiettivi amministrazione centrale**

**Allegato 1B – Mappa strategica: obiettivi di funzionamento ordinario**

**Allegato 1C – Mappa strategica: macro-obiettivi strutture decentrate**

**Allegato 2 – Schede indicatori**

**Allegato 3 – Sistema informativo di supporto alla valutazione**

**Allegato 4 - Analisi Swot per i settori Ricerca, Didattica, Servizi e Governance**

## 1. *Presentazione*

Il piano della performance è lo strumento di programmazione, previsto dall'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, che dà avvio al ciclo di gestione della performance. Esso è il documento programmatico in cui vengono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la comunicazione della performance.

In particolare, il Piano della Performance fa propri gli indirizzi della pianificazione strategica (ove presente) ed elabora i contenuti della strategia e della programmazione dell'Ateneo, mediante la selezione di obiettivi ed il collegamento a questi di indicatori e target.

Il piano ha lo scopo di assicurare la qualità e la comprensibilità della rappresentazione della performance, dal momento che in esso sono resi noti il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione. Nel piano viene infatti esplicitato il legame che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione. Infine, il piano deve assicurare l'attendibilità della rappresentazione della performance attraverso la verifica ex post della correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, target).

La Delibera Civit n. 112/2010 – “Struttura e modalità di redazione del Piano della performance” ha costituito un riferimento procedurale e contenutistico per la redazione del presente Piano. L'adattamento alle indicazioni della delibera Civit, tuttavia, merita alcune precisazioni per via della difficoltà che si incontra applicando tale impostazione al caso specifico dell'Università. Quando nella delibera si parla di “Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini” o di “identità dell'amministrazione” e – in modo ancora più rilevante – di “obiettivi strategici” è evidente infatti che si ha in mente un'amministrazione omogenea, in cui il personale amministrativo è direttamente e integralmente responsabile del servizio offerto. Com'è comunemente noto, invece, nella maggioranza delle strutture/articolazioni organizzative delle Università, le attività accademiche, svolte da personale in regime di diritto pubblico (art. 3 D. lgs. 165/2001), si intrecciano alle attività tecnico-amministrative, svolte da personale in regime di diritto privato. Questa complessità, unita alla sussistenza di specifiche norme e modalità previste per la programmazione e valutazione del sistema universitario, comporterebbe una notevole limitazione del campo di attuazione, riducendo l'azione del Piano ad una parte soltanto del servizio universitario, spesso considerato solo strumentale allo svolgimento delle funzioni “core”.

Emerge, dunque, una necessità di coordinamento delle norme generali contenute nel D.lgs. 150/2009 con le norme speciali concernenti la programmazione e la valutazione nelle Università, per evitare duplicazioni di atti programmatori e di processi di valutazione, nonché incertezze normative e sovrapposizioni organizzative. (Da Relazione finale “Progetto Brunetta” MIP Politecnico di Milano)

Con riferimento a tale esigenza, l'adozione del Piano della Performance presso le Università può rappresentare una occasione per gestire in maniera integrata e coordinata i diversi strumenti di pianificazione e programmazione attualmente operanti, ponendosi l'obiettivo di riportare in un unico documento le attività e gli obiettivi il cui monitoraggio è necessario per misurare in modo significativo il grado di efficacia ed efficienza dell'operato dell'ente.

In questo senso, si è ritenuto che per la *Mediterranea* fosse fondamentale monitorare sia le attività di rilievo strategico (derivate dal Piano Strategico) sia quelle per le quali occorre garantire prestazioni di continuità (funzioni essenziali) o prestazioni migliori (funzioni a forte valore aggiunto per i clienti

quali ad esempio i sistemi informativi, il supporto alla didattica e alla ricerca). (dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Università Mediterranea)

Il presente documento, pertanto, seguendo la metodologia indicata nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, approvato dal NVI in data 1 dicembre 2010, si prefigge lo scopo di avviare la pianificazione della performance fornendo una rappresentazione delle attività di rilievo strategico, derivate dal Piano Strategico 2009-2013, e di quelle ordinarie, individuate dalla Mediterranea nell'ambito del progetto "Premiamo i Risultati", in un unico prospetto sinottico, chiamato "Mappa strategica". Tale prospetto, partendo dalle funzioni generali e strategiche, giungerà fino all'articolazione dei processi di lavoro, collegando questi ultimi ad indicatori appropriati finalizzati alla misurazione della performance di ciascuna attività. Il quadro tratterà altresì la relazione tra le diverse attività e i rispettivi centri di responsabilità.

Pur comprendendo il maggior numero dei processi e delle attività strategiche dell'Ateneo, la Mappa Strategica risulta a tutt'oggi incompleta: mancano infatti alcuni processi di pertinenza dell'Amministrazione Centrale, non "mappati" nel progetto "Premiamo i risultati", e le attività ordinarie che si svolgono presso le strutture decentrate, la cui complessità è oggetto di discussione anche a livello nazionale, sia per l'individuazione delle figure responsabili, sia per la copresenza, nella realizzazione degli obiettivi prefissati, di responsabilità che non attengono solo al personale tecnico-amministrativo, ma anche al personale docente e ricercatore, i cui criteri di valutazione saranno oggetto di approfondimento da parte dell'ANVUR.

Il Piano inoltre, partendo da obiettivi e attività individuati nell'ambito del Piano Strategico 2009/2013, il cui monitoraggio risale all'Aprile 2010, necessita di un aggiornamento e di una successiva fase di condivisione, soprattutto in considerazione della necessità di allineare le attività alla nuova Programmazione triennale 2010/2012.

La stessa Civid, d'altra parte, consapevole del diversificato livello di evoluzione dei sistemi di gestione della performance presenti nelle amministrazioni, nella delibera n. 112/2010 prevede la possibilità di un adeguamento agli indirizzi ivi proposti secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo.

L'aver avviato sin dal 2008 l'attività di pianificazione strategica e l'aver conseguentemente individuato gli obiettivi strategici dell'Ateneo attraverso un processo metodologico pienamente rispondente ai requisiti di qualità previsti dalla Civid (definizione della missione istituzionale, analisi swot, attenzione agli stakeholder, ecc.) consente all'Università Mediterranea di introdurre un sistema di gestione della performance potendo già contare su un patrimonio di dati e di esperienze acquisito attraverso il processo di pianificazione. Tuttavia, la necessità di mettere a punto un sistema di misurazione della performance, mette in luce la carenza della Mediterranea nei sistemi di supporto alla valutazione (controllo di gestione, sistemi informativi, contabilità analitica, ecc.) e nella conoscenza dei processi (mappatura incompleta).

Pur essendo consapevoli delle difficoltà operative che queste criticità potranno generare nella fase di implementazione del piano della performance, si ritiene che esse non pregiudichino la possibilità di utilizzare il presente documento come punto di partenza per rendere operative le indicazioni del Piano strategico, tenuto conto dell'evoluzione del contesto interno e delle nuove disposizioni contenute nella legge n. 240/2011 (legge Gelmini).

## 2. *L'Università Mediterranea di Reggio Calabria e il suo contesto*

### 2.1 *Le caratteristiche dell'Ateneo*

Nel 2010 l'Università di Reggio Calabria conta 28 anni dalla sua istituzione, avvenuta nel 1982 a partire dal suo nucleo originario – l'Istituto Universitario Statale di Architettura – attivo dal 1969.

All'atto dell'istituzione, l'Ateneo reggino comprendeva le Facoltà di Agraria, Architettura, Ingegneria, Giurisprudenza, Medicina e Farmacia (dal 1992), queste ultime tre ubicate nella sede di Catanzaro. Successivamente, nel 1998, queste tre Facoltà vennero staccate dall'Università di Reggio Calabria, per entrare a far parte dell'Università di Catanzaro. Infine, nel 2001, veniva istituita anche nell'Università di Reggio Calabria una Facoltà di Giurisprudenza, dando vita all'attuale configurazione.

### 2.2 *Strutture*

A partire dal 2001, l'Università di Reggio Calabria ha assunto la denominazione di "Mediterranea" ed è articolata come segue:

- 4 Facoltà: Agraria, Architettura, Giurisprudenza, Ingegneria
- 11 Dipartimenti: Architettura e Analisi della Città Mediterranea; Arte, Scienza e Tecnica del costruire; Biotecnologie per il Monitoraggio Agro-alimentare ed Ambientale; Informatica, Matematica, Elettronica e Trasporti; Meccanica e Materiali; Progettazione per la città, il paesaggio e il territorio; Scienze Ambientali e Territoriali; Scienze e Tecnologie Agro-Forestali ed Ambientali; Scienze Storiche, Giuridiche, Economiche e Sociali; Gestione dei Sistemi Agrari e Forestali; Patrimonio Architettonico ed Urbanistico.
- 5 Centri di gestione: Centro Stampa d'Ateneo, Centro di Servizi Bibliotecari della Facoltà di Giurisprudenza, Centro Servizi Informatici d'Ateneo, Centro Servizi di Ateneo per i Settori della Chimica e delle Biotecnologie degli Alimenti, Centro Servizi Progetti di Ateneo - I.L.O.<sup>1</sup>

### 2.3 *Organi di Ateneo*

#### A) Organi centrali di governo

- Rettore
- Senato Accademico (12 componenti)
- Consiglio di Amministrazione (14 componenti)

#### B) Organi centrali

- Collegio dei Direttori di Dipartimento (11 componenti)
- Consiglio degli Studenti (27 componenti)
- Collegio dei Revisori dei Conti (4 componenti e 2 supplenti)
- Nucleo di Valutazione Interna (5 componenti)

---

<sup>1</sup> tali centri sono stati disattivati con delibera del CdA del 21/12/2010

### C) Altri organi

- Scuola di Dottorato (13 componenti)
- Presidi del Piano Strategico (11 responsabili)
- Delegati rettorali (13 delegati)

## 2.4 *Personale*

### A) Docente (292 unità)<sup>2</sup>

- Professori di 1<sup>a</sup> fascia: 67
- Professori di 2<sup>a</sup> fascia: 84
- Ricercatori e assistenti di ruolo: 141

### B) Tecnico-Amministrativo (217 unità)<sup>2</sup>

Categoria B	19
Categoria C	110
Categoria D	69
Categoria EP	13
Collaboratore linguistico	2
Direttore amministrativo	1
Dirigente	1
Dirigente a contratto	2

## 2.5 *Studenti*

Il numero totale degli studenti iscritti, aggiornato al 20.1.2011, è 10.148 suddiviso come segue:

- Agraria: 1.037
- Architettura: 3.322
- Giurisprudenza: 3.966
- Ingegneria: 1.823

## 2.6 *Organizzazione dell'attività amministrativa*

La struttura organizzativa dell'Amministrazione centrale è articolata secondo l'organigramma riportato nella Figura 1. Nella figura l'organizzazione manifesta la classica forma funzionale a pettine, tipica delle amministrazioni pubbliche.

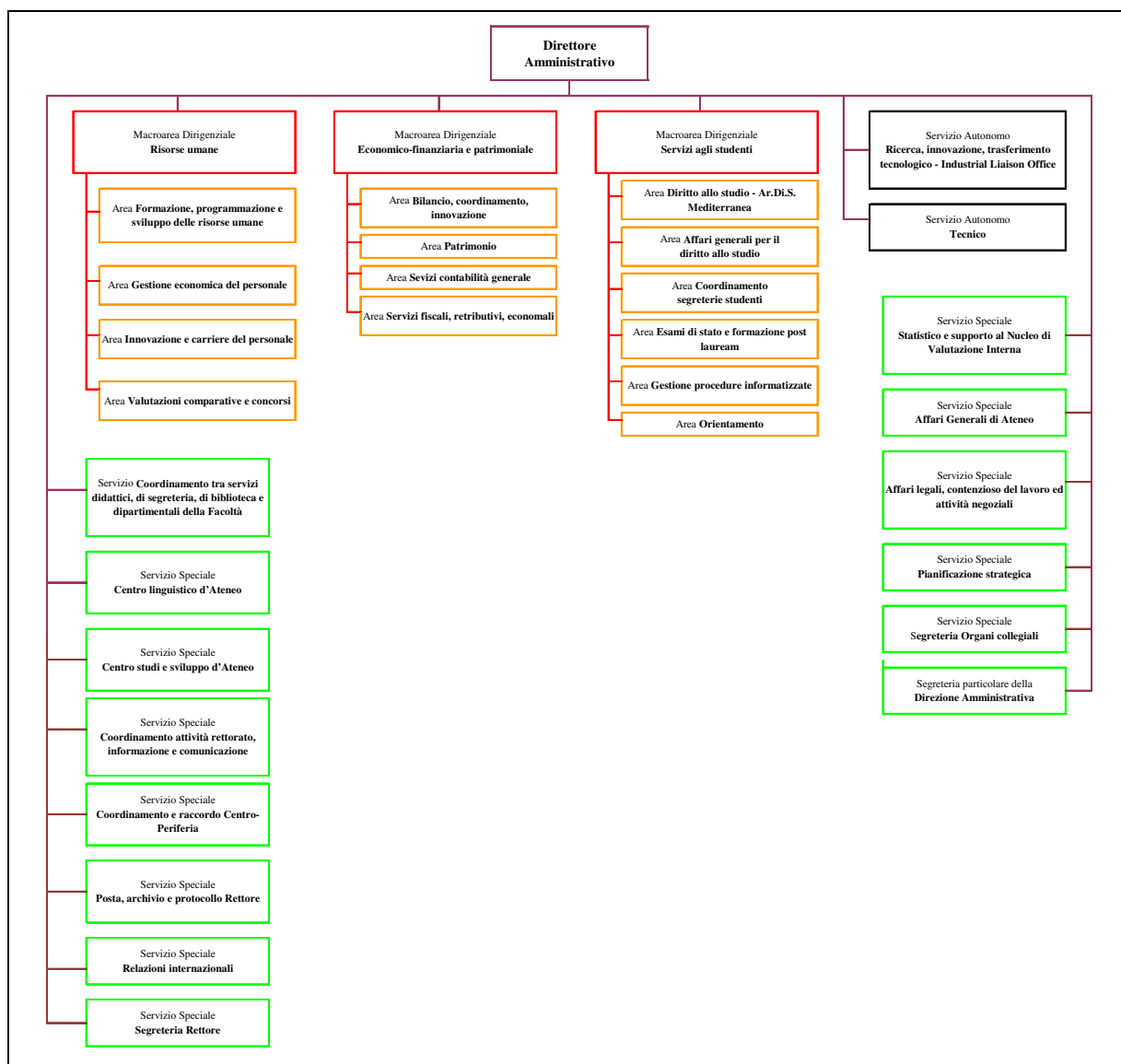
---

<sup>2</sup> Dati aggiornati al 20.1.2011

La caratterizzazione è quindi quella di una organizzazione burocratico-funzionale con una forte centralizzazione e una debole presenza di attività orizzontali.

In realtà l'organigramma non rivela ciò che è evidente nell'attività quotidiana e cioè la presenza di un'organizzazione sottostante di tipo ad hoc, nella quale gruppi di lavoro, task-force, incarichi temporanei e progetti a termine si avvicendano continuamente secondo le necessità, per far fronte alla turbolenza dell'ambiente che sempre più sollecita le strutture tradizionali.

Figura 1 - Organigramma Amministrazione centrale



## 2.7 Il contesto interno: la programmazione per obiettivi e il sistema di valutazione della Mediterranea

Sino all'approvazione del piano strategico 2008-2012 il sistema di valutazione del personale tecnico-amministrativo di riferimento era quello indicato dal CCNL – comparto Università. A partire dal 2009 si è sovrapposta al predetto sistema di valutazione una programmazione per obiettivi, il cui riferimento principale sono state le missioni e le relative attività dettate dal piano strategico.



Ne è derivato un primo embrione di mappa strategica per l'annualità 2010. A tale programmazione si è affiancata, a partire dal 2010, una sperimentazione della valutazione del personale di categoria EP (Elevate Professionalità) attraverso un sistema di pesatura delle posizioni organizzative ricoperte da tale categoria di personale nonché attraverso un modello di valutazione delle relative prestazioni, riguardanti obiettivi e comportamenti organizzativi, in linea con i principi fissati dal DLgs n.150/2009.

