



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI GENOVA

## RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2013

*approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 giugno 2014*

SOMMARIO

INDICE .....	2	2
PRESENTAZIONE .....	3	
CHE COS'È IL CICLO DELLA PERFORMANCE .....	3	
IL <i>CICLO DELLA PERFORMANCE</i> DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA.....	3	
CHE COS'E' LA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i> .....	3	
COME SI LEGGE LA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i> .....	4	
1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI .....	6	
1.1 L'ATENEO .....	6	
1.2 L'AMMINISTRAZIONE.....	7	
1.3 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO .....	8	
1.4 IL CONTESTO INTERNO DI RIFERIMENTO.....	8	
2. OBIETTIVI E RISULTATI .....	10	
2.1 ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	10	
2.2 OBIETTIVI STRATEGICI.....	12	
2.3 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI.....	13	
2.4 OBIETTIVI E RISULTATI GESTIONALI .....	14	
2.5 OBIETTIVI E RISULTATI INDIVIDUALI .....	21	
3. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....	30	
4. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE.....	30	
5. PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i> .....	31	
5.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ.....	31	
5.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	32	

ALLEGATO TECNICO

A OBIETTIVI GESTIONALI - DECLINAZIONE ORGANIZZATIVA

B OBIETTIVI GESTIONALI - PROTOCOLLO DI RILEVAZIONE

C VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO – DATI AGGREGATI

## CHE COS'È IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali del personale attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati raggiunti, con il D. Lgs. n. 150 del 2009<sup>1</sup> è stato introdotto negli enti pubblici il cosiddetto *ciclo della performance*, che prevede la definizione e l'assegnazione di obiettivi all'azione amministrativa individuandone le relative risorse, il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi, la misurazione e la valutazione della *performance*, organizzativa e individuale, l'utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito e, infine, la rendicontazione dei risultati.

Nell'ambito del processo di miglioramento, ciascuna pubblica amministrazione è stata chiamata a individuare un proprio *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, per programmare con chiarezza le sue attività e, successivamente, controllare i risultati conseguiti, introducendo quelle misure correttive eventualmente necessarie per raggiungere gli obiettivi fissati.

Attraverso il *Piano della performance*, sono individuati e attribuiti alle strutture competenti gli obiettivi gestionali di natura amministrativa e tecnica, derivati dagli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo, e sono assegnati obiettivi ai dirigenti (individuali) e al personale tecnico amministrativo (individuali o di gruppo); nel corso dell'anno lo stato di perseguimento degli stessi è sottoposto a monitoraggio al fine di controllarne l'andamento e porre in atto le eventuali misure necessarie per garantire il conseguimento dei target predefiniti.

Annualmente, i risultati di ciascun *ciclo di gestione della performance* sono rendicontati, al termine dello stesso, dalla *Relazione sulla performance*.

## IL CICLO DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

Nel 2011, l'Università di Genova ha avviato, supportata dal Nucleo di Valutazione<sup>2</sup>, il suo primo *ciclo della performance*, definendo nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance* le linee guida, le procedure e le responsabilità del processo di pianificazione, monitoraggio e valutazione dei risultati finali e adottando il primo *Piano della performance*. Pertanto, la *Relazione sulla performance 2013* costituisce la conclusione del terzo *ciclo della performance* dell'Ateneo genovese, proponendosi come suo consolidamento, in attesa del significativo sviluppo già implementato per il 2014.

## CHE COS'È LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

<sup>1</sup> Il provvedimento di riforma in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni prevede che ai fini ... del miglioramento della qualità dei servizi offerti ..., nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati ... e delle risorse impiegate per il loro perseguimento, ... le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance, articolato nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi (D. Lgs. n. 150 del 2009, artt. 3 e 4).

<sup>2</sup> Il Nucleo di Valutazione di Ateneo, come Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), in applicazione dell'art. 2, comma 1, lett. r) della L. n. 240 del 2010 e dell'art. 14 del D. Lgs. n. 150 del 2009, supporta metodologicamente, attraverso la validazione delle diverse attività, lo svolgimento del ciclo di gestione della *performance*.

La *Relazione sulla performance* è il documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse disponibili, con rilevazione degli eventuali scostamenti. La *Relazione* è, quindi, un documento finalizzato alla rendicontazione dei risultati della gestione agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, ai competenti organi esterni (ANAC e ANVUR<sup>3</sup> *in primis*), ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Nell'Università, tale rendicontazione attiene soltanto all'attività amministrativa e tecnica svolta attraverso le strutture dirigenziali, i dirigenti e il personale tecnico-amministrativo. Non ricomprende, invece, il perseguimento degli obiettivi collegati alla didattica e alla ricerca: la *mission* dell'Ateneo è svolta direttamente dal personale docente, che non è contrattualizzato<sup>4</sup>. La didattica e la ricerca hanno, peraltro, forme *ad hoc* di programmazione e valutazione.

#### COME SI LEGGE LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Nella prima sezione della *Relazione (sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni)*, vengono forniti elementi sui servizi offerti e sulle risorse utilizzate dall'Università di Genova, nonché sulla struttura gestionale di supporto. Tale presentazione consente da una parte di identificare l'Ateneo, dall'altra di individuare gli ambiti di attività e responsabilità al suo interno.

Al termine della prima sezione, è analizzato il contesto esterno ed interno dell'Ateneo.

Nella seconda sezione della *Relazione (obiettivi e risultati)*, viene descritto il processo programmatico che, dagli obiettivi strategici e operativi del *Programma triennale* e delle *Linee Generali al Bilancio*, fa discendere gli obiettivi, definiti gestionali, dell'attività amministrativa e tecnica propria del *ciclo della performance*.

Gli obiettivi strategici e operativi, essendo attinenti in gran parte alla didattica e alla ricerca, non sono misurati nell'ambito del *ciclo della performance*, ma costituiscono la fonte per la definizione degli obiettivi gestionali.

Gli obiettivi gestionali, perseguiti mediante azioni, sono, invece, l'oggetto di misurazione e valutazione nell'ambito del *ciclo della performance*.

Il modello utilizzato a tal fine è quello sotteso alla *balanced scorecard*, o scheda di valutazione bilanciata, che permette di giungere a un insieme coerente di rilevazioni, facilitando la misurabilità. Nel caso specifico, tenuto conto che il *ciclo della performance* è limitato all'attività amministrativa e tecnica e non comprende la didattica e la ricerca, le 4 prospettive classiche della *balanced scorecard* sono state così adattate:

PROSPETTIVA	AREE STRATEGICHE	DESCRIZIONE
SUPPORTO ALLA MISSION	<i>supporto alla didattica</i> <i>supporto alla ricerca</i>	Aggrega le attività di supporto al perseguimento della <i>mission</i> dell'Ateneo, ossia la didattica e la ricerca. Ricomprende l'attività bibliotecaria e quella di supporto all'internazionalizzazione che si pongono in ausilio ad entrambe.
INNOVAZIONE E SVILUPPO	<i>risorse umane</i> <i>sviluppo organizzativo</i>	Aggrega le attività necessarie alla crescita e al miglioramento dell'organizzazione, della cultura e degli individui.

<sup>3</sup> La legge n°98/2013, di conversione del D.L. n°69/2013, ha modificato il decreto legislativo n. 150 del 2009, prevedendo che: *il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione di cui al comma 5 [CIVIT, ora ANAC].*"

<sup>4</sup> Il D. Lgs. n. 150 del 2009, che istituisce il *ciclo della performance*, all'art. 2 prevede l'applicazione del sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della *performance* organizzativa e individuale.

PROCESSI INTERNI	<i>infrastrutture servizi informatici</i>	Aggrega le attività interne necessarie al mantenimento del sistema con particolare riferimento all'edilizia e ai servizi informatici.
RISORSE E FINANZIAMENTO	<i>risorse autofinanziamento</i>	Aggrega i dati relativi alla situazione finanziaria dell'Ateneo, con particolare riferimento alla capacità di autofinanziamento.

Gli obiettivi gestionali e le azioni, ricondotti alle prospettive sopra indicate ed esplicitati nella sezione successiva, sono pesati in modo tale da ottenere un risultato complessivo per ciascuna prospettiva, la quale è a sua volta ponderata così da portare ad un risultato globale di Ateneo che attiene esclusivamente all'attività amministrativa e tecnica.

La metodologia di misurazione e valutazione è definita nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance*<sup>5</sup>, mentre gli obiettivi, il loro peso e i relativi indicatori sono individuati annualmente nel *Piano della performance*<sup>6</sup>.

Gli obiettivi gestionali sono di due tipi:

- di continuità, ossia riguardanti il miglioramento o il mantenimento di servizi già esistenti, misurati mediante indicatori cui è attribuito un *target*;
- di innovazione, ossia relativi all'attivazione di nuovi servizi o processi, per cui si tiene conto dello stato di avanzamento secondo il cronoprogramma assegnato all'obiettivo.

Per ogni obiettivo gestionale, sono indicate le azioni previste, il relativo grado di raggiungimento rispetto al *target* di riferimento o al cronoprogramma e il peso relativo all'interno della prospettiva della *balanced scorecard*.

Sono, altresì, riproposti gli stessi obiettivi e azioni, con il relativo peso, aggregati per struttura dirigenziale.

Tali risultati rappresentano la ***performance organizzativa***.

Nell'*allegato tecnico* sono approfondite le modalità di costruzione e rilevazione degli indicatori.