Sempre a partire dal 2010, e con le medesime modalità indicate per il personale EP, è stato avviato un sistema di valutazione dei dirigenti.

Alle difficoltà connesse alla sovrapposizione di diversi sistemi di valutazione, si è aggiunta la difficoltà nell'applicazione di una programmazione per obiettivi anche alle strutture periferiche (Facoltà, Centri e Dipartimenti) che ha reso, sino a tutto il 2010, disomogeneo il contesto valutativo interno.

Ulteriore criticità di tale sistema è rappresentata dalla carenza di indicatori e di target di riferimento sia nel Piano Strategico e da un raccordo con le risorse finanziarie assegnate a ciascun obiettivo.

## 2.8 Distribuzione del personale per qualifica nelle varie strutture

Le tabelle che seguono riportano la distribuzione attuale del personale a tempo indeterminato per struttura di appartenenza e per qualifica. Le strutture sono state suddivise in Centri, Facoltà, Dipartimenti e Amministrazione centrale.

Tabella 1 - Distribuzione per qualifica del personale dell'Amministrazione centrale

Struttura	Qualifica								Totale
	Cat B	cat C	cat D	cat EP	Collaboratore linguistico	Direttore amministrativo	Dirigente	Dirigente a contratto	
Direzione Amministrativa		2				1			3
MCA I - Macroarea Dirigenziale Risorse Umane		7	7					1	15
MCA II - Macroarea Economico-Finanziaria e Patrimoniale	1	6	2					1	10
MCA III - Macroarea Dirigenziale Servizi agli Studenti	4	10	8	4			1		27
Segreteria Particolare della Direzione Amministrativa	1	3							4
Servizio Autonomo per la Ricerca, l'Innovazione ed il Trasferimento Tecnologico - ILO		4	3	1					8
Servizio Autonomo Tecnico		3	3	3					9
Servizio Contenzioso del Lavoro, procedimenti disciplinari e provvidenze al personale			1						1
Servizio Coordinamento Affari Legali ed Edilizia			1						1
Servizio Speciale Affari Generali di Ateneo	3	5		1					9
Servizio Speciale Affari Legali, Contenzioso del Lavoro ed Attività Negoziali		1	1						2
Servizio Speciale Centro Linguistico di Ateneo			1		2				3
Servizio Speciale Centro Studi e Sviluppo di Ateneo		2	1						3
Servizio Speciale Coordinamento Attività di Rettorato, Informazione e Comunicazione		1	2						3
Servizio Speciale Coordinamento e raccordo Centro-Periferia				1					1
Servizio Speciale Pianificazione Strategica			1						1
Servizio Speciale Relazioni Internazionali		1							1
Servizio Speciale Segreteria Organi Collegiali			1						1
Servizio Speciale Segreteria Rettore			1						1
Servizio Speciale Statistico e Supporto Nucleo Valutazione		2		1					3
<b>Totale</b>	<b>9</b>	<b>47</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>106</b>

Tabella 2 - Distribuzione per qualifica del personale dei Centri di servizio(\*)

Struttura	Qualifica								Totale
	Cat B	cat C	cat D	cat EP	Collaboratore linguistico	Direttore amministrativo	Dirigente	Dirigente a contratto	
Centro Servizi di Ateneo per i Settori della Chimica e delle Biotecnologie degli Alimenti		1		1					2
Centro di Servizi Bibliotecari della Facoltà di Giurisprudenza	1	1							2
Centro Servizi Informatici d'Ateneo		2	5	1					8
Centro Stampa d'Ateneo		1							1
<b>Totale</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>					<b>13</b>

(\*) I centri saranno disattivati dal 1 aprile 2011

Tabella 3 - Distribuzione per qualifica del personale delle Facoltà

Struttura	Qualifica								Totale
	Cat B	cat C	cat D	cat EP	Collaboratore linguistico	Direttore amministrativo	Dirigente	Dirigente a contratto	
Facoltà di Agraria	3	6	3						12
Facoltà di Architettura		12	4						16
Facoltà di Giurisprudenza	2	3	3						8
Facoltà di Ingegneria	2	7	3						12
<b>Totale</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>13</b>						<b>48</b>

Tabella 4 - Distribuzione per qualifica del personale dei Dipartimenti

Struttura	Qualifica								Totale
	Cat B	cat C	cat D	cat EP	Collaboratore linguistico	Direttore amministrativo	Dirigente	Dirigente a contratto	
Dipartimento di Architettura ed Analisi della Città' Mediterranea		3	1						4
Dipartimento di Arte, Scienza e Tecnica del costruire		2							2
Dipartimento di Biotecnologie per il Monitoraggio Agro-alimentare ed Ambientale		2	2						4
Dipartimento di Informatica, Matematica, Elettronica e Trasporti		3	4						7
Dipartimento di Meccanica e Materiali		4	2						6
Dipartimento di Progettazione per la città', il paesaggio ed il territorio		2	1						3
Dipartimento di Scienze Ambientali e Territoriali		1	1						2
Dipartimento di Scienze e Tecnologie Agro-Forestali ed Ambientali		6	2						8
Dipartimento di Scienze Storiche, Giuridiche, Economiche e Sociali		1	1						2
Dipartimento Gestione dei Sistemi Agrari e Forestali	1	5	3						9
Dipartimento Patrimonio Architettonico ed Urbanistico	1	1	1						3
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>30</b>	<b>18</b>						<b>50</b>

## 2.9 Il contesto ambientale

L'ambito territoriale cui fa riferimento l'Università "Mediterranea" è costituito per la maggior parte dalla regione Calabria e, in misura limitata, dal versante orientale della regione Sicilia.

Per quanto riguarda la Calabria, si tratta di un contesto caratterizzato da una estrema debolezza dell'apparato produttivo e del mercato del lavoro e da un basso livello dei redditi familiari, circostanze che condizionano per più aspetti la vita dell'Ateneo reggino.

Un primo aspetto è rappresentato dalla scarsa interazione con il mondo delle imprese, attraverso il sostegno alle attività di Ricerca & Sviluppo.

Come rilevato in un recente documento della Regione Calabria (Istruzione, ricerca scientifica, innovazione tecnologica e società dell'informazione), "Il livello di cooperazione tra le Università e i Centri di Ricerca e tra questi e il sistema delle imprese è ancora inadeguato nonostante le iniziative promosse negli ultimi anni (Industrial Liaison Office, Laboratori Tecnologici, Centri di Competenza, Distretti Tecnologici)".

In particolare, come evidenziato da una recente indagine del MIUR, in Calabria, al pari di altre Regioni del Mezzogiorno, "la domanda è rappresentata per lo più da tante piccolissime, piccole e (alcune) medie imprese, destrutturate, con una cultura industriale approssimativa e con un debolissimo posizionamento sul mercato (...); la domanda di servizi scientifico-tecnologici da parte di questo tessuto produttivo è quasi inesistente (...); le imprese sono poco propense a utilizzare i servizi delle strutture scientifiche esistenti sul loro territorio". Infine "insufficiente risulta la capacità di governance della Regione Calabria per la definizione e l'attuazione di una moderna e concreta strategia regionale per la ricerca e l'innovazione".

E' facile comprendere che questa situazione rende molto debole il sostegno, non solo finanziario, che all'Università potrebbe derivare dall'interazione con il mondo delle imprese, come avviene per molti Atenei del centro-nord .

Un secondo aspetto riguarda la popolazione studentesca, il cui elevato tasso di iscrizione - allineato con la media regionale pari a circa l'80%, ossia dieci punti superiore alla media nazionale - così come la permanenza oltre il periodo di tempo curriculare per conseguire il titolo di studio, è molto spesso una diretta conseguenza delle difficoltà di inserimento nel mondo del lavoro. Ciò incide direttamente sulla qualità del rapporto che gli studenti instaurano con l'Università nel gestire il loro percorso di studi.

Vi sono poi da considerare altre due realtà che caratterizzano la società calabrese e che determinano ricadute negative sulla vita universitaria.

La prima è rappresentata dalla Pubblica Amministrazione. Si tratta di un apparato scarsamente efficiente che nel suo complesso rappresenta uno dei punti di maggiore debolezza della società calabrese e che, inevitabilmente, fa sentire i suoi effetti negativi anche nei rapporti che esso instaura con il mondo universitario.

Una seconda realtà negativa è rappresentata dalla diffusa presenza della criminalità organizzata, che agisce non solo con i grandi episodi che risaltano a livello nazionale, ma anche con una azione tanto silente quanto devastante nella vita quotidiana della società calabrese.

In sostanza, il contesto nel quale l'Università *Mediterranea* si trova ad operare, è tutt'altro che favorevole sia ai fini del potenziamento delle proprie attività formative e di ricerca, sia per lo svolgimento di un ruolo attivo per lo sviluppo dell'economia e della società calabrese.

### 3. *Identità e Missione*

#### 3.1 *Ragione d'essere*

Per la definizione della ragione d'essere della *Mediterranea* si fa riferimento alle dichiarazioni dello Statuto di Autonomia che, nell'Art. 1, ne precisa i compiti: "promuovere lo sviluppo e il processo della cultura e delle scienze attraverso la ricerca, l'insegnamento e la collaborazione scientifica e culturale con altre università, con centri di ricerca, nazionali e internazionali, con istituzioni scientifiche, culturali ed economiche pubbliche o private, contribuendo con ciò allo sviluppo civile, culturale, sociale ed economico della Calabria e del paese".

Ricerca e formazione sono funzioni che sostanziano l'istituzione universitaria. Se manca la ricerca si ha solo un ente di formazione, come scuole, insegnamento a distanza ed altro; se manca la formazione si ha solo un ente di ricerca. In sostanza, le due funzioni, in un'università, devono essere tra loro strettamente interrelate. La formazione deve poggiare su una solida pratica di ricerca.

Attraverso la formazione si promuove lo sviluppo culturale, civile, sociale e economico degli studenti, di quelli che, una volta immessi nella società e nel mondo produttivo, costituiscono una delle componenti più evolute della società.

Lo sviluppo civile e culturale si accompagna alla diffusione di un più alto senso etico, su modi e costumi fondati sul rispetto delle leggi dello Stato, sulla lotta all'illegalità, su comportamenti tendenti alla libertà di condotta e di pensiero e al libero sviluppo della competizione tra membri di una stessa comunità. Sono concetti che una Università come la *Mediterranea*, anche per la sua collocazione geografica, deve dichiarare apertamente e deve adottare come valori guida.

Lo Statuto richiama inoltre la necessità di sviluppare i rapporti di scambio e di collaborazione scientifica con analoghe istituzioni nazionali, con particolare riguardo al sistema universitario calabrese, e internazionali, con particolare riguardo ai paesi in via di sviluppo, ai paesi del bacino del Mediterraneo.

Elevando la qualità della ricerca si promuove inoltre il trasferimento tecnologico dei risultati e il trasferimento di competenze professionali, contribuendo allo sviluppo economico del territorio e indirettamente all'aumento delle risorse che le imprese possono investire nella ricerca industriale attraverso la creazione di relazioni economiche con l'Università per la ricerca e lo creazione di spin off in aree tecnologiche emergenti.

Alla luce di queste considerazioni, che ampliano e chiariscono il significato dell'Art. 1 dello Statuto, la *ragione d'essere* dell'Università *Mediterranea* di Reggio Calabria diviene:

***Promuovere la crescita della Calabria e del paese attraverso la ricerca, la formazione e la qualità dei servizi agli studenti e al territorio, la trasmissione dei valori per lo sviluppo etico e civile della comunità, l'innovazione, il trasferimento di tecnologie e di competenze professionali in collaborazione con i soggetti economici e sociali, la cooperazione con Enti di ricerca e Istituzioni nazionali e internazionali, con particolare riferimento ai paesi del bacino del Mediterraneo.***

In questa enunciazione si sottolinea che la ragione d'essere della *Mediterranea* è quella di:

1. promuovere la crescita della Calabria e del paese attraverso la ricerca, la formazione e la qualità dei servizi;

2. promuovere una formazione basata sui valori etici e civili per lo sviluppo culturale della comunità;
3. promuovere lo sviluppo sociale ed economico della Calabria e del paese attraverso l'innovazione, il trasferimento di tecnologie e competenze professionali in collaborazione con il sistema produttivo del territorio;
4. promuovere la cooperazione con Istituzioni ed Enti di ricerca, nazionali e internazionali, con particolare riferimento ai paesi della sponda sud del Mediterraneo, operando da nodo di collegamento scientifico fra essi e l'Europa.

### 3.2 *Visione futura*

L'enunciazione della visione definisce la direzione del movimento, ciò che l'università vuole diventare nel medio e lungo termine.

La *Mediterranea* intende:

1. crescere in dimensione e qualità fino a diventare centro dello sviluppo etico, culturale, sociale, economico della città e del territorio, centro di riferimento culturale nazionale e internazionale dei paesi del bacino del Mediterraneo;
2. sviluppare la propria capacità di integrazione dei saperi per qualificare l'università su alcuni caratteri distintivi, ad esempio, sui fenomeni sismici, sul patrimonio archeologico, sulla tutela del paesaggio e del territorio, sulla qualificazione della città, dei manufatti architettonici e ingegneristici, sulle energie sostenibili, sulla sicurezza alimentare e lo sviluppo sostenibile della produzione agricola e delle relative tecnologie, sulle tecnologie industriali e dell'informazione;
3. continuare ad essere portatrice di libertà di pensiero e promotrice di azioni ed iniziative per lo sviluppo della cultura della legalità.

Il piano intende indicare questi obiettivi futuri per rafforzare la visione di un'università la cui strategia a medio e lungo termine è indirizzata al rafforzamento dello sviluppo etico, culturale, sociale ed economico della città e del territorio, all'interrelazione con la comunità scientifica nazionale e internazionale e alla cooperazione con i paesi del bacino del Mediterraneo.

Alla luce di queste considerazioni la *Visione futura* dell'Università *Mediterranea* di Reggio Calabria diviene:

***Università libera ed autonoma, impegnata nella cooperazione con i paesi del bacino del Mediterraneo, che diviene centro dello sviluppo etico, civile, culturale, economico e sostenibile del territorio attraverso la crescita e la capacità di accoglienza, l'integrazione dei saperi, la collaborazione con la comunità scientifica nazionale e internazionale e l'impegno per la cultura della legalità.***

### 3.3 *Valori*

La carta dei valori è frutto di una accumulazione progressiva di esperienze, convinzioni e pratiche che si sono sedimentate nel corso della vita dell'università.

I valori sono quindi i principi fondanti alla base dei comportamenti comuni che contribuiscono a definire l'identità. Valori sono anche atteggiamenti comuni nei confronti delle cose: indipendenza,

autonomia, libertà, competizione. Sono comportamenti della comunità: senso e orgoglio di appartenenza e legami forti, ad esempio, con i simboli dell'identità e con la sede dell'ateneo.

La *Mediterranea* è giovane. Non ha ancora avuto il tempo di sedimentare appieno pratiche che possano indurre, noi e altri, a dire: la *Mediterranea* è l'Università dove si studia il..., oppure, dove si promuove il ... o ancora, la *Mediterranea* ha un centro di ricerca fortemente competitivo nel settore del... o, infine, la *Mediterranea* è in una città dove c'è grande attenzione per gli studenti, ecc. Tuttavia, nel suo Statuto e nei comportamenti quotidiani si ritrovano valori fortemente radicati e altri che possono diventare obiettivo del piano strategico e che richiedono un tempo più lungo per radicarsi.