Sempre nella seconda sezione della *Relazione*, vengono poi illustrati i risultati ottenuti, oltre che dal Direttore Generale, dai singoli dirigenti, in relazione ai loro obiettivi individuali, nonché le modalità di valutazione, la quale tiene conto, oltre che degli obiettivi individuali e di struttura assegnati, anche del comportamento agito (competenze organizzative). Vengono, altresì, forniti i dati aggregati delle valutazioni ottenute dai dirigenti. Infine, vengono illustrate le modalità di valutazione del personale tecnico amministrativo, valutazione che ha ad oggetto il comportamento (competenze organizzative) e il raggiungimento del risultato rispetto agli obiettivi assegnati (risultato raggiunto), e i relativi dati aggregati.

Tali risultati rappresentano la ***performance individuale*** e sono approfonditi nell'*allegato tecnico*.

Il modello adottato, che evidenzia come gli obiettivi di vari livelli e di diversa natura contribuiscano ad un disegno complessivo coerente al mandato istituzionale e alla *mission* dell'Ateneo, è sintetizzato graficamente dall'*albero della performance* alla successiva sezione 2.1.

Nella terza sezione (*risorse, efficienza ed economicità*), si chiarisce che, in attesa di modalità di raccordo maggiormente strutturate, il legame tra *ciclo della performance* e bilancio è assicurato dalla coerenza tra il *Piano della performance* e le *Linee programmatiche al bilancio di previsione* dell'Ateneo.

Nella quarta sezione (*pari opportunità e bilancio di genere*), vengono forniti alcuni dati sulla composizione per genere del personale tecnico-amministrativo di Ateneo.

Infine, nella quinta ed ultima sezione (*il processo di redazione della relazione sulla performance*), si illustrano le fasi del *ciclo della performance* e i soggetti competenti e si indicano i punti di forza, i punti di debolezza e le azioni di miglioramento del processo.

<sup>5</sup> Il documento, che definisce fasi e metodologia del *ciclo della performance*, è disponibile all'indirizzo:

<http://intranet.unige.it/personale/Sistemadivalutazionedelpersonaletecnicoamministrativo.html>

<sup>6</sup> E' il documento di programmazione dell'attività amministrativa e tecnica, disponibile all'indirizzo precedente.

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

### 1.1 L'ATENEO

SERVIZI	
<b>Offerta formativa a.a. 2013/2014</b>	
127 Corsi di laurea e laurea magistrale	
27 Corsi di Dottorato (articolati in 81 curricula), più 2 in consorzio/convenzione con sede esterna XXIX ciclo	
1 Corso internazionale di dottorato XXIX ciclo	
52 Scuole di Specializzazione di cui 11 con sede esterna (a.a. 2012/2013)	
36 Corsi di perfezionamento e di formazione permanente (a.a. 2012/2013)	
32 Master Universitari di I e II livello (a.a. 2012/2013)	
<b>Immatricolati corsi di I e II livello a.a. 2012/2013 (dato rilevato al 30.04.2014)</b>	
Totale Ateneo	<b>IMMATRICOLATI</b> 5.336
<b>Iscritti corsi di I e II livello a.a. 2012/2013 (dato rilevato al 30.9.2013)</b>	
<b>SCUOLA</b>	<b>ISCRITTI</b>
Scuola di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	2.409
Scuola di Scienze Mediche e Farmaceutiche	6.898
Scuola di Scienze Sociali	12.071
Scuola di Scienze Umanistiche	4.840
Scuola Politecnica	7.739
	<b>Totale Ateneo</b> 33.957
<b>Laureati - A.A. 2012/13 (dato rilevato al 30.04.2014)</b>	
<b>SCUOLA</b>	<b>LAUREATI</b>
Scuola di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	460
Scuola di Scienze Mediche e Farmaceutiche	1.336
Scuola di Scienze Sociali	2.139
Scuola di Scienze Umanistiche	937
Scuola Politecnica	1.505
	<b>Totale Ateneo</b> 6.377
<b>Servizi agli studenti a.s. 2013</b>	
167.030 Euro stanziati dal MIUR a supporto degli studenti disabili nel 2012	
150.000 Euro stanziati dall'Ateneo a supporto degli studenti disabili nel 2013	
931 Posti letto forniti dall'ARSSU al 31.12.2013	
451.423 Pasti forniti dall'ARSSU nel 2013	
626 Studenti retribuiti per attività part-time (150 ore) nel 2013	
338 Studenti tutor	
70 Tutor alla pari	
222 Tutor didattici	
5.528 Studenti per 70 discipline presso il centro universitario sportivo (C.U.S)	
<b>Ricerca a.s. 2013</b>	
Progetti FP7	114 (2007-2012)
Progetti PRIN in corso (2010-2011)	49 (€ 6.031.155)
Progetti PRIN in corso (2012)	13 (€ 1.145.551°)
Progetti FIRB futuro in ricerca 2012	6 (€ 1.637.996)
FIRB Accordi di programma 2011	4 (€ 1.595.146)
Domande di brevetto e estensioni internazionali	8 depositate + 2 estese all'estero
Spin-off UNITI	17
Altri spin-off	3
<b>Internazionalizzazione a.a. 2013/2014</b>	
540 (stima) Borse Erasmus ai fini di studio per l'a.a. 2013/2014, scelte in una disponibilità di 1.658 borse	
494 Assegnatari di Borse Erasmus ai fini di studio per l'a.a. 2012/2013	
1.996 Studenti stranieri Erasmus ospitabili dall'Ateneo genovese nel 2012/2013	
400 (stima) Studenti stranieri Erasmus ospiti dell'Ateneo genovese per l'a.a. 2013/2014	
392 Istituti Partner con cui sono stati stipulati accordi LLP/Erasmus per il 2013/2014	
111 Accordi di cooperazione per la mobilità studentesca con università straniere	
110 (stima) Borse Erasmus ai fini di tirocinio/placement per il 2013/2014 (scelte in una disponibilità di 132 borse)	
40 Università partner in ambito CINDA (Centro Interuniversitario de Desarrollo Academico)	
151 Accordi quadro di cooperazione accademica	
3 Progetti Jean Monnet	
12 Progetti Erasmus Mundus	
4 Borse per assistenti all'insegnamento della lingua italiana in scuole australiane	
24 Borse per tirocini all'estero nell'ambito del Progetto "Porta la laurea in azienda"	
2 Borse per tirocinio all'estero finanziato dalla Fondazione Schiavetti Onlus	
Più di 3.000 tirocini attivati nell'anno 2013, di cui circa 80 all'estero	