Dall'Art. 1 e nell'Art 2 dello Statuto della *Mediterranea* si possono trarre le seguenti significative enunciazioni:

- collaborazione nazionale e internazionale con altre Istituzioni
- promozione della cultura e della ricerca scientifica nel bacino del Mediterraneo per favorire la pace, un armonico rapporto fra culture diverse e lo sviluppo civile, scientifico, sociale ed economico dell'area
- azioni ispirate ai valori della Dichiarazione universale dei Diritti dell'uomo, a quelli della Carta europea dei diritti e quelli della Costituzione italiana
- azioni che rendano effettivo il diritto allo studio
- meritocrazia
- sostegno per i soggetti socialmente più deboli
- lotta alla discriminazione
- sussidiarietà
- leale cooperazione (senso di appartenenza all'istituzione)
- efficacia e efficienza delle proprie azioni (didattiche, di ricerca e amministrative)
- autonomia degli organi decentrati
- trasparenza e pubblicità dei propri atti
- aggiornamento del proprio corpo docente e amministrativo e valorizzazione delle competenze, delle capacità e dell'impegno
- libertà di ricerca, di insegnamento e di studio
- piena autonomia scientifica e didattica, finanziaria e contabile

Alla luce di tutto ciò possiamo definire il sistema dei *Valori* fondanti dell'Università *Mediterranea*:

- *libertà di pensiero e di circolazione delle idee*
- *impegno sociale*
- *lotta alla discriminazione e alle organizzazioni illegali*
- *sostegno ai soggetti socialmente più deboli*
- *autonomia scientifica, didattica e organizzativa*
- *competitività*

- *riconoscimento e premialità delle competenze, delle capacità e dell'impegno*
- *inscindibilità della ricerca e della didattica*
- *condivisione e partecipazione*
- *trasparenza e pubblicità degli atti*
- *efficienza e efficacia delle azioni*

### 3.4 Portatori d'interessi

La definizione di *stakeholder*, che con qualche approssimazione traduciamo in “portatore di interessi”, fu elaborata nel 1963 allo Stanford Research Institute. I portatori di interessi sono i soggetti senza il cui supporto qualunque impresa è destinata a cessare.

Secondo questa definizione, l'attività di qualunque soggetto che produce o eroga servizi (quindi anche un'università) deve soddisfare soglie critiche di costo, livello di servizio e qualità che sono diverse e specifiche per ogni portatore di interesse.

Al di sotto di certe prestazioni, il cliente cambia fornitore, manager e dipendenti si dimettono, gli studenti si iscrivono ad un'altra università, i migliori docenti e ricercatori se ne vanno e i processi materialmente non possono continuare.

A partire dagli anni Ottanta, si definiscono portatori di interessi tutti i soggetti che possono influenzare oppure che sono influenzati dall'azione del soggetto economico. Quest'ultimo deve tener conto anche di quanti non hanno potere diretto su processi produttivi e di servizio, ma ne subiscono le conseguenze (per esempio, un impatto ambientale negativo, o, nel caso di un'istituzione formativa, un livello didattico scadente).

I portatori di interessi possono essere visti come un vincolo e come un obiettivo. Sono un vincolo nel senso che i processi devono garantire prestazioni minime di costo, livello di servizio e qualità di prodotto e di processo per assicurarsi il loro supporto vitale. Sono un obiettivo nel senso che migliorare costi, servizi e qualità consente di rafforzare il legame con loro e di aumentare le possibilità di supporto e di reciproca influenza.

Nel fare strategia diviene rilevante la conoscenza dell'ambiente in cui si opera in generale e, in esso, la conoscenza dei portatori di interessi e delle loro esigenze, anche se soddisfarne le esigenze e le aspettative è difficile perché i soggetti sono di natura differente (spesso non sono chiari ai soggetti stessi gli obiettivi, spesso questi sono contrastanti, ecc.).

Fatta questa premessa, è evidente che i portatori di interessi dell'Università *Mediterranea* non sono solo i gli studenti, i docenti e il personale tecnico amministrativo, ma sono anche le famiglie, le scuole secondarie, le imprese, le istituzioni ecc.

L'elenco dei soggetti principali ai quali la *Mediterranea* intende dedicare attenzione strategica è il seguente:

- studenti
- docenti
- personale tecnico amministrativo
- famiglie

- scuole secondarie
- sistema universitario calabrese
- università ed enti di ricerca
- istituzioni della città e del territorio
- mondo produttivo
- fornitori di servizi
- forze sociali

Conoscere le loro istanze, verificare periodicamente le soglie di soddisfazione, coinvolgere i soggetti principali in alcuni processi decisionali, operare per averli come alleati nelle delicate fasi di cambiamento, sono tutte azioni e comportamenti che giovano al futuro dell'università e degli stessi portatori di interessi il cui benessere è fortemente interrelato con il progresso dell'istituzione.



## 4. L'individuazione delle Missioni Strategiche

### 4.1 Struttura del processo

L'impostazione del processo di pianificazione ha tenuto conto delle migliori pratiche di pianificazione delle maggiori università europee e nordamericane, delle prime esperienze realizzate nelle università italiane (presso l'Università *Sapienza* di Roma e altre università italiane) e di ciò che normalmente fanno le maggiori imprese per orientare la loro attività. Naturalmente bisogna considerare la specificità di un ateneo giovane e in fase di sviluppo quale è l'Università *Mediterranea*.

La pianificazione strategica dell'università è un'attività ad andamento ciclico e con un'elevata componente di apprendimento organizzativo. Essa ha una struttura articolata in tre macrofasi:

1. avvio sperimentale che ha portato alla stesura della prima versione del piano strategico;
2. valutazione dell'esperienza e di messa a regime del ciclo;
3. revisione e stesura del nuovo piano strategico che si effettua ciclicamente ogni anno.

Il piano strategico include il Programma triennale dell'Università previsto dalle norme vigenti.

Il processo di redazione della prima versione del piano strategico dell'Università *Mediterranea* è stato suddiviso, a sua volta, in due momenti principali:

#### 1. Avvio del ciclo di elaborazione:

- definizione e attuazione della *struttura organizzativa* responsabile della stesura del piano e di tutti i soggetti che dovranno essere coinvolti;
- definizione sintetica della *ragione d'essere* dell'Università *Mediterranea*, cioè del senso generale della propria attività;
- definizione sintetica della *visione futura*, cioè di come dovrà essere l'università a conclusione dell'arco di tempo considerato dal piano;
- dichiarazione dei *valori guida*;
- definizione dei *portatori di interessi*;
- elaborazione dei *criteri per la stesura del piano* (tecniche di analisi dell'ambiente interno ed esterno, di posizionamento nel settore della ricerca e della formazione universitaria, modalità di selezione degli obiettivi da raggiungere nel periodo, di estrazione delle azioni per raggiungerli, e di allocazione delle risorse necessarie).

#### 2. Elaborazione della strategia:

- *analisi dell'ambiente esterno* e del quasi-mercato dell'istruzione e della ricerca universitaria;
- *analisi dell'ambiente interno* condotta allo scopo di mettere in evidenza i punti di forza e i punti critici nonché le opportunità che si presentano e le minacce che possono venire dall'esterno;
- *sintesi del piano*, cioè individuazione degli obiettivi strategici e dell'impegno necessario per perseguirli.

## 4.2 *Analisi dell'ambiente e del settore*

L'analisi dell'ambiente e del settore è stata compiuta mediante il modello SWOT (acronimo di Strength, Weakness, Opportunità e Threat) e elaborando i fattori critici di successo del settore dell'istruzione e della ricerca universitaria.

L'analisi svolta con il modello SWOT ha isolato ad un buon livello di dettaglio i punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità che caratterizzano il posizionamento della *Mediterranea* nel settore dell'istruzione e della ricerca universitaria (Allegato 4).

Tale analisi è stata sviluppata per quattro diverse aree di analisi: Didattica, Ricerca, Servizi e *Governance* (che include l'analisi del funzionamento della macchina amministrativa).

L'analisi SWOT ha fissato il punto di partenza del percorso che il piano strategico deve tracciare per contribuire a portare l'Università *Mediterranea* alla conquista di un vantaggio competitivo rispetto ad altri atenei, nei termini definiti in precedenza.

I fattori critici di successo rappresentano i macroobiettivi che ogni ateneo italiano dovrebbe perseguire per competere con successo con gli altri attori del sistema. Essi rappresentano la frontiera verso cui tendere per raggiungere l'eccellenza.

Il metodo di elaborazione dei fattori critici di successo è basato essenzialmente su un processo mentale guidato da due domande chiave:

- chi sono e cosa desiderano i nostri portatori di interessi (studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo, famiglie, mondo del lavoro, enti di ricerca, istituzioni)?
- come possiamo affrontare la concorrenza (quali sono le dimensioni competitive? come si raggiunge una posizione competitiva superiore?)?

È evidente che non tutti i fattori critici sono raggiungibili in ugual misura da tutti i soggetti che operano nel settore. Ogni università ha capacità e risorse diverse che permettono di raggiungere obiettivi diversificati a differenti livelli di attuazione.

L'esame dei fattori critici di successo consente di compiere un ulteriore passo avanti nell'analisi. Infatti, una volta identificati tali fattori è possibile associare ad essi opportuni indicatori anche mutuati dalle proposte che vengono dalle autorità di regolazione, svolgere un confronto con i principali concorrenti (*benchmarking*), fattore per fattore, e valutare gli eventuali scostamenti che indicano insufficienze da colmare o situazioni di vantaggio da sfruttare. Per superare gli eventuali ritardi è necessario fare leva sulle risorse interne di cui si dispone e sull'acquisizione di nuove risorse. Per agire efficacemente in questa fase è necessario compiere l'analisi delle risorse e delle competenze con il fine di conoscere a fondo le leve disponibili per migliorare la posizione competitiva.

## 4.3 *Obiettivi e azioni strategiche*

Gli obiettivi strategici del piano sono stati elaborati a partire dall'analisi SWOT, avendo come riferimento la frontiera critica dei fattori di successo e il posizionamento relativo degli altri atenei che presentano dimensioni e caratteristiche comparabili con l'Università *Mediterranea*. Gli obiettivi, una volta definiti, hanno richiesto l'elaborazione di specifiche azioni strategiche per raggiungerli. Le azioni strategiche sono state definite in termini di scadenze, modalità di attuazione, indicatori e valori di riferimento.

Il processo logico seguito per definire obiettivi e azioni è stato guidato dalla matrice di analisi derivata dal modello SWOT e rappresentata nella figura 2.

Figura 2 - La matrice di analisi

Fattori interni Fattori esterni	Forze (S)	Debolezze (W)
Opportunità (O)	<b>Strategie (SO):</b> Strategie che usano i punti di forza per cogliere le opportunità	<b>Strategie (WO):</b> Strategie che traggono vantaggio dalle opportunità superando le debolezze
Minacce (T)	<b>Strategie (ST):</b> Strategie che usano i punti di forza per evitare le minacce	<b>Strategie (WT):</b> Strategie che rendono minime le debolezze ed evitano le minacce

Lo schema mette in relazione tra loro le caratteristiche interne (forze o debolezze) con le opportunità e le minacce che si generano all'esterno nell'ambiente-mercato di riferimento. Si è ricavata, quindi, una matrice per ciascuna area considerata:

Didattica, Ricerca, Servizi, *Governance*, e, per ogni matrice SWOT, quattro diversi gruppi di azioni strategiche.

Al completamento di questo lavoro di analisi è stata redatta una *checklist* ordinata di 75 obiettivi e di oltre 160 azioni strategiche che ha richiesto un ulteriore lavoro di sintesi. L'ordine della lista è anche un indicatore di priorità.

Tale *checklist* è stata la chiave di volta della stesura del piano. Le elaborazioni successive sono state compiute a partire da essa con le seguenti modalità e nel seguente ordine:

1. revisione della *checklist* con accorpamento, eliminazione delle ridondanze e sovrapposizioni e selezione di un numero limitato di missioni strategiche (si sono ottenute 11 missioni);
2. scelta degli indicatori per ciascuna azione e valutazione degli stessi in funzione degli obiettivi da perseguire;
3. eventuale *benchmarking* rispetto ai competitori con valutazione degli scostamenti degli indicatori sugli obiettivi principali;
4. per ciascuna missione strategica così selezionata, stesura di una scheda che ne specifica in dettaglio il contenuto indicando esplicitamente: stato attuale, confronto con i concorrenti, indicatori e valori obiettivo (ove possibile) e modalità di attuazione, analisi e allocazione delle risorse;
5. sintesi finale del piano strategico.

#### 4.4 Le 11 Missioni strategiche

A partire dagli elenchi ordinati degli obiettivi e delle azioni strategiche, attraverso un ulteriore procedimento di sintesi che accorpa le azioni affini, eliminando ridondanze e sovrapposizioni, sono state selezionate le seguenti undici<sup>3</sup> missioni strategiche:

##### *Migliorare la qualità della ricerca*

La missione punta ad aumentare la competitività della ricerca svolta dalla *Mediterranea* sulla scena nazionale ed internazionale.

##### *Promuovere la didattica di qualità*

Obiettivo della missione è di migliorare la qualità della didattica estendendola alle discipline più innovative, definendo percorsi formativi in grado di offrire maggiori opportunità di occupazione, razionalizzando l'offerta e incentivando la promozione selettiva dei corsi e dell'accesso.

##### *Potenziare i servizi di accoglienza e i servizi di base per gli studenti*

La missione mira, attraverso una serie di azioni trasversali di sistema, a un potenziamento dei servizi di accoglienza e dei servizi di base per gli studenti per aumentare l'attrattività dell'ateneo.

##### *Rendere più efficiente ed efficace l'organizzazione*

La missione ha come obiettivo complessivo quello di rafforzare, dal punto di vista strutturale, l'assetto organizzativo e gestionale esistente, per porre l'ateneo nelle condizioni di sostenere il cambiamento e l'orientamento alla qualità. Essa, pur interessando direttamente ambiti di ristrutturazione organizzativa interna, per il suo carattere trasversale, ha ricadute indirette anche sulle politiche competitive e di sviluppo dell'ateneo.

##### *Presidiare le attività di ricerca per sviluppare la cooperazione con le Imprese e le istituzioni del territorio e accedere a nuove fonti di finanziamento*

Formazione delle risorse umane e diffusione ed applicazione delle conoscenze scientifiche per favorire la competitività sono gli obiettivi fondamentali della cooperazione fra università e imprese. La *Mediterranea* può assumere un ruolo decisivo nello sviluppo del limitato tessuto imprenditoriale della Provincia e della Regione, ma perché ciò possa avvenire è fondamentale che l'ateneo e le imprese veramente motivate ad innovare i loro prodotti e servizi mettano entrambe in campo le adeguate risorse, umane e materiali. Gli ordinamenti didattici devono recepire ed interpretare le esigenze del territorio, le imprese devono favorire la formazione di alto profilo professionale degli studenti offrendo occasioni di stages e tirocini, seminari, borse di studio, nella consapevolezza che l'integrazione studio-lavoro ha ormai raggiunto un livello di assoluta importanza.

L'università può essa stessa favorire la nascita di imprese innovative, che applichino direttamente i risultati della ricerca.

I ricercatori più giovani ed i dottorandi sono la risorsa su cui investire, attraverso la previsione di incentivi economici e logistici.

La riduzione dei finanziamenti pubblici e le caratteristiche dello scenario nazionale, orientato ad una competizione crescente tra gli atenei, definiscono la necessità di ricercare nuove fonti di

---

<sup>3</sup> Le missioni strategiche, individuate in numero pari a 12 nella prima versione del piano strategico (2008-2012), sono state ridotte a 11 con la revisione del Piano Strategico 2009-2013

finanziamento. Per rinsaldare il vantaggio competitivo dell'ateneo occorre, pertanto, che si individuino tutte le attività di analisi, progettazione e implementazione del fund raising, nell'ambito di un panorama completo delle diverse possibili fonti, siano esse locali, nazionali, internazionali, pubbliche o private.

#### *Valutare per la qualità*

La missione si pone come principale obiettivo quello di accrescere l'attenzione verso la cultura della qualità, intesa sia come fattore strategico in grado di testimoniare la competitività della Mediterranea, sia come importante fattore di valorizzazione di quanti operano al suo interno e di miglioramento della produttività e della qualità dell'ateneo in tutte le sue manifestazioni.

#### *Promuovere l'innovazione tecnologica*

La missione mira a valorizzare il ruolo strategico dell'innovazione tecnologica attraverso una sua gestione efficace e, prioritariamente, attraverso il potenziamento degli investimenti, a favore dello sviluppo di strumenti e sistemi a supporto del funzionamento dell'organizzazione universitaria, nelle componenti relative alla ricerca, alla didattica e alle attività di tipo amministrativo-direttivo.