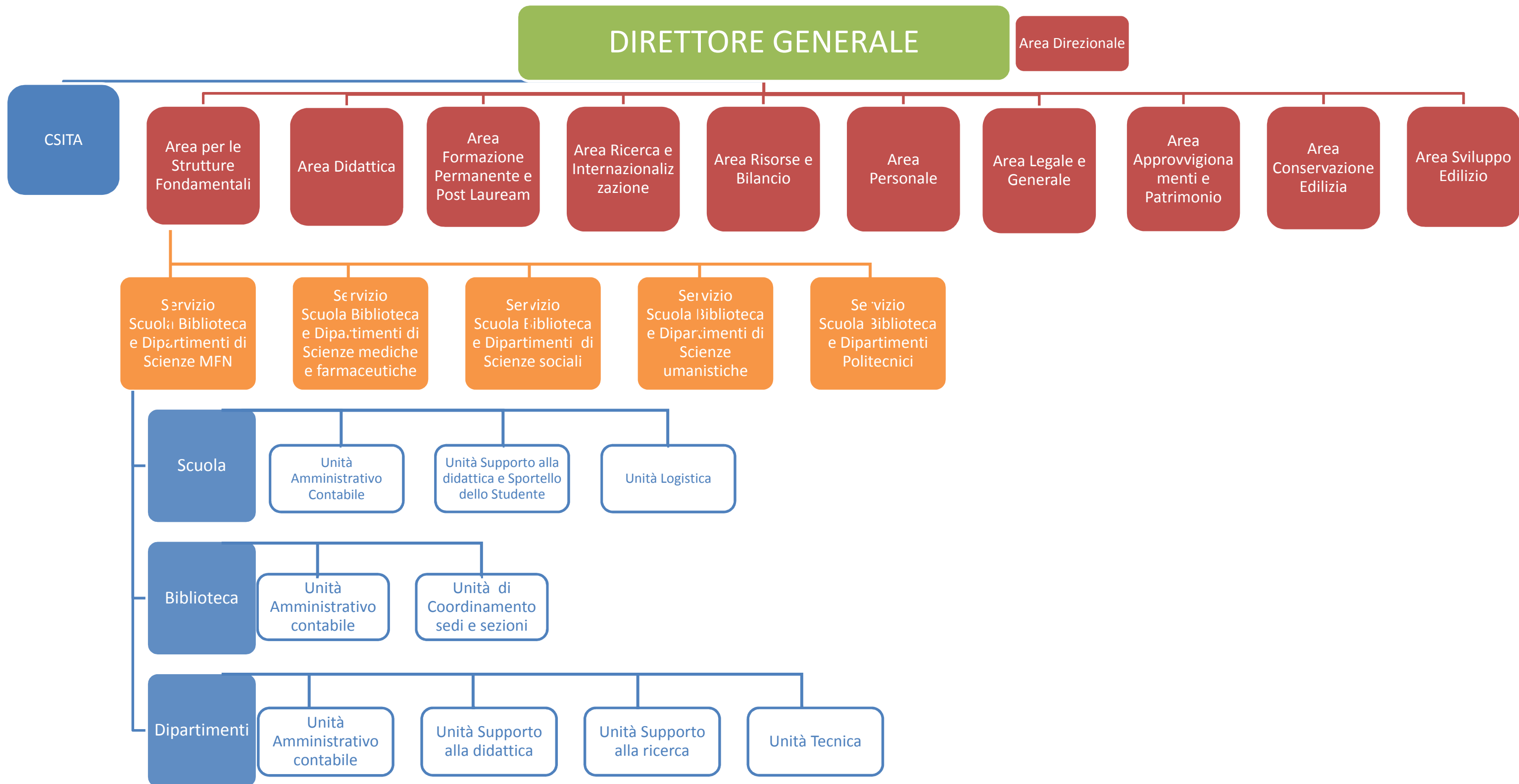
### RISORSE

<b>Personale docente al 31.12.2013</b>						
Professori ordinari						341
Professori associati						387
Ricercatori						518
Ricercatori a tempo determinato						92
					<b>Totale Ateneo</b>	<b>1338</b>
<b>Collaboratori ed esperti linguistici, lettori di scambio</b>						
						19
<b>Personale tecnico amministrativo al 31.12.2013</b>						
<b>AREA CONTRATTUALE</b>	<b>CATEGORIA B</b>	<b>CATEGORIA C</b>	<b>CATEGORIA D</b>	<b>CATEGORIA EP</b>	<b>DIRIGENTI</b>	<b>totale</b>
<b>Direzione Generale e CSITA</b>	<b>67</b>	<b>272</b>	<b>149</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	<b>538</b>
Amministrativa	12	221				233
Amministrativa Gestionale			104	22		126
Servizi generali e tecnici	55 (di cui 9 t.d.)					55 (di cui 9 t.d.)
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati		51 (di cui 2 t.d.)	45	18		114 (di cui 2 t.d.)
Dirigenti					10	10
<b>Strutture Fondamentali</b>	<b>122</b>	<b>521</b>	<b>221</b>	<b>28</b>		<b>892</b>
Amministrativa	32	273				305
Amministrativa Gestionale			75			75
Biblioteche		51	21	5		77
Medico odontotecnica e socio-sanitaria				4		4
Servizi generali e tecnici	90 (di cui 1 t.d.)					90 (di cui 1 t.d.)
Socio-sanitaria		14	28			42
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati		183 (di cui 2 t.d.)	97 (di cui 3 t.d.)	19		299 (di cui 5 t.d.)
Ateneo (*)		5		1		6
	<b>Totale complessivo Ateneo</b>	<b>189</b>	<b>798</b>	<b>370</b>	<b>69</b>	<b>1.436</b>
	(di cui 10 t.d.)	(di cui 4 t.d.)	(di cui 3 t.d.)			(di cui 17 t.d.)
<b>Risorse economiche a.s. 2013</b>						
Fondo di cassa all'1.1						€ 125.504.840,78
Somme riscosse						€ 443.858.436,84
Pagamenti eseguiti						€ 431.701.265,08
Fondo di cassa al 31.12						€ 137.662.012,54
<b>Risorse per la ricerca a.s. 2013 (**)</b>						
Entrate per ricerca						€ 21.509.152,85
di cui Entrate per ricerca da UE						€ 5.356.363,06
Contratti conto terzi						€ 14.286.525,74
Uscite Ateneo per ricerca - spese correnti						€ 27.285.002,84
Uscite Ateneo per ricerca - conto capitale						€ 3.223.376,19
<b>Spazi sedi di attività all'1.12.2013(***)</b>						
<b>AREA</b>						<b>MQ (netti calpestabili)</b>
Direzione Generale						6.300
Area Politecnica						58.900
Area Scienze Mediche e Farmaceutiche						84.300
Area Scienze MFN						51.000
Area Scienze Sociali						16.300
Area Scienze Umanistiche						19.400
Centri di Servizi						18.300
Centri d'eccellenza						1.400
Ateneo						62.800
					<b>Totale Ateneo</b>	<b>312.400</b>

(\*) Personale in attesa di assegnazione definitiva o in distacco.

(\*\*) Considerato che, al momento della redazione del presente documento, il bilancio unico di esercizio di Ateneo 2013 non è ancora stato sottoposto all'approvazione degli organi di Ateneo, i dati indicati nella sezione, regolarmente rilevati dalle scritture contabili effettuate, potrebbero essere soggetti a rettifiche.

(\*\*\*) Dati riferiti ai locali chiusi fruibili per lo svolgimento delle attività.





## 1.3 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO

(DAL PROGRAMMA TRIENNALE 2013-2015)

### OPPORTUNITÀ

- A) **FORMAZIONE:** AVA - D.M. 47 del 30/1/2013 autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica, strumento a garanzia della qualità del sistema universitario;
- B) **RICERCA:** Europa 2020 – strategia di riforma dell’Unione Europea che considera l’università come motore dello sviluppo economico e sociale;
- C) **STUDENTI:** Decreto Legislativo 29 marzo 2012, n. 68 - Revisione della normativa di principio in materia di diritto allo studio e valorizzazione dei collegi universitari legalmente riconosciuti, in attuazione della delega della legge 30 dicembre 2010, n. 240;
- D) **INTERNAZIONALIZZAZIONE:** partecipazione al processo di Bologna e adesione ai criteri di garanzia della qualità;
- E) **PERSONALE:** Decreto legislativo 27 gennaio 2012, n. 19 - Valorizzazione dell’efficienza delle università e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di criteri definiti ex ante anche mediante la previsione di un sistema di accreditamento periodico delle università e la valorizzazione della figura dei ricercatori a tempo indeterminato non confermati al primo anno di attività;
- f) **INFRASTRUTTURE:** possibilità di reperire risorse finanziarie, sia nel pubblico (incluso il MIUR) che nel privato, che contribuiscano alla conservazione e alla ristrutturazione di un patrimonio edilizio di indubbio interesse anche per la città;
- g) **ORGANIZZAZIONE:** razionalizzazione dell’organizzazione prevista dalla riforma del sistema universitario (Legge n.240/2010);
- h) **RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA:** decreto Legislativo n. 19 del 2012 - introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche;
- i) **SERVIZI DI SUPPORTO:** Decreto legislativo n.150 del 2009 - valutazione dell’attività amministrativa e tecnica;
- l) **RAPPORTI CON IL TERRITORIO:** mancanza di concorrenzialità di altri atenei a livello regionale.

### MINACCE

- A) **FORMAZIONE:** diminuzione degli iscritti agli atenei nazionali rispetto alla crescita degli iscritti registrata nei paesi OECD;
- B) **RICERCA:** investimento italiano per la ricerca pari all’1,26% del PIL, 35% in meno rispetto ai paesi europei e all’OECD, 30% in meno per la sola quota pubblica (26° posto); solo il 4% dei lavoratori italiani è rappresentato da ricercatori contro quasi l’8% nei paesi europei e dell’OECD;
- C) **STUDENTI:** mancata emanazione del decreto attuativo della “legge Gelmini” sull’istituzione del fondo per il merito universitario;
- D) **INTERNAZIONALIZZAZIONE:** concorrenza delle migliori università del mondo, data la difficile situazione finanziaria delle università italiane;
- E) **PERSONALE:** limiti al turnover introdotti dal D.Lgs n. 112 del 2008 e dal D.L 95 del 2012;
- f) **INFRASTRUTTURE:** configurazione territoriale e urbanistica che rende critiche la logistica e la disponibilità di spazi adeguati;
- g) **ORGANIZZAZIONE:** mancanza di numerosi decreti attuativi della “legge Gelmini”, in particolare di quelli relativi al bilancio unico e alla contabilità economica patrimoniale;
- h) **RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA:** diminuzione dei finanziamenti ministeriali e, in particolare, -10% del fondo di finanziamento ordinario rispetto al 2008 (oltre - 16% se corretto per l’inflazione);
- i) **SERVIZI DI SUPPORTO:** difficoltà per l’instabilità normativa (mancata definizione dei comparti di contrattazione) e incertezza sui finanziamenti (limiti ai fondi per la contrattazione integrativa, limiti a diverse tipologie di spesa) che rendono difficile mantenere elevati standard di servizio;
- l) **RAPPORTI CON IL TERRITORIO:** tasso di natalità della Liguria più basso d’Italia (7,4‰ nel 2012, rispetto al 9‰ nazionale); contesto socio-economico e produttivo regionale non sempre aperto agli investimenti in materia di ricerca e sviluppo tecnologico (prevalenza di piccole medie imprese).

## 1.4 IL CONTESTO INTERNO DI RIFERIMENTO

(DAL PROGRAMMA TRIENNALE 2013-2015)