#### *Definire e attuare la politica culturale dell'Ateneo*

La missione mira a definire e attuare la politica culturale della Mediterranea attraverso il progetto di ciò che l'ateneo vuole diventare nel medio e lungo termine.

La Mediterranea intende perseguire i seguenti obiettivi culturali :

1. crescere in dimensione e qualità fino a diventare centro dello sviluppo etico, culturale, sociale, economico della città e del territorio, centro di riferimento culturale nazionale e internazionale dei paesi del bacino del Mediterraneo;
2. sviluppare la propria capacità di integrazione dei saperi per qualificare l'università su alcuni caratteri distintivi delle quattro aree attualmente presenti: Architettura, Ingegneria, Agraria e Giurisprudenza;
3. continuare a professare libertà di pensiero e favorire azioni ed iniziative per lo sviluppo della cultura della legalità.

#### *Migliorare le procedure e i sistemi di governo dell'Istituzione*

L'adeguamento dei sistemi di governo e l'individuazione delle regole di funzionamento dei processi decisionali e delle responsabilità corrisponde all'esigenza stringente di disporre di idonei strumenti di governabilità. In alternativa al modello di governo attuale, occorre trovare delle risposte in termini di trasparenza, partecipazione, coordinamento e, soprattutto, chiara attribuzione dei poteri e delle responsabilità degli organi di vertice, per garantire l'efficienza e l'efficacia delle azioni.

Occorre pertanto ridefinire in maniera chiara i confini tra politica culturale e amministrazione, tra competenze del Senato Accademico e quelle del Consiglio di Amministrazione, adattando l'assetto organizzativo complessivo mediante la revisione dello Statuto e la scrittura del Regolamento Generale di ateneo.

Sulla scia delle suddette determinazioni, si potrà definire, infine, un corretto equilibrio tra competenze del Direttore Amministrativo e dei Dirigenti, nonché quelle tra Amministrazione centrale e strutture decentrate, che rappresentano i punti di raccordo strategici per la definizione della governance della Mediterranea.

### *Potenziare e gestire efficacemente il patrimonio immobiliare*

La missione mira a potenziare e gestire efficacemente il patrimonio immobiliare dell'ateneo.

### *Sviluppare la cooperazione internazionale*

La Mediterranea vuole aumentare il numero e migliorare la qualità dei rapporti internazionali per diventare un polo didattico e di ricerca dinamico e ben inserito in una rete di collaborazioni con sedi straniere di prestigio, impegnato a ricevere ed inviare ricercatori e studenti da e verso di esse. Gli Stati della Comunità Europea sono, per opportunità scientifiche e politiche, interlocutori privilegiati, tramite cui accedere ai grandi canali di finanziamento previsti dal VII Programma Quadro, ma, allo stesso tempo, considerazioni geografiche e culturali fanno dell'ateneo un tramite ideale fra l'Europa Centrale e i paesi emergenti della sponda sud del Mediterraneo.

L'attuazione di alcune missioni rientra nei compiti delle attuali funzioni del quadro dirigente dell'università, altre richiedono interventi innovativi sull'organizzazione e l'attivazione di nuove unità operative con responsabilità specifiche.

Inoltre, mentre alcune missioni sono processi continui (ad esempio, la promozione dell'innovazione tecnologica), altre sono processi a impulso che si caratterizzano, quindi, come progetti strategici a termine, assegnati a operatori anche esterni al quadro dirigente dell'Amministrazione (ad esempio il cambiamento organizzativo).

## *4.5 La catena del valore*

In questo senso, si è ritenuto che per la Mediterranea fosse fondamentale monitorare sia le attività di rilievo strategico (derivate dal Piano Strategico) sia quelle per le quali occorre garantire prestazioni di continuità (funzioni essenziali) o prestazioni migliori (funzioni a forte valore aggiunto per gli utenti quali ad esempio i sistemi informativi, il supporto alla didattica e alla ricerca). (dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Università Mediterranea)

Il presente documento, pertanto, seguendo la metodologia indicata nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, approvato dal NVI in data 14 dicembre 2010, si prefigge lo scopo di avviare la pianificazione della performance fornendo una rappresentazione delle attività di rilievo strategico, derivate dal Piano Strategico 2009-2012, e di quelle ordinarie, individuate dalla Mediterranea nell'ambito del progetto "Premiamo i Risultati", in un unico prospetto sinottico, chiamato "Mappa strategica". Tale prospetto, partendo dalle funzioni generali e strategiche, giungerà fino all'articolazione dei processi di lavoro, collegando questi ultimi ad indicatori appropriati finalizzati alla misurazione della performance di ciascuna attività. Il quadro tratterà altresì la relazione tra le diverse attività e i rispettivi centri di responsabilità.

La seguente mappa (Figura 3) rappresenta lo strumento di base per effettuare la misurazione e la valutazione della performance nel suo complesso.

Figura 3 – Collegamento tra mandato e aree strategiche



## 5. *Gli obiettivi strategici e le attività ordinarie*

### 5.1 *La scelta dei macro-obiettivi assegnati al Direttore Amministrativo*

Le missioni sono state ulteriormente definite con maggior dettaglio mediante un lavoro di raccolta dati. Nel caso di azioni di maggiore complessità si è trovato opportuno suddividerle ulteriormente in Programmi di attuazione. Gli obiettivi strategici sono stati a loro volta declinati in obiettivi operativi dai c. d. Presídi, nominati al fine di individuare e monitorare le attività operative idonee a realizzare gli obiettivi strategici di cui sopra.

La scelta degli obiettivi strategici è stata effettuata attraverso un processo di sintesi e valorizzazione del risultato del lavoro svolto dai Presídi nel corso della prima implementazione del Piano Strategico. Tale processo ha condotto alla selezione di otto macro-obiettivi riguardanti aspetti di natura gestionale, che il Rettore, come previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, ha assegnato al Direttore amministrativo ai fini della declinazione, da parte di quest'ultimo, in obiettivi operativi.

Qui di seguito si riportano i macro-obiettivi assegnati al Direttore Amministrativo:

- ~ **Dematerializzazione procedure**
- ~ **Adeguamento e riordino sistema regolamentare e assetto organizzativo**
- ~ **Incremento e migliore fruizione del patrimonio immobiliare**
- ~ **Introduzione di strutture e attività innovative**
- ~ **Miglioramento attività di comunicazione**
- ~ **Miglioramento attività di supporto alla ricerca e all' internazionalizzazione**
- ~ **Servizi innovativi agli studenti**
- ~ **Miglioramento efficacia ed efficienza attività ordinarie**

### 5.2 *Le attività istituzionali ordinarie*

Come abbiamo detto nel precedente Cap. 1, si ritiene che per la Mediterranea sia fondamentale monitorare sia le attività di rilievo strategico (derivate dal Piano Strategico) sia quelle per le quali occorre garantire prestazioni di continuità (funzioni essenziali) o prestazioni migliori (funzioni a forte valore aggiunto per gli utenti, quali ad esempio i sistemi informativi, il supporto alla didattica e alla ricerca).

La mappa dei processi principali (Figura 4), sviluppata dalla Mediterranea nell'ambito del progetto "Premiamo i risultati" è il dato iniziale dal quale si è partiti per rappresentare la mappa strategica, consapevoli della necessità di procedere al completamento della stessa. Risultano infatti mancanti alcuni processi di pertinenza dell'Amministrazione Centrale, non "mappati" nel progetto "Premiamo i risultati", nonché tutte le attività che si svolgono presso le strutture decentrate, non rilevate al momento anche perché soggette ai mutamenti strutturali introdotti dalla legge di riforma n.240/2011 (Gelmini).



### 5.3 Quadro sinottico Aree strategiche/Obiettivi strategici e attività istituzionali ordinarie

Il seguente prospetto rappresenta in un quadro sinottico il legame tra le aree strategiche e gli obiettivi strategici e tra le aree strategiche e le attività istituzionali ordinarie.

Figura 4 - Collegamento fra aree strategiche/ obiettivi strategici e attività istituzionali ordinarie

Funzione di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Migliorare le procedure e i sistemi di governo dell'istituzione	9.5 Realizzare la revisione dello Statuto d'autonomia
		9.6 Ridefinire la composizione, i compiti, i poteri e le responsabilità del Senato Accademico e del Consiglio d'Amministrazione
	Migliorare l'organizzazione	4.2 Reingegnerizzazione dei processi
		4.4 Redazione del bilancio triennale
		4.5 Redazione del bilancio annuale semplificato
		4.6 Introduzione del Controllo di Gestione
		4.7 Creazione del fondo di accantonamento
		4.8 Creazione del piano di scorrimento annuale per la copertura dei costi reali
		4.9 Mappatura delle competenze
	Promuovere l'innovazione tecnologica	7.1 Migliorare e consolidare i servizi ICT forniti a studenti e docenti
		7.2 Migliorare e consolidare la sicurezza e l'affidabilità dei servizi di Ateneo
		7.3 Dotare il management di sistemi informativi di supporto alle strategie decisionali
	Gestione e potenziamento del patrimonio immobiliare	10.0 Anagrafica tecnica del patrimonio esistente.
		10.1 Potenziamento degli spazi per le attività didattiche, di ricerca, di servizio e residenziali, della manutenzione, della fruibilità dei punti mediani di aggregazione
		10.2 Potenziamento delle strutture di supporto alla didattica e alla ricerca
		10.4 Potenziamento dei servizi di collegamento interni ed esterni alla cittadella universitaria
		10.5 Valorizzare la qualità degli edifici di proprietà e degli ambienti di accoglienza
	Valutare per la qualità	6.2 Attuazione del modello proposto dal NVI sulla didattica e la ricerca
		6.4 Definizione del modello per la valutazione delle attività amministrative e gestione adempimenti previsti dal D.Lgs. 150/2009 (trasversale missione 4)
		6.5 Attuazione del modello per la valutazione delle attività amministrative e gestione adempimenti previsti dal D.Lgs. 150/2009 (trasversale missione 4)
		6.6 Rafforzamento dell'attività di valutazione della didattica
		6.10 Valutazione delle strutture di ricerca
	Processi di mantenimento risorse infrastrutturali	SI-p.1 Manutenzione hardware
SI-p.2 Gestione Posta elettronica		
SI-p.3 Supporto informatico alle procedure amministrative		
SI-p.4 Sviluppo applicazioni		
SI-p.5 Gestione infrastruttura di rete		

Funzione di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Processi di governance, risorse umane, finanziarie e reputazionali	SST-p.1 Valutazione didattica da parte degli studenti
		SST-p.2 Procedura nuclei
		SST-p.3 Statistiche Miur
		P-p.1 Reclutamento personale tecnico amministrativo, Dirigenti e CEL
		P-p.2 Reclutamento personale docente
		P-p.3 assunzioni PTA
		P-p.4 certificazioni
		P-p.5 cambio area
		P-p.6 ordini di servizio
		P-p.7 mobilità interna
		P-p.8 mobilità esterna
		P-p.9 cambio settore scientifico disciplinare
		P-p.10 conferme ricercatori
		P-p.11 conferme docenti
		P-p.12 ricostruzioni
		P-p.13 opzioni tempo pieno-tempo determinato
		P-p.14 cessazioni
		P-p.15 formazione e sviluppo del personale
		P-p.16 gestione dei permessi con autorizzazione
		C-p.1 Gestione contribuzione studentesca
		C-p.2 Gestione pagamenti al personale emolumenti fissi
		C-p.3 Gestione pagamenti al personale co.co.pro e occasionali
		C-p.4 Adempimenti fiscali
		C-p.5 Bilancio Consuntivo - (Amm.ne Centrale e Dipartimenti)
		C-p.6 Budget e Bilancio di previsione
		C-p.7 Monitoraggio e reportistica - (Amm.ne Centrale e Dipartimenti)
		C-p.8 Gestione Spese
		C-p.9 Gestione rapporti con strutture autonome
		C-p.10 Rapporti con Istituto Cassiere e gestione del fabbisogno
		C-p.11 Gestione Crediti/debiti

Funzioni di supporto alla didattica e alla ricerca	Potenziare i servizi agli studenti	3.4 Potenziamento degli interventi in tema di diritto allo studio
		3.5 Potenziamento attività per integrazione studenti diversamente abili
		3.6 Potenziamento dei servizi di sportello sul territorio, residenziali e di accoglienza anche di studenti stranieri
		3.7 Sviluppo di iniziative per fornire servizi per attività sportive, culturali e sociali
		3.8 Ampliamento offerta alloggi a prezzi contenuti per la residenzialità universitaria
		3.10 Realizzazione del sistema bibliotecario di Ateneo
	Sviluppare la cooperazione internazionale	11.1 Creazione di un database degli accordi didattici e di ricerca con università straniere e monitoraggio dei relativi risultati
		11.3 Attivazione di corsi di studio che prevedano il rilascio di un titolo doppio (o multiplo) o di un titolo congiunto (europeo o internazionale)
		11.4 Definizione di incentivi economici e logistici per favorire l'immatricolazione di studenti stranieri e gli scambi nell'ambito del programma Socrates/Erasmus
		11.5 Creazione di una offerta didattica in lingua inglese, partendo dai dottorati e dai corsi di Laurea Magistrale
		11.6 Istituzione di corsi di inglese per il personale (amministrativo e docente) e corsi di italiano per studenti stranieri
	Processi di supporto alla didattica e alla ricerca	RIC-p.1 Gestione dottorati di ricerca
		RIC-p.2 Gestione assegni di ricerca
		RIC-p.3 Gestione progetti di ricerca
		SD-p.1 Orientamento
		SD-p.2 Counseling
		SD-p.3 Supporto Informativo agli studenti
		SD-p.4 Immatricolazioni a corsi, lauree o lauree specialistiche a libero accesso
		SD-p.5 Immatricolazioni a corsi lauree o lauree specialistiche a numero chiuso o con prova di accertamento obbligatoria
		SD-p.6 Iscrizioni, libretti/tessere e abilitazione ai servizi
SD-p.7 Autocertificazione, esoneri e rimborsi tasse		
SD-p.8 Supporto alla gestione dell'offerta didattica e formativa		
SD-p.9 Supporto alla gestione di corsi ed esami, appelli di laurea ed esami di stato		
SD-p.10 Gestione carriere, piani di studio e certificazione (anche predisposizione on-line)		
SD-p.11 Convenzioni per tirocini e stage		
SD-p.12 Iscrizione studenti stranieri "indipendenti" e gestione programmi di mobilità e scambi internazionali (progetti dell'ateneo, UE ed extra UE)		
SD-p.13 Attività per gli studenti e borse di studio		