### PUNTI DI FORZA



- A) **FORMAZIONE:** razionalizzazione dell'offerta formativa (-9% corsi di studio rispetto al 2010/2011, -17,2% rispetto al 2008/09) nel rispetto delle indicazioni ministeriali, garantendo il soddisfacimento della domanda proveniente dal territorio e dal mondo del lavoro; contrazione degli abbandoni dal 16,13% dell'a.a. 2008/2009 al 14,69% dell'a.a. 2012/2013 (Anagrafe MIUR 2013);
- B) **RICERCA:** valutazione della qualità della ricerca (VQR 2004-2010) con risultati sopra la media nazionale per le aree di scienze biologiche, scienze mediche, scienze giuridiche, ingegneria civile e architettura (ANVUR 2013); risultati positivi nella classifica della ricerca 2013/2014, in particolare per le aree di Scienze giuridiche (1°), Scienze biologiche, Ingegneria industriale e dell'informazione e Scienze politiche e sociali (CENSIS 2013);
- C) **STUDENTI:** previsione di incentivi economici in favore degli studenti meritevoli, con premi di laurea e di profitto (incremento dal 15% al 20% nell'a.a. 2012/2013) e riduzione dell'importo della seconda rata a favore degli studenti appartenenti a nuclei familiari con 2 o più componenti iscritti simultaneamente (esborso complessivo di oltre 1.300.000 Euro);
- D) **INTERNAZIONALIZZAZIONE:** collocazione al primo posto nella classifica degli atenei italiani di grande dimensione nel settore dell'internazionalizzazione (CENSIS 2013);
- E) **PERSONALE:** controllo spesa per personale: rapporto tra spese fisse e accessorie (comprensive del personale a tempo determinato e della didattica a contratto) e entrate complessive (ovvero finanziamenti ministeriali) del 73% a fronte di un limite dell'80%;
- f) **INFRASTRUTTURE:** attuazione di una politica di razionalizzazione degli spazi in uso all'Ateneo; avvio processo di integrazione degli applicativi attraverso il passaggio a CINECA e UnigeDidattica;
- g) **ORGANIZZAZIONE:** razionalizzazione dell'organizzazione dell'Ateneo a seguito dell'implementazione del nuovo Statuto in adeguamento alla "riforma Gelmini";
- h) **RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA:** avanzo di € 27.891, di cui 14565 utilizzati a pareggio 2013 e 7.066 vincolati dal Consiglio di Amministrazione (2012)
- i) **SERVIZI DI SUPPORTO:** introduzione di nuovo modello di organizzazione dei servizi di supporto alla mission, nelle Strutture Fondamentali e nella Direzione Generale, che consente di focalizzare il ruolo delle strutture sulle attività primarie di formazione e ricerca;
- l) **RAPPORTI CON IL TERRITORIO:** elevato livello delle attività di terza missione, conto terzi, partecipazione ad Enti, Consorzi, Fondazioni, Musei e spin-off, per un importo superiore ai 18 milioni di euro nel 2012.

## AREE DI MIGLIORAMENTO

- A) **FORMAZIONE:** calo immatricolazioni da 6.029 nel 2011/2012 a 5.385 nel 2012/2013 (-11%) e iscritti da 35.646 a 33.430 (-6%) più marcato che trend nazionale (Anagrafe MIUR 2013);
- B) **RICERCA:** valutazione della qualità della ricerca (VQR 2004-2010) con risultati sotto la media nazionale per alcune aree, in particolare scienze matematiche e informatiche, scienze psicologiche, scienze economiche e statistiche (ANVUR 2013). I meccanismi tecnici impiegati nella VQR sono orientati all'evidenziazione della qualità scientifica globale piuttosto che all'evidenziazione delle aree di eccellenza, presenti nel nostro Ateneo;
- C) **STUDENTI:** necessità di proseguire nel percorso di informatizzazione dei processi amministrativi e rafforzare la formazione a distanza;
- D) **INTERNAZIONALIZZAZIONE:** necessità di potenziare i corsi in lingua inglese per rispondere alla forte attrattività dell'Ateneo;
- E) **PERSONALE:** necessità di verificare il rapporto personale docente/personale tecnico amministrativo a seguito delle manovre di pensionamento anticipato e di stabilizzazione;
- f) **INFRASTRUTTURE:** patrimonio immobiliare di valore storico che rende difficilmente adeguabili numerosi spazi; necessità di maggiore integrazione informatica dei sistemi di supporto ai servizi;
- g) **ORGANIZZAZIONE:** coincidenza temporale della riforma della governance, della riorganizzazione gestionale dell'Ateneo e del passaggio alla contabilità economico patrimoniale; numerosi regolamenti di Ateneo ancora in fase di approvazione;
- h) **RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA:** necessità di rendere completa la funzionalità del software di supporto alla contabilità economico patrimoniale al fine di giungere ad un efficace utilizzo delle informazioni a scopo gestionale;

i) SERVIZI DI SUPPORTO: necessità di proseguire nella verifica e nell'implementazione del nuovo modello di organizzazione dei servizi di supporto alla mission nelle Strutture Fondamentali e nella Direzione Generale;  
l) RAPPORTI CON IL TERRITORIO: situazione del progetto di realizzazione del Polo tecnologico di Erzelli non ancora definita.

## 2. OBIETTIVI E RISULTATI

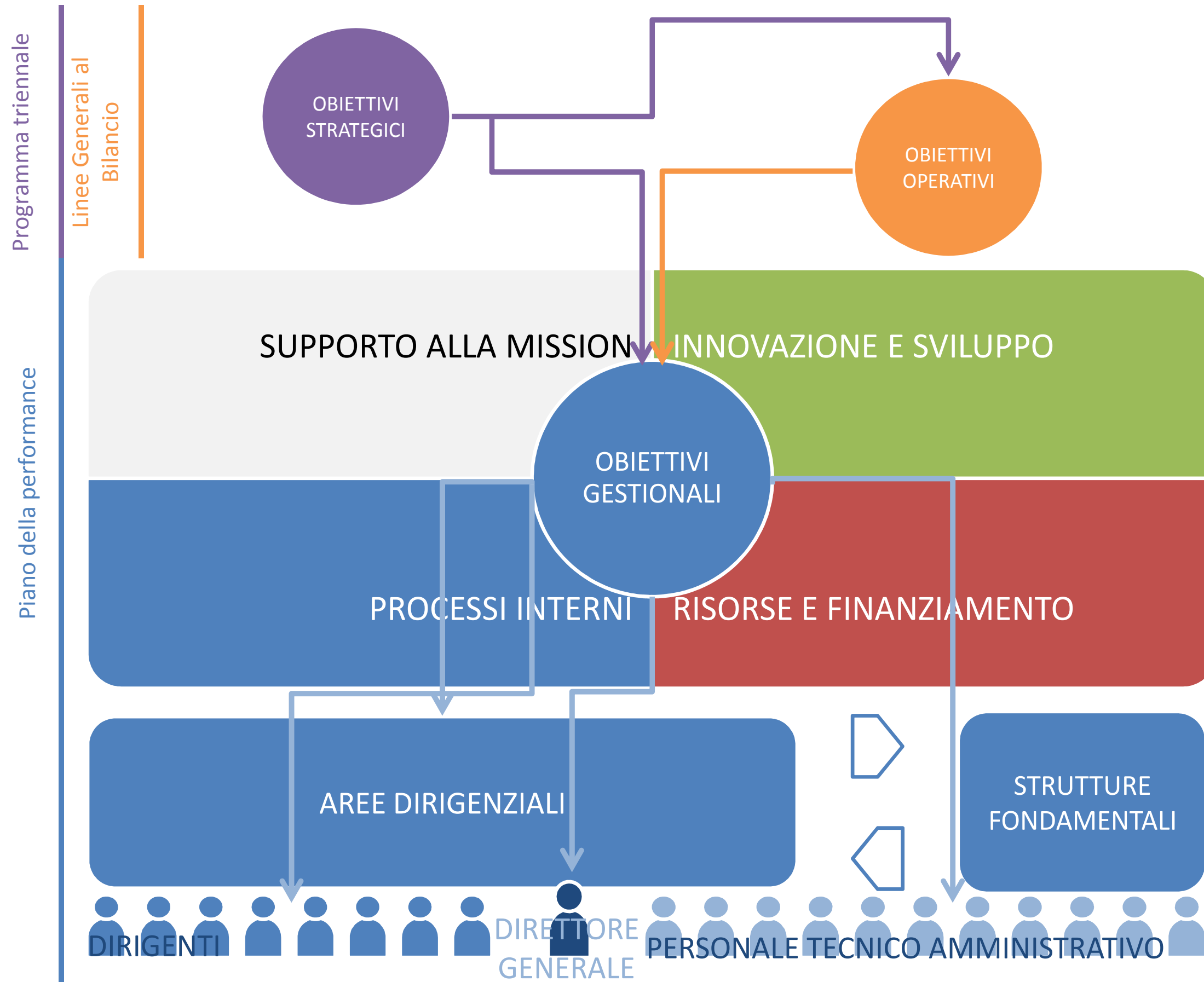
10

### 2.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE

L'*albero della performance* sintetizza graficamente il processo programmatico dell'Ateneo che prevede:

- ✚ la definizione di *obiettivi strategici*, sovra ordinati e di orizzonte temporale pluriennale, e *operativi*, da questi derivanti e di durata annuale o infrannuale, direttamente collegati alla *mission*, nell'ambito della Programmazione triennale di cui alla L. n. 43 e delle *Linee Generali al Bilancio* previste dallo Statuto
- ✚ la declinazione di questi obiettivi in obiettivi e azioni dell'attività amministrativa e tecnica (*obiettivi gestionali*) nell'ambito del *Piano della performance*
- ✚ la loro declinazione organizzativa, ossia l'attribuzione a strutture, dirigenti e personale tecnico amministrativo nell'ambito del *Piano della performance*
- ✚ la misurazione dei risultati nell'ambito della *balanced scorecard* illustrata in premessa.

**Gli obiettivi e i risultati sono descritti nei paragrafi successivi.**



---

## 2.2 OBIETTIVI STRATEGICI

L'azione gestionale del 2013 si è informata agli obiettivi strategici a medio e lungo termine riassunti dal Rettore nell'ambito delle *Linee generali del bilancio di previsione* al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19.12.2012, ossia:

### FORMAZIONE E STUDENTI

- razionalizzare e qualificare ulteriormente l'offerta formativa pre e post laurea, tenendo conto non solo dei parametri amministrativi, ma anche di quelli formativi;
- proseguire nel percorso già intrapreso di miglioramento dei processi di orientamento;
- incentivare, in sinergia con l'ARSSU, le iscrizioni di studenti non residenti;
- adeguare al reddito la contribuzione studentesca e valorizzare il merito con incentivi;
- uniformare la metodica di valutazione dei corsi da parte degli studenti.

### RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

- incentivare la partecipazione dei nostri docenti e ricercatori (con un particolare attenzione per quelli più giovani) alle diverse opportunità di finanziamento di attività di ricerca su base locale, nazionale ed internazionale;
- riorganizzare l'offerta formativa del Dottorato di Ricerca, anche sulla base delle innovazioni legislative, con l'obiettivo di svolgere una costante azione di programmazione e monitoraggio, attribuire adeguate risorse economiche ed umane per la "gestione in qualità" dell'erogazione formativa, e applicare forti ed efficaci politiche di internazionalizzazione dei corsi;
- sostenere tutte le potenzialità a produrre ricerca che possono essere variamente espresse da personale strutturato e non, comunque, riconducibile alle attività delle strutture dell'Ateneo, ivi incluso le potenzialità a creare nuova impresa, spin-off per lo sfruttamento commerciale dei risultati della ricerca;
- aumentare la consapevolezza dei nostri professori e ricercatori a riconoscere il valore delle loro idee, invenzioni, applicazioni e metodologie, perseguendo e sostenendo politiche di difesa delle proprietà intellettuali, brevettazione e sfruttamento commerciale;
- raccordare con efficacia le iniziative dell'Ateneo con quelle del territorio, coordinandosi con gli altri soggetti del sistema della ricerca regionale, con gli Enti amministrativi, con le Associazioni di imprese, le Camere di commercio e gli Ordini professionali.

### INTERNAZIONALIZZAZIONE

- favorire lo sviluppo selettivo e il rafforzamento degli accordi di cooperazione accademica a livello europeo e mondiale mediante programmi quali Erasmus Mundus, Tempus, Alfa, etc;
- incrementare, pur in presenza di una crisi economica che colpisce molti Paesi, il numero degli studenti stranieri provenienti dall'area mediterranea, dagli altri Paesi dell'Unione Europea, dall'Europa orientale, dall'America Latina e dall'Asia;
- consolidare i rapporti con gli Stati Uniti mediante la stipula di nuovi accordi di cooperazione accademica;
- potenziare il Settore Accoglienza Studenti Stranieri (SASS) mediante l'incremento delle residenze, anche in collaborazione con l'ARSSU, l'istituzionalizzazione dei corsi di italiano per stranieri e dei corsi di insegnamento in lingua inglese;
- favorire gli scambi di studenti, specializzandi e docenti con le Università più qualificate sia in ambito europeo che extra-europeo;
- acquisire contratti di ricerca a livello internazionale.

### POLITICHE PER IL PERSONALE

dall'anno 2012, il rapporto assegni fissi/FFO è stato sostituito da un nuovo indicatore ottenuto rapportando le spese di personale alla somma dei contributi statali per il funzionamento e delle tasse, sopratasse e contributi universitari. Il limite massimo del predetto indicatore è pari all'80%. In tale contesto è stata prevista la conferma delle manovre relative all'incentivazione al prepensionamento volontario dei professori e dei ricercatori in possesso dei requisiti contributivi.

### EDILIZIA

---

- razionalizzare il patrimonio immobiliare;
- alienare gli immobili inutilizzati non ritenuti strategici;
- insediare le Facoltà di Giurisprudenza, Scienze Politiche, Lingue e Letterature Straniere ed il Centro Linguistico all'Albergo dei Poveri;
- definire la destinazione degli edifici clinici;
- definire compiutamente il Progetto Erzelli;
- ridurre le locazioni passive e valorizzare quelle attive;
- garantire la sicurezza sui luoghi di lavoro.

## OTTIMIZZAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE E RAZIONALIZZAZIONE DELLE SPESE

- garantire agilità, dinamismo e collegialità del governo;
- razionalizzare l'organizzazione attraverso l'attuazione della nuova governance, con particolare riguardo alle procedure per la costituzione dei nuovi organi e strutture di Ateneo e all'attività di normazione correlata al nuovo assetto statutario;
- semplificare e incrementare l'efficienza della gestione e delle procedure;
- sviluppare la cultura della valutazione di tutte le attività;
- razionalizzare e ottimizzare le spese e l'organizzazione.

## L'ATENEO E GLI ALTRI

Il legame tra Università, Paese e territorio locale deve essere potenziato e l'Ateneo genovese, con il suo impatto formativo, scientifico e socio-economico, con la promozione dell'internazionalizzazione e con il suo impegno edilizio, deve essere sempre più il principale motore dello sviluppo territoriale, contribuendo al progresso culturale e tecnologico e allo sviluppo economico e sociale del territorio, alla sua competitività e al risanamento urbanistico.

### 2.3 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Nell'ambito delle *Linee generali del bilancio di previsione*, i punti principali su cui si è focalizzata l'azione dell'Ateneo nel 2013, al fine di perseguire gli obiettivi strategici precedentemente illustrati, sono stati così riassunti:

1. prosecuzione del processo di qualificazione e razionalizzazione dell'offerta formativa
2. coordinamento dei progetti inerenti la didattica pre e post laurea, definizione di indicatori e linee guida che regolino il monitoraggio della formazione in Ateneo, impostazione di un progetto di sostegno alla didattica curricolare
3. potenziamento dell'automazione delle procedure amministrative e del percorso formativo, con l'estensione della registrazione degli esami on line a tutti i corsi di studio
4. allargamento a tutti i Corsi di Studio della rilevazione della qualità percepita dagli studenti
5. perfezionamento del processo di gestione dell'offerta formativa attraverso gli strumenti informatici e l'integrazione delle banche dati, ministeriali e di Ateneo, attraverso lo sviluppo del progetto UniGeDidattica, che dovrà necessariamente integrare tutti i nuovi adempimenti normativi, tra i quali quello relativo all'attivazione dei sistemi di accreditamento e di valutazione periodica delle Università (A.V.A.)
6. miglioramento delle infrastrutture destinate alle attività istituzionali di Ateneo
7. valorizzazione della ricerca quale strumento indispensabile per il raggiungimento di alti standard qualitativi, maggiore qualificazione dell'Ateneo e capacità di attrazione di finanziamenti nazionali e internazionali
8. concludere la fase di valutazione esterna delle linee di ricerca ai fini della pubblicazione del libro bianco della ricerca di Ateneo
9. potenziamento della collaborazione con gli Enti di Ricerca, le associazioni di categoria e le Industrie, Poli e Distretti, in particolare PMI, del territorio ligure per attività di innovazione e trasferimento tecnologico
10. divenire sempre più un polo di attrazione per studenti e docenti di altre nazioni
11. favorire e premiare i corsi di insegnamento in lingua inglese
12. monitoraggio del nuovo limite massimo alle spese di personale, con l'obiettivo di restare al di sotto della soglia dell'80%, e promozione dell'adozione di politiche che consentano il mantenimento degli organici entro i valori di riferimento
13. applicazione della metodica per l'assegnazione di risorse per il reclutamento del personale docente, basata su descrittori e indicatori di merito e di carico di attività tali da consentire una ripartizione delle risorse commisurata alle effettive necessità

14. avanzamento nell'attuazione del piano edilizio in particolare con la definizione del progetto Erzelli, la ristrutturazione del Polo Biomedico Gastaldi (ex-Saiwa) e dell'ex-Magistero, l'approvazione dei nuovi insediamenti all'Albergo dei poveri
15. realizzazione del piano di manutenzione straordinaria sulla base di quanto deciso dagli Organi di Governo
16. dismettere le proprietà non più di interesse
17. definizione degli "spazi standard"
18. adozione dei regolamenti attuativi del nuovo Statuto, in particolare del regolamento generale, del regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità e del regolamento didattico e il supporto alle strutture coinvolte nell'applicazione della nuova normativa
19. massima attenzione alla razionalizzazione delle spese
20. razionalizzazione e ridefinizione dell'architettura organizzativa dell'Ateneo
21. predisposizione di un efficace modello organizzativo per garantire la sicurezza sui luoghi di lavoro
22. sottoscrizione del nuovo protocollo generale d'intesa e degli atti consequenziali (convenzioni attuative)
23. costanza dei trasferimenti alle strutture per formazione, ricerca e funzionamento rispetto al 2012

**Del perseguimento di tali obiettivi si dà conto nella *Relazione sulla gestione 2013*<sup>7</sup>.**

---

## 2.4 OBIETTIVI E RISULTATI GESTIONALI

### PREMESSA

---

Così come già segnalato in sede di monitoraggio *in itinere*, si è evidenziata la seria criticità relativa alla rilevabilità degli indicatori basati su dati contabili, che ha reso impossibile la misurazione dei risultati raggiunti in relazione a numerosi obiettivi della prospettiva *Risorse e finanziamento* e, di conseguenza, la rilevazione della *performance* globale di Ateneo. Infatti, il passaggio alla contabilità economico patrimoniale e al Bilancio Unico, con l'adozione di un nuovo software di contabilità (U-GOV) e del nuovo software per l'elaborazione degli stipendi (CSA), ha determinato una serie di problematiche, rendendo necessario, tra l'altro, ad inizio d'anno, l'emissione cartacea di documenti di spesa, che ne ha richiesto la contabilizzazione successiva.

A causa di tali criticità, non è stato possibile rilevare numerosi dati necessari alla misurazione, in particolare, per gli indicatori relativi a: tempo medio liquidazione pratiche rimborsi, tasso smaltimento residui, costo unitario contabilità, rapporto *fundraising* entrate totali, rapporto autofinanziamento entrate totali, importo fondo per la ricerca scientifica.

Tenuto conto di ciò, si sintetizzano i risultati raggiunti nel 2013 dall'Ateneo con il dettaglio degli obiettivi e la loro aggregazione secondo le prospettive della *balanced scorecard* descritta. Il protocollo di rilevazione degli indicatori è disponibile nell'*allegato tecnico*.