FUNZIONE PRIMARIA RICERCA	Migliorare la qualità della ricerca	1.1 Creazione di un database centralizzato della ricerca
		1.2 Rafforzamento dell' Ufficio di supporto alla partecipazione e gestione di progetti di ricerca, composto da un pool con competenze scientifiche e amministrative
		1.3 Maggiore diversificazione dei fondi di Ateneo per la ricerca, attraverso la riduzione del costo dei dottorati e l'aumento degli assegni di ricerca
		1.4 Incremento al 10% della quota di FFO destinata alla ricerca
		1.6 Esposizione di costi riconosciuti come spese di personale o come costi indiretti in progetti finanziati pari a 500 k€/anno per arrivare a 1.500k€/anno
		1.8 Istituzione di Piano Triennale delle Ricerche di Ateneo articolato in un numero limitato di tematiche strategiche di ricerca su cui convogliare gli sforzi umani ed economici.
		1.9 Incremento dei fondi per ricerca acquisiti dall'esterno nel 2007 pari a +50%
		1.11 Almeno il 20% dei dottorandi e assegnisti di ricerca provengano da contesti di formazione e ricerca diversi dalla Mediterranea
		1.14 Riqualificazione degli spazi non idonei alla ricerca ed ampliamento degli stessi
		FUNZIONE PRIMARIA DIDATTICA
2.7 Avvio del processo di verifica dei corsi eventualmente sprovvisti dei requisiti necessari		
2.10 Attivazione delle funzioni di management didattico, facendo ricorso alle figure professionali già formate all'interno del personale		
2.11 Costituzione di rapporti con i dirigenti scolastici e i consigli di istituto delle scuole secondarie superiori al fine di indurre le medesime a promuovere corsi di sostegno sui saperi minimi delle discipline di base (Agraria, Architettura e Ingegneria)		
2.13 Copertura totale del fabbisogno di spazi e attrezzature per la didattica		
2.14 Definizione e attuazione di un programma organico di Ateneo che disciplini il numero delle borse, la durata e le attività da svolgere da parte dei tutor a sussidio degli studenti delle quattro Facoltà		
FUNZIONE PRIMARIA Knowledge exchange	Attuare la politica culturale dell'Ateneo	8.2 (G.20.2) - 8.3 (G.20.3) Avviare un programma di iniziative rivolte agli studenti e al territorio sul tema della cultura della legalità.
		8.4 (G.8.1) Diffondere, a tutti i livelli, la cultura della valutazione anche attraverso iniziative di comunicazione e condivisione degli obiettivi e degli strumenti di valutazione.
		8.6 (G.10.2) Redigere il bilancio sociale, quale strumento trasparente di comunicazione sociale nei confronti degli interlocutori e della società.
		8.7 (S.5.2) Investire nella circolazione delle informazioni per rafforzare l'identità, promuovendo la mission, la vision, i valori dell'Università Mediterranea.
		8.8 (D.5.1) Intensificare l'attività promozionale dell'ateneo.
	Potenziare la cooperazione con imprese e istituzioni del territorio	5.2 Creazione di una banca dati pubblica della ricerca svolta presso i Dipartimenti
		5.5 Il consistente aumento (+100% rispetto al 2007) delle collaborazioni con aziende che abbiano come obiettivo lo sviluppo o la brevettazione di nuovi prodotti
		5.6 Significativo aumento (+50% rispetto al 2007) di tirocini e stage svolti da studenti e neo-laureati presso aziende
		5.8 Attivazione progetti Fundraising

## 6. La definizione della Mappa strategica

### 6.1 La mappa strategica

Definiti gli indicatori ed individuati i valori di *baseline* e *target*, è possibile rappresentare in un unico prospetto sinottico, chiamato "Mappa strategica", il processo che, partendo dalle funzioni strategiche e ordinarie, giunge fino all'articolazione dei singoli processi di lavoro, collegando questi ultimi ad indicatori e tracciando la relazione tra le diverse attività e i rispettivi centri di responsabilità.

La mappa strategica è stata costruita declinando in obiettivi operativi gli otto macro-obiettivi assegnati al Direttore Amministrativo.

In particolare, nell'Allegato 1A viene rappresentata la suddivisione dei primi sette macro-obiettivi strategici assegnati al Direttore Amministrativo con gli obiettivi operativi assegnati ai responsabili di struttura organizzativa.

L'individuazione di tali obiettivi è stata effettuata seguendo la procedura prevista nel "Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance", ovvero attraverso la raccolta delle schede obiettivo predisposte dai singoli responsabili di struttura e condivise con il Direttore Amministrativo.

Nell'Allegato 1B viene rappresentata la mappa delle attività ordinarie il cui miglioramento fornirà la misura del grado di raggiungimento dell'ottavo macro-obiettivo "Miglioramento efficienza ed efficacia delle attività ordinarie" assegnato al Direttore Amministrativo.

Nello specifico, si tratta di un primo insieme di attività misurate sulla base di indicatori propri della metodologia di valutazione sperimentata con il progetto "Good Practices 2009" e di ulteriori attività per la misurazione delle quali sono stati individuati indicatori *ad hoc*, non disponendo delle rilevazioni previste dal suddetto progetto.

Infine, nell'Allegato 1C sono rappresentati gli obiettivi di pertinenza delle strutture decentrate, definiti dai responsabili di queste ultime unitamente ai Presidi e Direttori di Dipartimento e condivisi con il Direttore Amministrativo, in un processo che si è realizzato in via sperimentale e che ha prodotto risultati superiori a quelli attesi.

Considerati i tempi di approvazione del presente Piano, gli incontri intermedi con i singoli responsabili finalizzati alla verifica ed al monitoraggio in corso d'anno del livello di raggiungimento degli obiettivi, saranno effettuati per il 2011 nel mese di settembre.

La proiezione triennale del presente Piano è tradotta nella determinazione dei target riferiti agli anni 2012 e 2013 per le attività strategiche di cui all'Allegato 1A che si protrarranno negli anni successivi.

Con riferimento alle attività ordinarie di cui all'Allegato 1B, si è ritenuto di fissare i target solo al 2011, in considerazione della necessità di valutare, alla fine del primo ciclo della performance, l'adozione della metodologia Good Practices quale modalità di misurazione definitiva delle attività ordinarie.

Analogamente, con riferimento agli obiettivi delle strutture decentrate, si è ritenuto opportuno determinare soltanto i target per il 2011, tenuto conto del fatto che le novità introdotte dalla Legge n. 240/2011 comporteranno necessariamente la ridefinizione dell'assetto organizzativo delle strutture didattiche e di ricerca dell'Ateneo.

## 6.2 *Gli indicatori*

La metodologia seguita per individuare indicatori appropriati a ciascun elemento della mappa strategica è stata quella indicata dal NVI nel SMVP dell'Università Mediterranea.

Oltre agli indicatori del MIUR, punti di riferimento importanti sono stati ricavati dal progetto "Good Practices", al quale l'Ateneo ha partecipato nel 2009 e nel 2010, dai risultati dell'analisi dei processi svolta all'interno del progetto "Premiamo i risultati" e anche dal gruppo di lavoro di 19 università, tra cui la Mediterranea, coordinato dal Prof. Bruno Dente, che ha operato nel corso del 2010 per una prima definizione dei contenuti del piano della performance. La selezione degli indicatori è stata preceduta da una valutazione iniziale delle attività e delle prestazioni attuali, dalla quale è discesa la definizione degli obiettivi e quindi degli indicatori per misurarli.

Il set di indicatori raccolto in questa fase di elaborazione del Piano costituisce un primo archivio (Allegato 2) di misurazioni da conservare e aggiornare sistematicamente in funzione degli aggiornamenti del Piano stesso.

I valori della baseline riportati in tabella nell'Allegato 1B sono stati calcolati utilizzando il modello per la misurazione e la valutazione della performance dei servizi riportato nella figura 12 del documento "Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università Mediterranea di Reggio Calabria".

Nello specifico, la valutazione delle diverse voci presenti nel modello è stata effettuata sulla base delle seguenti considerazioni.

### ***Affidabilità, Trasparenza, Comprensione dell'utente, Cortesia, Gestione del rischio e riservatezza:***

Trattandosi di indicatori di efficacia percepita, i dati devono essere rilevati tramite questionari di customer satisfaction. Per alcuni processi di servizio relativi alla segreteria studenti la rilevazione è stata effettuata nel corso del progetto "Good Practices". In attesa di completare la rilevazione, estendendola agli altri processi in esame, allo scopo di non alterare il risultato della performance complessiva, si assume per tutti un valore medio pari a 3.

### ***Conformità:***

I valori sono stati rilevati nel corso del progetto "Premiamo i risultati" per la quasi totalità dei processi esaminati. I pochi processi per i quali non sono stati indicati i valori di conformità si assumono conformi al 100% (valore pari a 5).

### ***Tempestività:***

I valori sono stati rilevati nel corso del progetto "Premiamo i risultati" per la quasi totalità dei processi di esaminati come rapporto tra tempo di ciclo e tempo di attraversamento del singolo processo. I risultati sono stati normalizzati in una scala da 1 a 5. Per i pochi processi per i quali non sono disponibili i dati necessari al calcolo si assume un valore medio pari a 3.

### ***Costo per unità di output:***

I valori sono stati rilevati nel corso del progetto "Premiamo i risultati" per la quasi totalità dei processi esaminati come numero di FTE (*Full Time Equivalent*). I valori sono stati normalizzati in una scala da 1 a 5. Per i pochi processi per i quali non sono disponibili i dati si assume un valore minimo pari a 1 allo scopo di incentivare i responsabili a fornire i dati richiesti.

***Accessibilità multicanale <sup>4</sup>:***

Per la valorizzazione di questo indicatore è stata definita la seguente metrica a seconda delle diverse tipologie di contatto attivate: 1 - diretto; 2 – fax; 3 – telefono; 4 – email; 5 – web.

***Informazioni per l'accesso <sup>4</sup>:***

La valutazione è stata effettuata sulla base delle informazioni relative al servizio disponibili sul sito web di Ateneo. La metrica utilizzata è la seguente: 1 - nessuna informazione; 2 – poche informazioni; 3 – informazioni sufficienti; 4 – informazioni buone; 5 – informazioni complete.

***Ubicazione e accessibilità fisica, Trasparenza:***

Non disponendo dei dati necessari, in attesa di effettuare la rilevazione, allo scopo di non alterare il risultato della performance complessiva, si assume per tutti i processi esaminati un valore medio pari a 3.

---

<sup>4</sup> Ci si riserva di verificare i valori attribuiti in questa sede con i rispettivi responsabili di servizio

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

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

Come è stato spiegato nel precedente Capitolo 1, il presente Piano recepisce e fa propri i risultati dell'attività di pianificazione strategica. Pertanto una parte del processo di redazione del Piano coincide nei tempi, nelle fasi e nei soggetti, con quanto descritto con riferimento alla redazione del Piano Strategico. Tale processo è stato completato con le attività di declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi attraverso un processo di selezione, condivisione e partecipazione che ha visto coinvolti gli organi di vertice dell'amministrazione centrale e delle strutture decentrate e il personale tecnico amministrativo.

### *7.2 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance*

Le principali carenze/criticità riscontrate nell'attuazione del Ciclo di gestione della performance riguardano aspetti sui quali è possibile intervenire attraverso specifiche azioni di miglioramento, ma riguardano altresì aspetti dipendenti da condizioni esterne sulle quali non è possibile intervenire.

Queste ultime si riferiscono:

- alla dicotomia riscontrabile tra le caratteristiche dei processi di pertinenza delle strutture centrali, facilmente misurabili e quelle dei processi delle strutture decentrate, la cui performance dipende prevalentemente da fattori esterni (personale docente, organi di governo, Facoltà e Dipartimenti);
- alla difficoltà rilevata nella misurazione della performance del personale tecnico delle strutture periferiche;
- al contesto normativo in continua evoluzione che determina sostanziali cambiamenti organizzativi, sia in riferimento alla governance alta che alla governance bassa, con diretta influenza sui processi e sulla misurazione della performance;
- alle difficoltà interpretative riguardanti l'applicazione del D. Lgs. 150/2009;
- alla valutazione dei docenti carente sotto il profilo dei criteri nazionali.

Le criticità derivanti da cause endogene sono le seguenti:

1. Carezza di strumenti per il controllo di gestione
2. Mancanza di una pianificazione finanziaria di lungo termine
3. Mancanza di un sistema informativo integrato di raccolta e monitoraggio dati
4. Mancanza di collegamento tra le attività e le risorse di bilancio

Per quanto riguarda la mancanza di un sistema informativo a supporto del ciclo di gestione della performance, vista la particolare rilevanza di questo aspetto, si fornisce in allegato il progetto relativo.



Allegato 1A - Mappa strategica: macro-obiettivi amministrazione centrale

MACRO-OBIETTIVO	OBIETTIVO	INDICATORE	BASE-LINE	TARGET	SCAD.	RESPONSABILE	MISSIONE	ALTRE UNITA' COINVOLTE	PROIEZIONE	
									2012	2013
DEMATERIALIZZAZIONE PROCEDURE	DEMATERIALIZZAZIONE PROCEDURE SEGRETERIE STUDENTI	INCIDENZA PROCEDURE DEMATERIALIZZATE	25%	55%	DIC.	MCA-III	3	SERVIZI INFORMATICI	90%	100%
	VERBALIZZAZIONE ELETTRONICA DEGLI ESAMI	INCIDENZA COPERTURA CGL	4%	62%	OTT.	SERVIZI INFORMATICI/ -MCA-III	7	FACOLTA'	100%	-
	DEMATERIALIZZAZIONE FASCICOLI PTA	INCIDENZA FASCICOLI PTA DEMATERIALIZZATI	0%	50%	DIC.	MCA-I	4/7	SSAG - SSCP	100%	-
	INTRODUZIONE MANDATO INFORMATICO	STATO DI ATTUAZIONE	0%	100%	MAG.	MCA-II	4/7	STRUTT. DECENTRATE	-	-
	OTTIMIZZAZIONE GESTIONE FLUSSI DOCUMENTALI (TITULUS)	STATO DI ATTUAZIONE	0%	100%	DIC.	SSAG	4/7	SERVIZI INFORMATICI - SSCP	-	-
	AVVIO E-PROCUREMENT	STATO DI ATTUAZIONE	0%	20%	DIC.	DA	4	SERVIZI INFORMATICI	50%	80%
ADEGUAMENTO E RIORDINO SISTEMA REGOLAMENTARE E ASSETTO ORGANIZZATIVO	AGGIORNAMENTO E/O PREDISPOSIZIONE REGOLAMENTI SUL PERSONALE	INCIDENZA REGOLAMENTI AGGIORNATI E/O PREDISPOSTI	0%	20%	OTT.	MCA-I	4	SOC	60%	100%
	AGGIORNAMENTO E/O PREDISPOSIZIONE REGOLAMENTI CONTABILITA'	INCIDENZA REGOLAMENTI AGGIORNATI E/O PREDISPOSTI	0%	50%	DIC.	MCA-II/SAL	4	SOC	80%	100%
	ADEGUAMENTO L. 240 REGOLAMENTO ASSEGNI E DOTTORATI DI RICERCA	STATO DI ATTUAZIONE	0%	100%	DIC.	SARITT-ILO	1	SOC	-	-
	ELABORAZIONE PROPOSTA RIORGANIZZAZIONE AMMINISTRAZIONE CENTRALE	STATO DI ATTUAZIONE	0%	100%	DIC.	MCA-I	4	TUTTE LE STRUTTURE	-	-
INCREMENTO E MIGLIORE FRUIZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	APPALTO OPERE DI URBANIZZAZIONE	STATO DI ATTUAZIONE	30%	100%	OTT.	SAT	10	SAL	-	-
	ACQUISIZIONE NUOVE AREE	MISURAZIONE AREE	15.940	23.682	DIC.	SAT	10	SAL	26.000	-
	APPALTO CASA DELLO STUDENTE	STATO DI ATTUAZIONE	20%	100%	DIC.	SAT	10	SAL	-	-
	ACQUISIZIONE AREA E PROGETTAZIONE STRUTTURA SPORTIVA	STATO DI ATTUAZIONE	0%	80%	DIC.	SAT	10	SAL	100%	-
	PROGETTO RIORGANIZZAZIONE SPAZI CITTADELLA UNIVERSITARIA	STATO DI ATTUAZIONE	0%	100%	DIC.	SAT	10	SCR	-	-