---

<sup>7</sup> Il documento è disponibile all'indirizzo:

[http://www.unige.it/amministrazione\\_trasparente/bilanci\\_consuntivo.html](http://www.unige.it/amministrazione_trasparente/bilanci_consuntivo.html)

Area strategica										
PROSPETTIVA SUPPORTO ALLA MISSION (peso rispetto alla BSC 40%)										
Obiettivo gestionale	Azione	Indicatore	Formula	Valore 2012	Target annuale 2013	Valore/Percentuale completamento cronoprogramma 2013	Percentuale raggiungimento obiettivo	Peso per prospettiva	Percentuale raggiungimento obiettivo ponderata	Struttura responsabile
ampliamento dei servizi agli studenti	aumento del numero contatti studenti soddisfatti tramite sistema informatizzato	numero contatti studenti soddisfatti tramite sistema informatizzato	Numero contatti soddisfatti tramite sistema informatizzato di gestione ticket (OTRS) / Numero studenti iscritti	24,60%	20,82%	29,80%	100,00%	10%	10,00%	Area Didattica, CSITA
ampliamento dei servizi agli studenti	aumento del numero fruitori orientamento in entrata	numero fruitori orientamento in entrata	Numero fruitori orientamento in entrata / Numero studenti immatricolati	342%	340%	353%	100,00%	10%	10,00%	Area Didattica
ampliamento dei servizi agli studenti	aumento indice attività di accoglienza studenti stranieri o in entrata	indice attività di accoglienza studenti stranieri o in entrata	Numero studenti stranieri fruitori attività accoglienza / Numero studenti stranieri immatricolati	68,33%	69,40%	87,55%	100,00%	5%	5,00%	Area Didattica
ampliamento dei servizi agli studenti	mantenimento gradimento studenti su aulaweb	gradimento studenti su aulaweb	Punteggio medio soddisfazione studenti questionario gradimento su servizi aulaweb	75,00%	75,00%	82,00%	100,00%	5%	5,00%	CSITA
mantenimento del sistema	aumento della soddisfazione degli studenti disabili sui servizi	soddisfazione degli studenti disabili sui servizi	Punteggio medio soddisfazione questionario gradimento studenti disabili	80%	78,50%	81%	100,00%	5%	5,00%	Area Didattica
ampliamento dei servizi agli studenti	estensione dei servizi informatizzati per gli studenti post lauream	indice di informatizzazione delle domande di partecipazione a corsi post lauream	numero tipologie di corso con domanda di ammissione informatizzata / numero tipologie di corso totale	66,00%	83,00%	83,00%	100,00%	10%	10,00%	Area Formazione permanente e post lauream, CSITA
mantenimento del sistema	mantenimento della soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio alta formazione	soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio alta formazione	Punteggio medio questionario gradimento studenti su servizi alta formazione	95,35%	90,00%	93,53%	100,00%	5%	5,00%	Area Formazione permanente e post lauream
mantenimento del sistema	aumento della soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio formazione permanente	soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio formazione permanente	Punteggio medio questionario gradimento studenti su servizi formazione permanente	84,30%	72,50%	78,30%	100,00%	5%	5,00%	Area Formazione permanente e post lauream
gestione integrata dell'offerta formativa	sviluppo del progetto UniGeDidattica	cronoprogramma		introdotto 2013	100%	100,00%	100,00%	15%	15,00%	Area Didattica, CSITA, Area Direzionale
miglioramento del servizio di supporto amministrativo alla ricerca	aumento soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico	soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico	Punteggio medio soddisfazione docenti questionario gradimento attività di supporto alla ricerca	ND	ND	0,746	ND	5%	ND	Area Ricerca e internazionalizzazione
miglioramento del servizio di supporto amministrativo alla ricerca	aumento incidenza attività assistenza gestione e rendicontazione della struttura su finanziamento progetti	incidenza attività assistenza gestione e rendicontazione della struttura su finanziamento progetti	N° progetti cui l'ufficio abbia effettuato assistenza alla gestione e rendicontazione / N° progetti di Ateneo finanziati	98,12%	98,12%	92,68%	94,45%	5%	4,72%	Area Ricerca e internazionalizzazione
mantenimento del sistema	diminuzione costo medio amministrativo per progetti supportati	costo medio amministrativo per progetti supportati	FTE / N° progetti supportati	0,02	0,02	0,02	100,00%	5%	5,00%	Area Ricerca e internazionalizzazione
mantenimento del sistema	diminuzione costo medio amministrativo per deposito brevetto	costo medio amministrativo per deposito brevetto	FTE / N° brevetti rilasciati	0,86	0,86	0,88	98,26%	5%	4,91%	Area Ricerca e internazionalizzazione
mantenimento del sistema	diminuzione costo medio amministrativo per spin off	costo medio amministrativo per spin off	FTE / N° spin off attivati	2,00	2,00	0,41	100,00%	5%	5,00%	Area Ricerca e internazionalizzazione
incentivazione del supporto del personale tecnico amministrativo alla ricerca	definizione di modalità incentivanti di distribuzione del fondo comune di Ateneo	cronoprogramma		introdotto 2013	100%	100,00%	100,00%	5%	5,00%	Area Personale
<b>TOTALE</b>								<b>100%</b>	<b>94,64%</b>	



OBIETTIVI E RISULTATI GESTIONALI

PROSPETTIVA INNOVAZIONE E SVILUPPO (peso rispetto alla BSC 20%)												
Area strategica	Obiettivo gestionale	Azione	Indicatore	Formula	Valore 2012	Target annuale 2013	Valore/Percentuale completamento cronoprogramma 2013	Percentuale raggiungimento obiettivo	Peso per prospettiva	Percentuale raggiungimento obiettivo ponderata	Struttura responsabile	
Area strategica	riduzione del rischio connesso alla gestione del personale	mantenimento esposizione a ricorsi per procedure concorsuali ricercatori	esposizione a ricorsi per procedure concorsuali ricercatori	Numero ricorsi / Numero partecipanti procedure concorsuali	0,36%	0,43%	0,00%	100,00%	5%	5,00%	Area Personale	
	riduzione del rischio connesso alla gestione del personale	mantenimento esposizione a ricorsi per procedure concorsuali personale tecnico amministrativo	esposizione a ricorsi per procedure concorsuali personale tecnico amministrativo	Numero ricorsi / Numero partecipanti procedure concorsuali	0,00%	0,08%	0,00%	100,00%	5%	5,00%	Area Personale	
	riduzione del rischio connesso alla gestione del personale	mantenimento del trend di riduzione del n° di pratiche pensionistiche arretrate registrato al 31.12.2011	n° di pratiche pensionistiche arretrate	N° pratiche pensionistiche arretrate totali	325	300	291	100,00%	5%	5,00%	Area Personale	
	mantenimento del sistema	mantenimento tempo medio liquidazione pratiche rimborsi	tempo medio liquidazione pratiche rimborsi	S (data liquidazione (n) - data ricevimento documentazione completa (n)) / N° pratiche	4,93	4,17 giorni	ND	ND	5%	ND (*)	Area Risorse e bilancio	
Risorse umane	applicazione delle metodiche per la distribuzione di risorse umane alle strutture	applicazione della metodologia approvata dagli organi di governo alle strutture risultanti dall'applicazione del nuovo Statuto	cronoprogramma		12,50%	100%	100,00%	100,00%	20%	20,00%	Area Personale	
	adeguamento dei processi al nuovo modello organizzativo gestionale	definizione di un modello di valutazione della performance organizzativa nelle Strutture Fondamentali	cronoprogramma		introdotto nel 2013	100%	100,00%	100,00%	15%	15,00%	Area per le Strutture fondamentali, Area direzionale	
	attuazione del nuovo Statuto	predisposizione dei regolamenti di Ateneo	cronoprogramma		60,00%	100%	60,00%	60,00%	20%	12,00%	Area Legale e generale	
Sviluppo organizzativo	valorizzazione delle competenze del personale in servizio	aumento soddisfacimento fabbisogno formativo del personale tecnico amministrativo	soddisfacimento fabbisogno formativo del personale tecnico amministrativo	(Soddisfazione personale X n° partecipanti) / N° partecipanti previsti dal piano annuale di formazione	50,24%	53%	52,56%	99,17%	10%	9,92%	Area Formazione permanente e post lauream	
	valorizzazione delle competenze del personale in servizio	definizione dei ruoli e delle competenze del personale tecnico amministrativo	cronoprogramma		100,00%	100%	100,00%	100,00%	10%	10,00%	Area Direzionale	
	adeguamento dei processi al nuovo modello organizzativo gestionale	aumento numero pareri legali rilasciati	numero pareri legali rilasciati	Numero pareri legali rilasciati / Numero pareri richiesti	100,00%	98%	100,00%	100,00%	5%	5,00%	Area Legale e generale	
									TOTALE	100%	86,92%	
(*) in mancanza di target predefinito, non può essere calcolato il grado di raggiungimento dell'obiettivo												