MACRO-OBIETTIVO	OBIETTIVO	INDICATORE	BASE-LINE	TARGET	SCAD.	RESPONSABILE	MISSIONE	ALTRE UNITA' COINVOLTE	PROIEZIONE	
									2012	2013
INTRODUZIONE DI STRUTTURE E ATTIVITA' INNOVATIVE	COORDINAMENTO PROCESSI GESTIONALI E AMMINISTRATIVI STRUTTURE DECENTRATE	INCIDENZA PROCESSI COORDINATI	20%	60%	DIC.	SSCP	4/10	STRUTTURE DECENTRATE	80%	100%
	MIGRAZIONE DATI PATRIMONIO	STATO DI ATTUAZIONE	75%	100%	DIC.	MCA-III	3	SERVIZI INFORMATICI	-	-
	CERTIFICAZIONE QUALITA' STRUTTURA	INCIDENZA PERCENTUALE N. ERRORE NUMERO ERRORI/TOTALE AUDIT	N.D.	< 5%	DIC.	MCA-III	3		-	-
	ATTIVAZIONE SERVIZIO BIBLIOTECARIO DI ATENEIO	INCIDENZA COPERTURA CATALOGO ON LINE	0%	70%	OTT.	SERVIZI INFORMATICI / TEAM BIBLIOTECHE	3/7		100%	-
	INTRODUZIONE CONTABILITA' ECONOMICO - PATRIMONIALE	STATO DI ATTUAZIONE	0%	100%	DIC.	MCA-II	4	STRUTTURE DECENTRATE SSCP	-	-
	INTRODUZIONE CONTROLLO DI GESTIONE	STATO DI ATTUAZIONE	0%	50%	DIC.	SSAG	4	MCA-II	100%	-
	SUPPORTO REVISIONE PIANO STRATEGICO ANNO 2011	STATO DI ATTUAZIONE	0%	100%	NOV.	SCR	4		-	-
	ASSORBIMENTO ATTIVITA' CENTRO STAMPA E CESIAT	STATO DI ATTUAZIONE	0%	100%	LUG.	SCR - SERVIZI INFORMATICI	4	MCA-I MCA-II	-	-
	GESTIONE E IMPLEMENTAZIONE PIANO PERFORMANCE	STATO DI ATTUAZIONE	0%	100%	DIC.	SSAG / TEAM VALUTAZIONE	6		-	-
	CENSIMENTO IMPEGNO DOCENTI	INCIDENZA DOCENTI CENSITI	0%	80%	DIC.	SSNVI	6	FACOLTA' - SERVIZI INFORMATICI -SARITT ILO - MCA III	100%	-
ALLINEAMENTO ARCHIVI ADEMPIMENTI FISCALI	STATO DI ATTUAZIONE	0%	100%	SETT.	MCA-II		MCA-I	-	-	

MACRO-OBIETTIVO	OBIETTIVO	INDICATORE	BASE-LINE	TARGET	SCAD.	RESPONSABILE	MISSIONE	ALTRE UNITA' COINVOLTE	PROIEZIONE	
									2012	2013
MIGLIORAMENTO ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE	ATTIVAZIONE WEB-RADIO DI ATENEO	STATO DI ATTUAZIONE	N.D.	100%	DIC.	SCR	3/8		-	-
	PUBBLICAZIONE NUOVO SITO WEB DI ATENEO	INDICE CENSIS	88	92	LUG.	SCR/SERVIZI INFORMATICI	7		92	94
	AVVIO MERCHANDISING	STATO DI ATTUAZIONE	0%	100%	DIC.	SCR	3/8		-	-
MIGLIORAMENTO ATTIVITA' DI SUPPORTO ALLA RICERCA E ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE	INCENTIVAZIONE MOBILITA' INTERNAZIONALE	N° STUDENTI IN MOBILITA'	40	80	DIC.	SCR	11		100	100
	SISTEMATIZZAZIONE ATTIVITA' DI SUPPORTO ALLA PARTECIPAZIONE AI BANDI	STATO DI ATTUAZIONE	50%	100%	DIC.	SARITT-ILO	1		-	-
	CONSOLIDAMENTO ATTIVITA' SERVIZIO BREVETTI – SPIN OFF	STATO DI ATTUAZIONE	50%	100%	DIC.	SARITT-ILO	1		-	-
SERVIZI INNOVATIVI AGLI STUDENTI	ASSORBIMENTO SERVIZI DI DIRITTO ALLO STUDIO	STATO DI ATTUAZIONE	75%	100%	DIC.	MCA-III	3	SERVIZI INFORMATICI	-	-
	ESTENSIONE COPERTURA WI-FI DEL CAMPUS	MISURAZIONE AREE	64.000	256.000	GIU.	SERVIZI INFORMATICI	7		-	-
	ATTIVAZIONE CENTRO POLIVALENTE STUDENTI (APQ GIOVANI)	STATO DI ATTUAZIONE	80%	100%	GIU.	SAT	3/10		-	-

Allegato 1B - Mappa strategica: obiettivi di funzionamento ordinario

	Attività/Processi	Baseline	Target	Responsabile amministrativo
Processi di supporto alla didattica e alla ricerca	RIC-p.1 Gestione dottorati di ricerca	62,80%	67,80%	SARITT-ILO
	RIC-p.2 Gestione assegni di ricerca	61,40%	66,40%	SARITT-ILO
	RIC-p.3 Gestione progetti di ricerca	57,00%	62,00%	SARITT-ILO
	SD-p.1 Orientamento	70,80%	72,80%	MCA III
	SD-p.2 Counseling	68,80%	71,80%	MCA III
	SD-p.3 Supporto Informativo agli studenti	70,80%	72,80%	MCA III
	SD-p.4 Immatricolazioni a corsi, lauree o lauree specialistiche a libero accesso	64,40%	69,40%	MCA III
	SD-p.5 Immatricolazioni a corsi lauree o lauree specialistiche a numero chiuso o con prova di accertamento obbligatoria	66,00%	69,00%	MCA III
	SD-p.6 Iscrizioni, libretti/tessere e abilitazione ai servizi	66,00%	69,00%	MCA III
	SD-p.7 Autocertificazione, esoneri e rimborsi tasse	67,60%	70,60%	MCA III
	SD-p.8 Supporto alla gestione dell'offerta didattica e formativa	66,00%	69,00%	MCA III
	SD-p.9 Supporto alla gestione di corsi ed esami, appelli di laurea ed esami di stato	67,60%	70,60%	MCA III
	SD-p.10 Gestione carriere, piani di studio e certificazione (anche predisposizione on-line)	64,00%	69,00%	MCA III
SD-p.11 Job placement e tirocini	70,20%	72,20%	MCA III	
SD-p.12 Iscrizione studenti stranieri "indipendenti" e gestione programmi di mobilità e scambi internazionali (progetti dell'ateneo, UE ed extra UE)	68,20%	71,20%	MCA III	
SD-p.13 Attività per gli studenti e borse di studio	67,60%	70,60%	MCA III	
Processi di governance, risorse umane, finanziarie e reputazionali	SST-p.1 Valutazione didattica da parte degli studenti	60,60%	65,60%	SNVI
	SST-p.2 Procedura nuclei	70,80%	72,80%	SNVI
	SST-p.3 Statistiche Miur	68,40%	71,40%	SNVI
	P-p.1 Reclutamento personale tecnico amministrativo, Dirigenti e CEL	64,00%	69,00%	MCA I
	P-p.2 Reclutamento personale docente	65,80%	68,80%	MCA I
	P-p.3 Assunzioni PTA	62,80%	67,80%	MCA I
	P-p.4 Certificazioni	62,80%	67,80%	MCA I
	P-p.5 Cambio area	62,80%	67,80%	MCA I
	P-p.6 Ordini di servizio	62,80%	67,80%	MCA I
	P-p.7 Mobilità interna	62,80%	67,80%	MCA I
	P-p.8 Mobilità esterna	62,80%	67,80%	MCA I
	P-p.9 Cambio settore scientifico disciplinare	62,80%	67,80%	MCA I
	P-p.10 Conferme ricercatori	62,80%	67,80%	MCA I
	P-p.11 Conferme docenti	62,80%	67,80%	MCA I
	P-p.12 Ricostruzioni	62,80%	67,80%	MCA I
	P-p.13 Opzioni tempo pieno-tempo determinato	62,80%	67,80%	MCA I
	P-p.14 Cessazioni	62,80%	67,80%	MCA I
	P-p.15 Formazione e sviluppo del personale	68,40%	71,40%	MCA I
	P-p.16 Gestione dei permessi con autorizzazione	61,20%	66,20%	MCA I
	C-p.1 Gestione contribuzione studentesca	65,80%	68,80%	MCA II
	C-p.2 Gestione pagamenti al personale emolumenti fissi	64,20%	69,20%	MCA II
	C-p.3 Gestione pagamenti al personale co.co.pro e occasionali	63,80%	68,80%	MCA II
	C-p.4 Adempimenti fiscali	63,60%	68,60%	MCA II
	C-p.5 Bilancio Consuntivo - (Amm.ne Centrale e Dipartimenti)	70,00%	73,00%	MCA II
	C-p.6 Budget e Bilancio di previsione	61,20%	66,20%	MCA II
	C-p.7 Monitoraggio e reportistica - (Amm.ne Centrale e Dipartimenti)	61,20%	66,20%	MCA II
	C-p.8 Gestione Spese	62,20%	67,20%	MCA II
	C-p.9 Gestione rapporti con strutture autonome	63,20%	68,20%	MCA II
	C-p.10 Rapporti con Istituto Cassiere e gestione del fabbisogno	62,20%	67,20%	MCA II
	C-p.11 Gestione Crediti/debiti	65,20%	68,20%	MCA II
	Processi di mantenimento risorse infrastrutturali	SI-p.1 Manutenzione hardware	62,80%	67,80%
SI-p.2 Gestione Posta elettronica		62,80%	67,80%	Servizi Informatici
SI-p.3 Supporto informatico alle procedure amministrative		63,60%	68,60%	Servizi Informatici
SI-p.4 Sviluppo applicazioni		62,80%	67,80%	Servizi Informatici
SI-p.5 Gestione infrastruttura di rete		71,60%	73,60%	Servizi Informatici

Processi	Indicatore	Baseline	Target	Responsabile amministrativo
Supporto banca dati ricerca	Incidenza informazioni processate	0%	70%	SARITT-ILO
Agenda eventi di Ateneo	Customer satisfaction	N.D.	60%	SCR
Medinews	Quantificazione edizioni	0	6	SCR
Riprogettazione sportello URP on-line	Incidenza servizi attivati	0%	50%	SCR
Rassegna stampa tematica	Quantificazione edizioni	0	2	SCR
Banca dati monitoraggio progetti UE	Customer satisfaction	N.D.	60%	SCR
Medilex	Quantificazione edizioni	0	6	SAL
Monitoraggio contenzioso	Stato di attuazione	40%	90%	SAL

Allegato 1C - Mappa strategica: macro-obiettivi strutture decentrate

MACRO-OBIETTIVO	OBIETTIVO	INDICATORE	BASE-LINE	TARGET	SCAD.	RESPONSABILE	MISSIONE	ALTRE UNITA' COINVOLTE
MIGLIORAMENTO DELL'EFFICACIA E DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI EROGATI DAI CENTRI DI GESTIONE AUTONOMA ANCHE AI FINI DELLO SVILUPPO DI BEST PRACTICES	OTTIMIZZAZIONE GESTIONE MISSIONI, SEMINARI E CONVEGNI	TEMPO MEDIO DI RISPOSTA	20 GG	12 GG	DIC.	DIMET - C.G.ARCH. - BIOMAA - MECMAT - C.G.AGR.	4	
	REINGEGNERIZZAZIONE PROCESSI STRUTTURE DECENTRATE	INCIDENZA PROCESSI REINGEGNERIZZATI	0%	50%	DIC.	C.G. ING. - SSCP - SSAG - DIMET	4	
	RAZIONALIZZAZIONE ACQUISTO BENI E SERVIZI	INCIDENZA PROCEDURE ACQUISTO FUORI PROGRAMMAZIONE	67%	50%	DIC.	C.G. ARCH. - MECMAT - DIMET	4	
	OTTIMIZZAZIONE GESTIONE INTERVENTI HARDWARE E SOFTWARE	TEMPO MEDIO DI RISPOSTA	10 GG	5 GG	DIC.	DIMET	4	SERVIZI INFORMATICI
	MONITORAGGIO GESTIONE AULE	INCIDENZA UTILIZZO AULE	N.D.	80%	DIC.	C.G. AGR. - DSSGES	4	
	OTTIMIZZAZIONE CONVENZIONI MASTER	QUANTIFICAZIONE CONVENZIONI ATTIVATE	2	6	DIC.	DSSGES	2	
	REALIZZAZIONE SITO WEB DIPARTIMENTO	CUSTOMER SATISFACTION	N.D.	60%	DIC.	DSSGES	4	SERVIZI INFORMATICI
	REALIZZAZIONE CATALOGO LIBRI ON LINE	INCIDENZA COPERTURA CATALOGO ON LINE	0%	70%	DIC.	DSSGES	3/7	SERVIZI INFORMATICI

MACRO-OBIETTIVO	OBIETTIVO	INDICATORE	BASE-LINE	TARGET	SCAD.	RESPONSABILE	MISSIONE	ALTRE UNITA' COINVOLTE
ADEMPIMENTI FUNZIONALI ALLA CHIUSURA DEI CENTRI	RICOGNIZIONE ARCHIVIO DOCUMENTI E INVENTARIO PATRIMONIALE	STATO DI ATTUAZIONE	0%	100%	DIC.	OASI - DSAT	4	
	ADEMPIMENTI CONNESSI ALL'ASSORBIMENTO DEL CENSA	STATO DI ATTUAZIONE	0%	100%	DIC.	C.G. AGR.	4	
OTTIMIZZAZIONE GESTIONE LABORATORI	GESTIONE DEI RIFIUTI TOSSICI E NOCIVI (SISTEMA SISTRI)	INCIDENZA ELEMENTI CONFORMI	N.D.	80%	DIC.	BIOMAA - MECMAT	1/10	SAT
	PROMOZIONE E RILANCIO LABORATORIO PROVE SUI MATERIALI E SULLE STRUTTURE E LABORATORIO GEOTECNICA	TEMPO MEDIO DI RISPOSTA	15 GG	7 GG	DIC.	MECMAT	1/10	SCR
	OTTIMIZZAZIONE PROCESSI DI FORMAZIONE E INFORMAZIONE SULLA SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO	QUANTIFICAZIONE EVENTI FORMATIVI	1	2	DIC.	MECMAT -DIMET	1/10	SAT
RIQUALIFICAZIONE AREE VERDI	OTTIMIZZAZIONE ATTIVITA' DI SUPPORTO RIQUALIFICAZIONE AREE VERDI	MISURAZIONE AREE RIQUALIFICATE	N.D.	50%	DIC.	C.G. AGR.	10	

MACRO-OBIETTIVO	OBIETTIVO	INDICATORE	BASE-LINE	TARGET	SCAD.	RESPONSABILE	MISSIONE	ALTRE UNITA' COINVOLTE
OTTIMIZZAZIONE DELL'ATTIVITA' DI SUPPORTO ALLA RICERCA E ALLA GESTIONE E RENDICONTAZIONE PROGETTI/CONVENZIONI DI RICERCA	REALIZZAZIONE TIMESHEET UNICO PER RENDICONTAZIONE SU MODELLO EUROPEO	STATO DI ATTUAZIONE	0%	50%	DIC.	DIMET	1	
	REALIZZAZIONE ANAGRAFE PROGETTI DI RICERCA	STATO DI ATTUAZIONE	0%	50%	DIC.	DIMET	1	
	OTTIMIZZAZIONE GESTIONE E CONSULENZA E RENDICONTAZIONE PROGETTI DI RICERCA	CUSTOMER SATISFACTION	N.D.	60%	DIC.	MECMAT - DIMET - DSSGES - AACM	1	
	MONITORAGGIO FLUSSI FINANZIARI RELATIVI ALLE ATTIVITA' DI RICERCA	QUANTIFICAZIONE REPORT INVIATI	2	5	DIC.	DIMET	1	
	INCREMENTO ATTIVITA' DI SUPPORTO ALLA REDAZIONE DI PUBBLICAZIONI SCIENTIFICHE	QUANTIFICAZIONE PUBBLICAZIONI	1	2	DIC.	DIMET	1	
	CREAZIONE ARCHIVI CONVENZIONI/TEMI ASSEGNI DI RICERCA/TEMI DOTTORI DI RICERCA	STATO DI ATTUAZIONE	0%	100%	DIC.	PAU	1	SARIT-ILO

## Allegato 2 – Schede indicatori

Numero	001
Nome dell'indicatore	Stato di attuazione
Descrizione dell'indicatore	Rileva lo stato di avanzamento dell'azione a cui si riferisce
Razionale	Si utilizza tale indicatore ogni qualvolta sia necessario misurare attività complesse o per le quali non sia possibile quantificare con rapporti o comparazioni il risultato dell'azione
Obiettivo/Processo/Progetto	Si applica a diversi obiettivi/processi/progetti
Area	Si applica a diverse aree di attività della Mappa strategica
Processo di servizio	Si applica a diversi processi di servizio della Mappa strategica
Tipo misura	E' una misura di efficacia ed efficienza
Legami con altri indicatori	Nessun collegamento
Data di approvazione dell'indicatore	Data di approvazione del Piano delle Performance
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Attività completate su attività previste e tempi di realizzazione
Fonte/i dei dati	Responsabile dell'azione
Qualità dei dati	Disponibilità informazioni oggettive sullo stato di avanzamento
Priorità	Strettamente legata al tipo di obiettivo
Frequenza di rilevazione	Variabile a seconda calendario attività previste
Target (valore desiderato)	Dipende dal piano dell'azione
Benchmarking (valore di riferimento)	
Responsabile dell'indicatore	Struttura Tecnica di supporto all'OIV
Responsabile della performance legata all'indicatore	Responsabile dell'azione
Che cosa sarà fatto?	Monitoraggio continuo e rispetto delle scadenze.
Note:	



Numero	002
Nome dell'indicatore	Misurazione aree
Descrizione dell'indicatore	Con tale indicatore si intende rilevare la variazione di aree in Mq rispetto alla finalità dell'obiettivo
Razionale	Si vuole rilevare la variazione rispetto la situazione preesistente
Obiettivo/Processo/Progetto	Si applica a diversi obiettivi/processi/progetti
Area	Si applica a diverse aree di attività della Mappa strategica
Processo di servizio	Si applica a diversi processi di servizio della Mappa strategica
Tipo misura	E' una misura di stato risorse.
Legami con altri indicatori	Non esiste collegamento con altri indicatori
Data di approvazione dell'indicatore	Data di approvazione del Piano delle Performance
Tipo di calcolo / Formula / Formato	E' calcolato con una sommatoria in unità di misura Mq
Fonte/i dei dati	Dal responsabile dell'obiettivo
Qualità dei dati	Disponibilità di documentazione a corredo
Priorità	Strettamente legata al tipo di obiettivo
Frequenza di rilevazione	A conclusione attività
Target (valore desiderato)	Dipende dal piano dell'azione
Benchmarking (valore di riferimento)	Con altre realtà simili
Responsabile dell'indicatore	Struttura Tecnica di supporto all'OIV
Responsabile della performance legata all'indicatore	Responsabile dell'azione
Che cosa sarà fatto?	Il miglioramento di una situazione preesistente
Note:	

Numero	003
Nome dell'indicatore	Incidenza elemento oggetto di rilevazione
Descrizione dell'indicatore	Rileva la percentuale di variazione rispetto al valore iniziale
Razionale	Si utilizza tale indicatore per rilevare un incremento oggettivo
Obiettivo/Processo/Progetto	Si applica a diversi obiettivi/processi/progetti
Area	Si applica a diverse aree di attività della Mappa strategica
Processo di servizio	Si applica a diversi processi di servizio della Mappa strategica
Tipo misura	E' una misura di efficacia oggettiva
Legami con altri indicatori	Nessun collegamento
Data di approvazione dell'indicatore	Data di approvazione del Piano delle Performance
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Variazione valore elementi rispetto agli elementi totali
Fonte/i dei dati	Responsabile dell'azione
Qualità dei dati	Disponibilità informazioni oggettive sul valore iniziale e sulla variazione
Priorità	Strettamente legata al tipo di obiettivo
Frequenza di rilevazione	Al completamento delle attività previste
Target (valore desiderato)	Dipende dal piano dell'azione
Benchmarking (valore di riferimento)	Con altre realtà simili
Responsabile dell'indicatore	Struttura Tecnica di supporto all'OIV
Responsabile della performance legata all'indicatore	Responsabile dell'azione
Che cosa sarà fatto?	Il miglioramento di una situazione preesistente
Note:	

Numero	004
Nome dell'indicatore	Classifica CENSIS
Descrizione dell'indicatore	Rileva un parametro complessivo di valutazione e confronto rispetto a realtà simili
Razionale	Si utilizza tale indicatore per rilevare il posizionamento rispetto alle altre università con riferimento ai servizi e alle attività
Obiettivo/Processo/Progetto	Si applica agli obiettivi oggetto di analisi del CENSIS
Area	Si applica a diverse aree di attività della Mappa strategica
Processo di servizio	Si applica a diversi processi di servizio della Mappa strategica
Tipo misura	E' una misura di efficacia oggettiva e stato risorse
Legami con altri indicatori	Nessun collegamento
Data di approvazione dell'indicatore	Data di approvazione del Piano delle Performance
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Non disponibile
Fonte/i dei dati	Classifica CENSIS
Qualità dei dati	Pubblicazione classifica
Priorità	2 - scala da 1 (prioritario) a 5 (marginale)
Frequenza di rilevazione	Alla data della pubblicazione della classifica
Target (valore desiderato)	Dipende dal piano dell'azione
Benchmarking (valore di riferimento)	Con altre realtà simili
Responsabile dell'indicatore	Struttura Tecnica di supporto all'OIV
Responsabile della performance legata all'indicatore	Responsabile dell'azione
Che cosa sarà fatto?	Il miglioramento di una situazione preesistente
Note:	

Numero	005
Nome dell'indicatore	N° studenti in mobilità
Descrizione dell'indicatore	Rileva il numero degli studenti che partecipano a programmi di studio all'estero
Razionale	Si utilizza tale indicatore per rilevare l'incremento di scambi internazionali nell'ambito di attività didattiche
Obiettivo/Processo/Progetto	Si applica agli obiettivi/processi propri del Servizio Relazioni Internazionali
Area	Si applica per misurare lo sviluppo della cooperazione internazionale
Processo di servizio	Servizi agli studenti
Tipo misura	E' una misura di efficacia oggettiva
Legami con altri indicatori	Nessun collegamento
Data di approvazione dell'indicatore	Data di approvazione del Piano delle Performance
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Numero di incremento studenti in mobilità
Fonte/i dei dati	Responsabile dell'azione
Qualità dei dati	Disponibilità dati oggettivi
Priorità	3 - scala da 1 (prioritario) a 5 (marginale)
Frequenza di rilevazione	Annuale
Target (valore desiderato)	Dipende dal piano dell'azione
Benchmarking (valore di riferimento)	
Responsabile dell'indicatore	Struttura Tecnica di supporto all'OIV
Responsabile della performance legata all'indicatore	Responsabile dell'azione
Che cosa sarà fatto?	Aumento del numero degli studenti in mobilità
Note:	

Numero	006
Nome dell'indicatore	Indagine di customer satisfaction
Descrizione dell'indicatore	Si tratta di un'adeguata indagine che mira a verificare il livello di efficienza ed efficacia di un servizio, così come percepita dagli utenti del servizio.
Razionale	Rappresenta uno strumento di misurazione della qualità dei servizi
Obiettivo/Processo/Progetto	Si applica all'obiettivo/Progetto finalizzato al migliorare e consolidamento di determinati servizi offerti a studenti, e /o personale
Area	Si applica a diversi obiettivi/processi/progetti
Processo di servizio	Si applica a diversi processi di servizio della Mappa strategica
Tipo misura	E' una misura di efficacia percepita
Legami con altri indicatori	Nessun legame
Data di approvazione dell'indicatore	Data di approvazione del Piano delle Performance
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Rilevazione dati.
Fonte/i dei dati	Questionari somministrati
Qualità dei dati	Soggettivi
Priorità	Strettamente legata al tipo di obiettivo
Frequenza di rilevazione	Annuale
Target (valore desiderato)	Definibile a seconda l'obiettivo
Benchmarking (valore di riferimento)	
Responsabile dell'indicatore	Struttura Tecnica di supporto all'OIV
Responsabile della performance legata all'indicatore	Responsabile dell'azione
Che cosa sarà fatto?	Attività di miglioramento e consolidamento servizi
Note:	

Numero	007
Nome dell'indicatore	Quantificazione elementi oggetto di rilevazione
Descrizione dell'indicatore	Con tale indicatore si intende quantificare il numero di elementi significativi rispetto alla finalità dell'obiettivo
Razionale	Si vuole rilevare la variazione rispetto la situazione preesistente
Obiettivo/Processo/Progetto	Si applica a diversi obiettivi/processi/progetti
Area	Si applica a diverse aree di attività della Mappa strategica
Processo di servizio	Si applica a diversi processi di servizio della Mappa strategica
Tipo misura	E' una misura di efficacia.
Legami con altri indicatori	Non esiste collegamento con altri indicatori
Data di approvazione dell'indicatore	Data di approvazione del Piano delle Performance
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Rilevazione dati
Fonte/i dei dati	Dal responsabile dell'obiettivo
Qualità dei dati	Disponibilità di documentazione a corredo
Priorità	Strettamente legata al tipo di obiettivo
Frequenza di rilevazione	A conclusione attività
Target (valore desiderato)	Dipende dal piano dell'azione
Benchmarking (valore di riferimento)	
Responsabile dell'indicatore	Struttura Tecnica di supporto all'OIV
Responsabile della performance legata all'indicatore	Responsabile dell'azione
Che cosa sarà fatto?	Il miglioramento di una situazione preesistente
Note:	

Numero	008
Nome dell'indicatore	Tempi medi di risposta
Descrizione dell'indicatore	Rileva i tempi medi di attraversamento pratiche in un processo
Razionale	Valuta la capacità di valutare le prestazioni del sistema
Obiettivo/Processo/Progetto	Si applica all'obiettivo/Progetto finalizzato a rendere più efficiente ed efficace l'organizzazione
Area	Si applica a diverse aree di attività della Mappa strategica
Processo di servizio	Si applica a diversi processi di servizio della Mappa strategica
Tipo misura	E' una misura di efficienza
Legami con altri indicatori	
Data di approvazione dell'indicatore	Data di approvazione del Piano delle Performance (31 gennaio 2011)
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Rilevazione tempo intercorso dal momento di assegnazione pratica fino all'evasione
Fonte/i dei dati	Dal responsabile dell'obiettivo
Qualità dei dati	Oggettivi
Priorità	2 - scala da 1 (prioritario) a 5 (marginale)
Frequenza di rilevazione	Annuale
Target (valore desiderato)	Ottimizzazione tempi di risposta
Benchmarking (valore di riferimento)	Valori anno precedente
Responsabile dell'indicatore	Struttura Tecnica di supporto all'OIV
Responsabile della performance legata all'indicatore	Responsabile dell'azione
Che cosa sarà fatto?	Procedure reingegnerizzazione dei processi
Note:	

## *Allegato 3 - Sistema informativo di supporto alla valutazione*

### *Premessa*

L'idea progettuale, alla base della realizzazione del sistema informativo a supporto del ciclo di gestione delle performance, deve consentire di valutare la coerenza fra i programmi previsti e quanto è stato realizzato, tra le risorse acquisite e consumate (costi), tra la quantità e qualità dei servizi offerti, tutto ciò con l'obiettivo di consentire all'Amministrazione di conoscere meglio le sue dinamiche interne, di valutarle e poterle comunicare all'esterno in maniera efficace e pregnante.

Per progettare e realizzare il sistema Informativo è necessario procedere con l'avvio di una fase preliminare di analisi delle specifiche funzionali, per la definizione di un "sistema prototipo" di valutazione e misurazione della performance organizzativa ed individuale, in modo da coprire al meglio le esigenze dell'Amministrazione che saranno definite tenendo conto anche delle criticità e dei punti di forza sperimentati nella conduzione operativa del sistema a livello sperimentale.

### *Caratteristiche e funzionalità del Sistema*

Il sistema informatico deve rispettare i criteri della completezza, chiarezza e facile consultabilità e garantire la tracciabilità delle eventuali ridefinizioni degli obiettivi, indicatori e target, durante il periodo di riferimento. Per quanto riguarda la caratteristica di alcune funzionalità di base, esso si pone l'obiettivo, già nella fase prototipale, di prevedere l'integrazione con i sistemi esistenti per il reperimento dei dati ed informazioni di interesse.

Devono essere altresì riportati i dati del personale e le relazioni con le attività di cui ciascun dipendente è responsabile, con relativa definizione dei risultati attesi e risultati conseguiti per la misura e la valutazione della performance individuale.

In sintesi, il Sistema di supporto alla valutazione è strutturato in modo tale da:

- ✓ consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- ✓ consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- ✓ consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- ✓ consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- ✓ assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- ✓ promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- ✓ esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- ✓ assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.



Il sistema sarà progettato e realizzato utilizzando il know-how dei servizi informatici, garantendo la facilità di utilizzo, la completezza delle informazioni e l'integrazione con le attuali applicazioni già presenti.

Le principali caratteristiche del Sistema Informativo sono:

- interfaccia compatibile con tutti i più diffusi browser internet attualmente sul mercato;
- integrazione con le attuali applicazioni in esercizio e con i database istituzionali;
- possibilità di collegamento da ogni postazione connessa alla rete internet senza necessità di effettuare nessuna installazione;
- possibilità di gestire l'organizzazione in maniera differente (centri di responsabilità, centri di costo, centri di spesa) secondo il tipo di analisi che si intende realizzare;
- completa autonomia da parte dell'Amministrazione nella gestione del software attraverso le funzioni di amministratore;
- gestione avanzata degli utenti, per consentire accessi con diversi livelli di responsabilità;
- interfaccia di importazione dati in formato csv o excel per facilitare le operazioni di caricamento dei dati e diminuire i tempi di avvio del progetto;
- elaborazione dei dati in tempo reale, per una visualizzazione immediata dei risultati dell'analisi.

La piattaforma si compone di diversi moduli applicativi, tutti interconnessi fra loro ed utilizzabili a seconda delle esigenze dell'Amministrazione.

### *Progettazione e sviluppo*

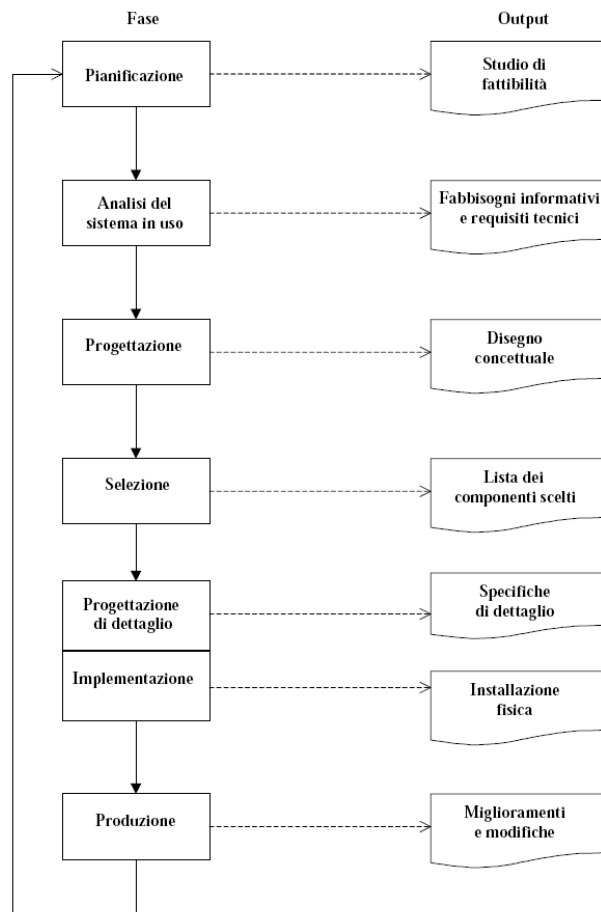
Il sistema sarà sviluppato rispettando il ciclo di sviluppo di un sistema informativo che può essere schematizzato in un processo costituito da sei fasi principali, da eseguire in sequenza (Figura 1); al termine di ciascuna di esse deve essere prodotto un output tangibile, sia esso un documento o un prodotto.