OBIETTIVI E RISULTATI GESTIONALI

Area strategica		PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI (peso rispetto alla BSC 20%)									
Obiettivo gestionale	Azione	Indicatore	Formula	Valore 2012	Target annuale 2013	Valore/Percentuale completamento cronoprogramma 2013	Percentuale raggiungimento obiettivo	Peso per prospettiva	Percentuale raggiungimento obiettivo ponderata	Struttura responsabile	
Area strategica	sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro	riduzione indice infortuni e incidenti sul lavoro (sul personale)	riduzione indice infortuni e incidenti sul lavoro (sul personale)	Numero infortuni e incidenti di lavoro in strutture universitarie / Personale in servizio	0,42%	0,37%	0,32%	100,00%	10%	10,00%	Area Sviluppo edilizio, Area Conservazione edilizia
	sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro	aumento incidenza interventi per riduzione dei rischi	incidenza interventi per riduzione dei rischi	Numero interventi per la riduzione dei rischi / Numero interventi complessivi	65,74%	48,00%	62,11% (*)	100,00%	10%	10,00%	Area Sviluppo edilizio, Area Conservazione edilizia
	sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro	aumento interventi per abbattimento barriere architettoniche	interventi per abbattimento barriere architettoniche	Numero interventi per abbattimento barriere architettoniche / Numero interventi complessivi	1,98%	1,60%	8,89% (**)	100,00%	10%	10,00%	Area Sviluppo edilizio, Area Conservazione edilizia
	sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro	aumento incidenza spese per miglioramento della sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro	incidenza spese per miglioramento della sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro	Risorse economiche destinate ad interventi per migliorare la sicurezza / Risorse complessive	42,89%	42,50%	49,56% (***)	100,00%	10%	10,00%	Area Sviluppo edilizio, Area Conservazione edilizia
	sviluppo degli spazi	prosecuzione del progetto Erzelli	cronoprogramma		100,00%	100%	100,00%	100,00%	25%	25,00%	Area Approvvigionamenti e patrimonio, Area Sviluppo edilizio, Area Legale e generale
	riduzione del rischio connesso ad attività negoziale e contrattuale	riduzione esposizione a contenzioso per attività contrattuale minore	esposizione a contenzioso per attività contrattuale minore	Numero contenziosi per attività contrattuale minore / Numero di contratti stipulati	0,00%	0,00%	0%	100,00%	5%	5,00%	Area Sviluppo edilizio
	riduzione del rischio connesso ad attività negoziale e contrattuale	riduzione esposizione a ricorsi per procedure affidamenti in economia	esposizione a ricorsi per procedure affidamenti in economia	Numero ricorsi / Numero procedimenti di affidamento in economia superiori a euro 20.000	0,00%	0,00%	0%	100,00%	5%	5,00%	Area Approvvigionamenti e patrimonio
	mantenimento del sistema	mantenimento tempo medio per acquisizione bene-servizio	tempo medio per acquisizione bene-servizio	S(data stipula contratto (n) - data acquisizione informazioni (n)) / Numero acquisti <€20.000	16,04 giorni	16,7 giorni	15,06	100,00%	10%	10,00%	Area Approvvigionamenti e patrimonio
	miglioramento dei servizi informatici	aumento copertura dematerializzazione documenti	copertura dematerializzazione documenti	N° stati matricolari digitalizzati / N° stati matricolari	90,64%	90,00%	100%	100,00%	10%	10,00%	Area Direzionale, CSITA
	miglioramento dei servizi informatici	diminuzione tempo medio di intervento di assistenza ticket	tempo medio di intervento di assistenza ticket	S (data chiusura ticket (n) - data apertura ticket (n)) / n° ticket aperti	3 ore	3 ore	3	100,00%	5%	5,00%	CSITA
<b>TOTALE</b>								<b>100%</b>	<b>100,00%</b>		
(*) valore =media dei valori conseguiti singolarmente dalle strutture responsabili, Area Sviluppo edilizio (47,83% ) e Area Conservazione edilizia (76,39% )											
(**) valore =media dei valori conseguiti singolarmente dalle strutture responsabili, Area Sviluppo edilizio (17,39% ) e Area Conservazione edilizia (0,38%)											
(***) valore =media dei valori conseguiti singolarmente dalle strutture responsabili, Area Sviluppo edilizio (54,29% ) e Area Conservazione edilizia (44,82%)											

OBIETTIVI E RISULTATI GESTIONALI

PROSPETTIVA RISORSE E FINANZIAMENTO (peso rispetto alla BSC 20%)											
Area strategica	Obiettivo gestionale	Azione	Indicatore	Formula	Valore 2012	Target annuale 2013	Valore/Percentuale completamento cronoprogramma 2013	Percentuale raggiungimento obiettivo	Peso per prospettiva	Percentuale raggiungimento obiettivo ponderata	Struttura responsabile
Risorse	riduzione spese energetiche	aumento spazi in classe > G	mq in classe > G	Mq in classe superiore a G / Mq totali	18,00%	26,00%	26,16%	100,00%	10%	10,00%	Area Conservazione edilizia
	mantenimento del sistema	aumento tasso smaltimento residui	tasso smaltimento residui	Media [Residui riscossi / (Residui accertati+variazioni) ; Residui pagati / (Residui impegnati+variazioni) ]	56,56%	37,00%	ND(*)	ND	10%	ND	Area Risorse e bilancio
	mantenimento del sistema	mantenimento soddisfazione organi di governo su reportistica contabile	soddisfazione organi di governo su reportistica contabile	Punteggio medio soddisfazione organi di governo questionario gradimento	ND	ND	80,00%	ND (**)	10%	ND	Area Risorse e bilancio
	mantenimento del sistema	diminuzione costo unitario contabilità	costo unitario contabilità	FTE personale / (Valore entrate + uscite)	0,044	0,000275	ND(*)	ND	15%	ND	Area Risorse e bilancio
	mantenimento del sistema	mantenimento percentuale crediti recuperati su crediti in vita	percentuale crediti recuperati su crediti in vita	Ammontare crediti recuperati / Ammontare crediti in vita	36,18%	30,00%	31,06%	100,00%	10%	10,00%	Area Legale e generale
	razionalizzazione del patrimonio edilizio	valorizzazione degli immobili fruttiferi	valorizzazione degli immobili fruttiferi	Mq spazi locati / Mq spazi locabili	71,86%	65,50%	48,52%	74,08%	7,50%	5,56%	Area Approvvigionamenti e patrimonio
	razionalizzazione del patrimonio edilizio	miglioramento dell'indice locazioni passive	indice locazioni passive	Mq in locazione passiva / Mq utilizzati complessivi	7,97%	10,00%	7,95%	100,00%	7,50%	7,50%	Area Approvvigionamenti e patrimonio
	aumento fund raising	aumento fund raising	rapporto fundraising entrate totali	Entrate di fund raising / Entrate totali	0,74%	15%	ND(*)	ND	10%	ND	Ateneo
	aumento autofinanziamento	aumento autofinanziamento	rapporto autofinanziamento entrate totali	Entrate proprie (conto terzi, ricerca, sponsorizzazioni e contribuzione studenti) / Entrate totali	15,13%	15%	ND(*)	ND	10%	ND	Ateneo
	aumento del fondo per la ricerca scientifica	aumento del fondo per la ricerca scientifica	importo fondo per la ricerca scientifica	importo fondo per la ricerca scientifica	ND	ND	ND(*)	ND	10%	ND	Ateneo
TOTALE									100%	ND	
(*) essendo ancora in fase di ultimazione il <i>Rendiconto unico di Ateneo in contabilità finanziaria</i> non è possibile fornire ad oggi il valore definitivo dell'indicatore											
(**) in mancanza di target predefinito, non può essere calcolato il grado di raggiungimento dell'obiettivo											

RISULTATI IN BASE ALLA BALANCED SCORECARD

PROSPETTIVA	RISULTATO AL 31.12.2013	PESO PROSPETTIVA	RISULTATO 2013 PONDERATO PER PROSPETTIVA
<b>SUPPORTO ALLA MISSION:</b> <i>Aree strategiche:</i> Supporto alla didattica Supporto alla ricerca	94,64%	40%	37,86%
<b>INNOVAZIONE E SVILUPPO</b> <i>Aree strategiche:</i> Risorse umane Sviluppo organizzativo	86,92%	20%	17,38%
<b>PROCESSI INTERNI</b> <i>Aree strategiche:</i> Infrastrutture Servizi informatici	100%	20%	20,00%
<b>RISORSE E FINANZIAMENTO</b> <i>Aree strategiche:</i> Risorse Autofinanziamento	ND*	20%	ND*
<b>PERFORMANCE DI ATENEO</b>			<b>ND**</b>

\* Il numero di dati disponibili (4/10) non consente di calcolare un risultato di prospettiva attendibile

\*\* Il numero parziale di dati non consente di calcolare un risultato complessivo attendibile

Nell'analizzare i dati disponibili relativi alle prospettive *Supporto alla mission* (94,64%), *Innovazione e sviluppo* (86,92%) e *Processi interni* (100%), si evidenzia la positività degli stessi, pur in un contesto di profonda trasformazione del quadro organizzativo e funzionale, intrapreso a partire dal 2012 con la costituzione delle Strutture Fondamentali, e proseguito nel 2013 con la riorganizzazione amministrativa e tecnica dell'Ateneo e con il passaggio al bilancio unico e alla contabilità economico patrimoniale, in vigore dal 1 gennaio 2013, che ha impegnato pesantemente tutte le strutture dell'Amministrazione.

Più nel dettaglio, esaminando il dato per prospettiva, la *performance* migliore è stata raggiunta nell'ambito dei *Processi interni*, con una percentuale del 100%: in particolare, per quanto riguarda l'area strategica *Infrastrutture*, sono stati raggiunti tutti gli obiettivi relativi alla sicurezza dei luoghi di lavoro e di studio (riduzione dell'indice infortuni cantieri e personale, aumento incidenza interventi per riduzione dei rischi e miglioramento sicurezza, abbattimento barriere architettoniche), e sono state inoltre rispettate pienamente le aspettative poste in termini di riduzione dell'esposizione a contenzioso e ricorsi per procedure negoziali e tempo acquisizione beni-servizi. Anche l'obiettivo di prosecuzione del progetto Erzelli, malgrado le note vicende, può dirsi pienamente raggiunto in quanto gli uffici hanno fornito alle Commissioni il supporto tecnico previsto. Rispetto all'area strategica *Servizi informatici*, anche in tal caso gli obiettivi previsti, finalizzati al mantenimento del sistema e al miglioramento dei servizi informatici (diminuzione tempi di intervento per assistenza e aumento copertura dematerializzazione documenti), sono stati pienamente realizzati.