1. Pianificazione: riguarda l'analisi iniziale e lo studio di fattibilità, che può coinvolgere più alternative di soluzione per il miglioramento del sistema. Questa fase termina con la proposta di progetto per quelle aree in cui l'intervento sembra realizzabile;
2. Analisi: comporta la valutazione del sistema in uso, l'identificazione dei fabbisogni informativi necessari per l'operatività e per le decisioni e la definizione dei requisiti del nuovo sistema. Come output deve essere prodotto un documento che sintetizza queste attività;
3. Progettazione: richiede la definizione delle caratteristiche del sistema in grado di soddisfare i requisiti funzionali ed i fabbisogni informativi degli utenti: quando è possibile più di una alternativa, questa fase richiede la definizione di una scelta. Per la soluzione individuata, l'output consiste nella definizione dei componenti del sistema, a livello concettuale: input, procedure, output, controlli e database;
4. Selezione: prevede la scelta dell'alternativa da perseguire, mettendo a confronto diverse soluzioni in termini di hardware e di software e verificando più in profondità la fattibilità tecnica, economica ed operativa. In questa fase si mettono a confronto le proposte dei vari fornitori e si eseguono i calcoli di convenienza: un documento sintetizza le ragioni qualitative e quantitative della scelta;
5. Implementazione: inizia con la realizzazione delle specifiche di dettaglio che conducono alla realizzazione dei programmi e delle procedure di controllo: prosegue con l'installazione delle apparecchiature, l'addestramento degli utenti ed il test del software realizzato. E' una fase molto

complessa ed articolata, che normalmente richiede la messa in parallelo di più attività da eseguire contemporaneamente per raggiungere il compimento in tempi ragionevoli;

6. Produzione: comporta la messa in funzione del nuovo sistema e la valutazione delle performance e del grado di accettabilità da parte degli utenti; comprende la gestione della vita operativa del progetto, con la correzione di errori o mancanze e la realizzazione di modifiche per il miglioramento delle prestazioni e/o della sicurezza.

Figura 1 - Ciclo di sviluppo di un sistema informativo



La scelta progettuale, maggiormente rilevante, che deve essere anticipata prima possibile, riguarda la valutazione tra realizzazione ed esternalizzazione del progetto (*make or buy*). La decisione presa condiziona inevitabilmente tutte le fasi progettuali successive ed i relativi costi complessivi. A tal proposito sarà necessario effettuare un'analisi dei prodotti presenti nel mercato nazionale, con particolare riferimento al contesto universitario. Nella tabella seguente si riporta una tempistica stimata di realizzazione del sistema.

*Tabella 1 - Tempistica di realizzazione del sistema*

<b>Fasi</b>	<b>Tempo (in giorni)</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>
Pianificazione	10-20	Servizi informatici, gruppo di lavoro performance, OIV
Analisi	15	Servizi informatici, gruppo di lavoro performance, responsabili strutture, OIV, management Ateneo
Progettazione	20	Servizi informatici
Selezione	10	Servizi informatici, gruppo di lavoro performance
Sviluppo	90	Servizi informatici
Implementazione	20	Servizi informatici
Produzione	10	Servizi informatici, gruppo di lavoro performance

## Allegato 4: Analisi Swot per i settori Ricerca, Didattica, Servizi e Governance

### RICERCA

FORZA (interno)	DEBOLEZZA (interno)	OPPORTUNITÀ (esterno)	MINACCE (esterno)
<p>Elevato numero di dottorandi e dottori</p> <p>Capacità di integrare competenze multidisciplinari e campi di ricerca a supporto delle politiche sulla sostenibilità</p> <p>Strutture di ricerca con potenziale di crescita e posizionamento di alcune aree al di sopra della media nazionale nella classifica CIVR (Area 08 – Ingegneria Civile ed Architettura; Area 12 – Scienze Giuridiche; Area 15a – Scienze e tecnologie per una società dell'informazione e della comunicazione; Area 15e – Scienze e tecnologie per lo sviluppo e la governance sostenibili)</p> <p>Gruppi di ricerca che svolgono attività che ricadono nei grandi programmi strategici nazionali (Art. 1 del D.M. 18 luglio 2005), nei PRIN finanziati negli ultimi anni e in alcuni rilevanti progetti nazionali ed internazionali</p> <p>Aree di ricerca uniche in ambito regionale, prevalentemente presso le facoltà di Agraria ed Architettura</p> <p>Aree di ricerca uniche in ambito regionale, prevalentemente presso le facoltà di Agraria ed Architettura</p> <p>Partners sulla riva sud del Mediterraneo</p> <p>Bassa età media del personale addetto alla ricerca, specialmente presso le Facoltà di Agraria, Giurisprudenza ed Ingegneria</p> <p>Università giovane; molti ricercatori si sono formati presso altre sedi e dunque sono portatori di esperienze diverse</p>	<p>Manca di meccanismi di valutazione e di incentivazione delle attività di ricerca (Anagrafe pubblica della ricerca, ripartizione delle risorse, regolamento brevetti)</p> <p>Strutture di ricerca al di sotto della massa critica e assenza di meccanismi che incentivino l'aggregazione</p> <p>Scarso inserimento nel circuito delle pubblicazioni nazionali ed internazionali e debole posizionamento nella classifica CIVR in numerose aree</p> <p>Limitati rapporti con il mondo produttivo e dei servizi regionale e nazionale</p> <p>Struttura amministrativa poco potenziata per il supporto alle attività di ricerca</p> <p>Scarsità grandi attrezzature nelle aree di ricerca tecnologica</p> <p>Limitate esperienze di cooperazione internazionale e scarsa attrattività nei riguardi di ricercatori stranieri</p> <p>Insufficiente immissione di nuove leve di ricercatori</p> <p>Scarso governo del turn-over</p> <p>Dottorati di ricerca con bassa partecipazione alle selezioni di accesso</p> <p>Forte peso degli impegni didattici ed amministrativi a scapito della ricerca</p>	<p>regione obiettivo 1 (fondi regionali, nazionali, europei destinati alle regioni depresse)</p> <p>legislazione relativa agli incentivi finanziari (Fondo per la competitività e lo sviluppo, Fondo Innovazione Ricerca Scientifica e Tecnologica)</p> <p>peculiarità del territorio (sismologia, paesaggio, coste, BBCC, Archeologia, fonti rinnovabili, degrado ambientale)</p> <p>accordi di ricerca con le sedi più vicine (CS-CS-ME, p.es. per la condivisione di grandi attrezzature, biblioteche, servizi esterni,..)</p> <p>presenza nell'area dello Stretto di una grande multinazionale (ST Microelectronics) operante nel settore dell'ICT con un sito di ricerca e produzione di notevoli dimensioni (migliaia di addetti + indotto) e del polo logistico di Gioia Tauro</p> <p>avvio dell'ANVUR e dei nuovi meccanismi di valutazione</p> <p>relazioni internazionali informali da istituzionalizzare</p> <p>incentivi per la mobilità dei ricercatori</p> <p>rapporti con altri enti territoriali che finanziano la ricerca (Provincia, Comune, Camera di Commercio,...)</p> <p>Industrial Liaison Office dello Stretto e partecipazione a Centri di Competenza Tecnologica e Distretti Tecnologici regionali</p> <p>attenzione nazionale sul problema della criminalità e della sicurezza</p>	<p>scarsità fondi ministeriali (per strutture, assegni di ricerca,...)</p> <p>limitato tessuto imprenditoriale e professionale nell'ambito della Regione</p> <p>politiche pubbliche incerte e scarsamente affidabili, specie sui tempi</p> <p>scarsa ricettività all'innovazione da parte degli interlocutori territoriali (Comune, Provincia e Regione)</p> <p>criteri di ripartizione delle risorse che oggi non favoriscono gli atenei minori e situati nelle aree disagiate del Paese</p> <p>criminalità organizzata e degrado ambientale</p> <p>attività professionale docenti</p> <p>scarsa percezione nell'opinione pubblica dell'utilità della ricerca</p>

## DIDATTICA

FORZA (interno)	DEBOLEZZA (interno)	OPPORTUNITÀ (esterno)	MINACCE (esterno)
Corsi di studio con alta attrattività (giurisprudenza, architettura)	Mancata valutazione degli insegnamenti e dei corsi di studio e resistenza alla valutazione	Collaborazioni nell'ambito dell'offerta formativa con atenei italiani e stranieri	Concorrenza di sedi limitrofe con un'offerta formativa più ampia o con corsi di studio simili
Esclusiva offerta didattica nella regione in alcuni ambiti disciplinari (architettura, agraria)	Insufficiente livello di internazionalizzazione dei percorsi formativi con offerta formativa in inglese inesistente	Possibilità di rapporti con enti per la definizione di accordi per il completamento della formazione attraverso corsi/seminari presso l'Ateneo e tirocini presso enti e organizzazioni (Regione, Provincia, Comune, banche, aziende di servizi e manifatturiere, ecc.)	Scarso livello della formazione secondaria
Collegamento didattica e ricerca in alcune aree disciplinari (ingegneria, agraria, architettura)	Inesistente monitoraggio delle carriere degli studenti (abbandoni, mancanza di dati relativi ai risultati raggiunti in termini di occupazione post lauream)	Sistema dell'Alta formazione reggina (UniRC, Conservatorio, Accademia, Università per Stranieri, Scuola Superiore P.A. ...)	Quadro normativo nazionale di riferimento disomogeneo e incerto
Corsi di accoglienza per le matricole	Assenza di sperimentazione di metodi didattici più avanzati e più interattivi	Fondi POR per l'accesso alla formazione; fondi POR 2007-2013 Asse IV - Capitale umano (per es. Obiettivo operativo L - Aumentare l'accesso all'istruzione e alla formazione iniziale, professionale e universitaria, migliorandone la qualità)	Limitate opportunità di lavoro in loco
Corsi di studio in possesso di requisiti ottimali (ingegneria, architettura)	Scarsa apertura verso discipline innovative		Sistema nazionale che non tiene conto della qualità degli studenti in ingresso
Elevato rapporto docenti/studenti per alcune facoltà	Scarsa razionalizzazione dell'offerta formativa (eccessivo numero di esami, Incongruenza nella ripartizione dei carichi didattici)		
Stages didattico-formativi pre- e post-lauream (ingegneria)	Scarsa attenzione verso gli studenti fuori corso		
Partecipazione al progetto Campus One	Corsi di studio con poca attrattività	Raccordo con i percorsi formativi della scuola secondaria	
Esistenza di un osservatorio della didattica con rappresentanze studentesche	Osservatorio della didattica poco valorizzato	Presidio del territorio (Polo Didattico Lamezia Terme)	
Polo didattico decentrato (Lamezia Terme)	Corsi di studio al limite dei requisiti minimi		
Residenzialità dei docenti con tendenza all'aumento	Bassa percentuale di iscritti a corsi laurea specialistica provenienti da altre università		
Corsi di studio di primo e di secondo livello (Facoltà Agraria) con articolazione in curricula dei percorsi formativi	Scarso sviluppo e-learning		
	Regolamentazione didattica incompleta		
	Polo didattico di Lamezia non coerente con le esigenze del territorio e del sistema produttivo		

## SERVIZI

FORZA (interno)	DEBOLEZZA (interno)	OPPORTUNITÀ (esterno)	MINACCE (esterno)
<p>Corsi di accoglienza o di azzeramento per matricole</p> <p>Orientamento matricole e attività presso scuole superiori</p> <p>Sedi decentrate nella Provincia di Reggio con sportelli di segreterie studenti e orientamento</p> <p>Cittadella universitaria in via di completamento</p> <p>Stages didattico-formativi pre- e post-laurea</p> <p>Buona infrastruttura tecnologica</p> <p>Corretta comunicazione web in relazione alle caratteristiche dei corsi di studio</p>	<p>Mancanza di un centro sportivo</p> <p>Carenza di servizi sociali (p.es. convenzioni con asili ecc.)</p> <p>Mancanza di servizio mensa interno per gli studenti</p> <p>Insufficienza delle attività di placement</p> <p>Scarsa offerta di stage e tirocini post-laurea (orientamento in uscita)</p> <p>Scarsa offerta di borse di studio, di contratti di lavoro part-time e tutorato per studenti</p> <p>Carenza spazi didattici Facoltà di Giurisprudenza</p> <p>Carenza di spazi operativi e di aggregazione sociale per gli studenti (segreterie, spazi per studio individuale, per ricerche...) e per il personale</p> <p>Scarsità alloggi per studenti</p> <p>Scarsa informatizzazione dei servizi, anche con riferimento all'accessibilità ad internet da parte degli studenti</p> <p>Carenze nell'informatizzazione e nella fruibilità delle biblioteche</p> <p>Carenze nella comunicazione web in lingua straniera</p> <p>Scarse conoscenze linguistiche del personale di supporto ai servizi</p>	<p>Costo medio della vita relativamente basso</p> <p>Trasferimento di competenze alle Università per il Diritto allo Studio da parte della Regione Calabria</p> <p>Bando ex lege 338/00 residenze universitarie</p> <p>Convenzione Ministero Lavori Pubblici Dipartimento Aree Urbane</p> <p>Convenzioni/ Accordi con Enti/Centri Istituzionali, Locali, Internazionali per tirocini/stages aziendali</p> <p>Fondi PON e POR per innovazione tecnologica</p>	<p>Scarse infrastrutture sul territorio (ad esempio trasporti urbani ed extra urbani)</p> <p>Maggiore "attrattività" dei servizi offerti da altri atenei</p>

## GOVERNANCE E FUNZIONAMENTO

FORZA (interno)	DEBOLEZZA (interno)	OPPORTUNITÀ (esterno)	MINACCE (esterno)
<p>Tasse di iscrizione inferiori alla media nazionale nonché al limite massimo (20% del FFO)</p> <p>Imminente completamento della Cittadella Universitaria</p> <p>Coesione negli Organi di Governo dell'Ateneo</p> <p>Dimensioni ottimali per accelerare i necessari processi di programmazione</p> <p>Pianificazione Strategica</p> <p>Presenza competenze informatiche qualificate per favorire percorsi di innovazione tecnologica</p> <p>Buona programmazione formazione e aggiornamento del personale T.A.</p>	<p>Scarsa incidenza e peso istituzionale dell'Ateneo nelle politiche pubbliche regionali e locali e insufficiente presenza e visibilità della comunità accademica</p> <p>Organi collegiali (SA e CdA) con competenze, di tipo politico e amministrativo-gestionale, sovrapposte</p> <p>Insufficiente definizione della distribuzione di responsabilità tra vertice accademico, vertice amministrativo e dirigenti</p> <p>Insufficiente coordinamento funzioni Amministrazione Centrale- sedi decentrate, con particolare riguardo alla gestione delle risorse umane, finanziarie e tecniche</p> <p>Difficoltà coordinamento tra le università calabresi</p> <p>Mancanza Regolamento generale di Ateneo</p> <p>Limitato utilizzo ruolo organi di controllo e valutazione</p> <p>Mancanza sistema di controllo di gestione</p> <p>Carenze applicative ed applicative in materia statutaria e regolamentare</p> <p>Scarso senso di appartenenza all'Ateneo del personale</p> <p>Insufficiente coordinamento con consorzi universitari</p> <p>Mancanza di un'analisi e scarsa ottimizzazione dei procedimenti amministrativi</p> <p>Eccessiva burocrazia anche per atti minori</p> <p>Scarse conoscenze linguistiche del personale</p>	<p>Presenza rappresentanti istituzioni locali negli organi di governo dell'Ateneo e richiesta di protagonismo di qualche attore locale</p> <p>Pluralità contesti territoriali di riferimento: Area dello Stretto e regione Calabria</p> <p>Centralità di posizione nell'area del bacino del Mediterraneo</p> <p>Possibile aumento FFO</p> <p>Possibile incremento introiti derivanti dalle tasse universitarie</p> <p>Possibile acquisizione finanziamenti PON POR</p> <p>Normativa ANVUR e cultura della valutazione</p> <p>Possibili interventi normativi nazionali sulla governance</p> <p>Fondazione universitaria</p> <p>CORUC (presieduto dal Rettore dell'Ateneo)</p>	<p>Tendenziale riduzione dei fondi pubblici</p> <p>Incertezza ed instabilità del quadro normativo del S.U.</p> <p>Criminalità organizzata</p>