Un'eccellente *performance* si è registrata anche per la prospettiva *Supporto alla mission*, con una percentuale di raggiungimento del 94,64%. Nel dettaglio, per quanto concerne l'area strategica *Supporto alla Didattica*, si registra il pieno raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati dal *Piano della performance*, di mantenimento del sistema e di ampliamento dei servizi agli studenti, la maggior parte dei quali misurati in termini di *customer satisfaction* e, quindi, riscontro diretto sulla qualità dei servizi offerti presso gli *stakeholder*. Per quanto riguarda l'area *Supporto alla Ricerca*, si segnala che l'obiettivo relativo alla rilevazione della soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca, innovazione e

trasferimento tecnologico, il cui questionario è stato sottoposto per la compilazione per la prima volta, non è misurabile mancando il target di riferimento con cui confrontare il dato.

Per quanto riguarda la prospettiva *Innovazione e sviluppo*, il risultato globalmente conseguito dell'86,92% è superiore di oltre 10 punti percentuali rispetto al 2012 (75%). In particolare, mentre tutti gli obiettivi di mantenimento sono stati pienamente raggiunti, come già anticipato si sono registrate alcune criticità in merito al rispetto degli obiettivi di innovazione, in particolare nella predisposizione dei regolamenti attuativi dello Statuto, mancando ancora l'approvazione del Regolamento di Ateneo - per motivi connessi alla complessità dell'iter di riassetto organizzativo e funzionale complessivo-, per le cui materie, già dallo scorso anno, sono state approntate discipline transitorie che rappresentano una sostanziale anticipazione del contenuto della disciplina più rilevante all'interno dello stesso.

Rispetto alla prospettiva *Risorse e finanziamento*, in relazione alla quale si sono già anticipate le criticità nella disponibilità e quindi rilevabilità dei dati per la maggior parte degli indicatori, si può comunque segnalare il pieno raggiungimento dell'obiettivo di riduzione delle spese energetiche, di mantenimento della percentuale di recupero crediti e di miglioramento dell'indice delle locazioni passive. Gli obiettivi relativi all'Area strategica *Autofinanziamento* risultano purtroppo non rilevabili.

#### RISULTATI IN BASE ALLA DECLINAZIONE ORGANIZZATIVA

Si fornisce di seguito un prospetto riassuntivo della percentuale complessiva del raggiungimento dei risultati per ciascuna struttura (data dalla ponderazione dei risultati per singola azione per il peso relativo rispetto alla struttura).

STRUTTURE RESPONSABILI	N° OBIETTIVI ASSEGNATI	% RAGGIUNGIMENTO
Area Direzionale	4	100%
Area per le Strutture Fondamentali	1	100%
Area Didattica	5	100%
Area Formazione permanente e <i>post lauream</i>	4	99,79%
Area Ricerca e internazionalizzazione	5 (*)	98,18%
Area Risorse e bilancio	4	ND
Area Personale	5	100%
Area Legale e generale	4	76%
Area Approvvigionamenti e patrimonio	5	96,11%
Area Conservazione edilizia	5	88,54%
Area Sviluppo edilizio	6	99,95%
CSITA	6	100%

(\*) nel calcolo sono stati considerati solo 4 obiettivi, poiché in relazione al 5° obiettivo assegnato all'Area Ricerca e internazionalizzazione, che prevede l'azione "aumento soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico", il valore rilevato per la prima volta nel 2013 relativo all'indicatore "soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico", in mancanza di progresso target di confronto, non è idoneo a indicare la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo.

Ad ogni Area dirigenziale sono stati assegnati una media di 4,5 obiettivi. Dall'analisi dei dati emerge un grado di raggiungimento medio degli obiettivi del 96,23%, con un *range* particolarmente significativo di 24 punti percentuali (76%-100%).

Nel dettaglio, si sottolinea il pieno raggiungimento degli obiettivi assegnati da parte delle Aree Direzionale, per le Strutture Fondamentali, Didattica, Personale e CSITA. Ottima anche la performance delle Aree Formazione permanente e *post lauream*, Ricerca e internazionalizzazione e Sviluppo edilizio. Alcune criticità sono invece emerse per l'Area Legale e generale, sulla cui *performance* globale

ha pesato il ritardo, non attribuibile alla componente dirigenziale e amministrativa, ma al contesto di profonda trasformazione del quadro organizzativo e funzionale, nella predisposizione dei Regolamenti di Ateneo, come già anticipato, che costituiva l'obiettivo di maggior peso (60%) per la Struttura. Per il dettaglio dei pesi degli obiettivi per ciascuna struttura si rimanda all'*allegato tecnico*.

## 2.5 OBIETTIVI E RISULTATI INDIVIDUALI

21

### 2.5.1 VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

La valutazione annuale del Direttore Generale è effettuata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta motivata del Nucleo di Valutazione nelle funzioni di Organismo indipendente di valutazione, sentito il Rettore. A tal fine il Direttore Generale presenta a una relazione sull'attività svolta e sugli obiettivi conseguiti, che illustra, in particolare: la leadership esercitata, la capacità di agire secondo le priorità definite dalle strategie di Ateneo, l'innovazione capacità di *problem solving*, la trasparenza dell'azione amministrativa e della gestione del personale.

Alla valutazione di tali ambiti si aggiunge la misurazione dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi assegnati con riferimento ai risultati della *performance* organizzativa dell'Ateneo, descritta nel paragrafo 2.4.

#### OBIETTIVI INDIVIDUALI

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22 febbraio 2012, in occasione della designazione con mandato quadriennale, nel segno di una sostanziale consequenzialità con quanto già deliberato in occasione del precedente rinnovo dell'incarico a Direttore Amministrativo, e in coerenza con le linee programmatiche e di bilancio e alle linee guida rettorali, sono:

- a) lo studio e la realizzazione di una nuova, efficace ed efficiente organizzazione delle strutture didattiche e scientifiche e, di conseguenza, l'implementazione di eventuali modifiche dell'assetto dell'amministrazione centrale.
- b) in armonia con la normativa delegata di attuazione della Legge Gelmini e con l'emanando Regolamento per l'amministrazione, finanza e contabilità, il completamento del progetto di rinnovamento della gestione amministrativo contabile con il passaggio ad un quadro informativo economico-patrimoniale dell'Ateneo, accompagnato da una innovazione sul piano informatico che consenta, per quanto possibile, la gestione integrata dei dati contabili con quelli presenti negli altri sistemi applicativi con evidenti positive ricadute in termini di semplificazione, dematerializzazione nonché di efficacia ed efficienza.
- c) il consolidamento del sistema di valutazione della *performance* (individuale e organizzativa), attraverso revisioni periodiche anche in collaborazione con il Nucleo di Valutazione d'Ateneo e la diffusione di una cultura organizzativa tale da consentire l'utilizzo del sistema quale strumento decisionale per la programmazione e la gestione delle risorse teso al costante miglioramento dell'assetto organizzativo.

Ciascun obiettivo è stato, sempre dal Consiglio di Amministrazione, declinato nel *Piano della Performance* 2013-2015 nei seguenti obiettivi individuali annuali per il 2013:

a-1) implementazione con modalità efficienti ed efficaci dell'unità organizzativa per la quality assurance, già prevista nell'organigramma, finalizzata al supporto degli organi che svolgono la funzione di presidio di qualità	
Atti conseguimento	Data conseguimento
implementazione del sistema di quality assurance che ha portato all'accREDITAMENTO di tutte le sedi e dei corsi di studio con Decreto ministeriale prot. n. 0000474	14.06.2013

emanazione del regolamento sulla valutazione della didattica e dei servizi di supporto con DRR 912 e 1013	19.11.2013
---	------------

a-2) verifica dell'impatto del modello organizzativo implementato e studio, su queste basi, del suo grado di efficienza, soprattutto nell'ambito della Direzione Generale	
Atti conseguimento	Data conseguimento
adeguamento dell'atto di organizzazione amministrativa e tecnica con DDG n. 876	23.10.2013
studio e illustrazione ai responsabili di struttura di interventi sulla Direzione Generale da attuare entro il 2014	14.10.2013

b-1) attivazione di strumenti di controllo sul processo contabile attraverso l'implementazione di procedure di audit interno limitatamente alla definizione di programmi e metodologie propedeutiche a dette attività, da implementare nel 2014	
Atti conseguimento	Data conseguimento
implementazione del Settore Monitoraggio e Audit che ha contribuito, tramite consulenza specifica, a garantire la continuità nel funzionamento delle strutture	31.12.2013
previsione di procedure di audit interno nella bozza di Regolamento di Amministrazione Finanza e Contabilità	30.6.2013

b-2) attivazione di strumenti di controllo sull'utilizzo delle risorse attraverso l'implementazione di strumenti informatici che consentano di calcolare i costi dei centri limitatamente alla definizione di programmi e metodologie propedeutiche a dette attività, da implementare nel 2014	
Atti conseguimento	Data conseguimento
presentazione al Consiglio di Amministrazione della metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa nelle strutture e della metodologia di attribuzione del personale alle strutture	20.11.2013
previsione di un Operational Data Store di Ateneo <sup>8</sup>	31.12.2013

c-1) estensione della misurazione e della valutazione della performance organizzativa alle Strutture Fondamentali attraverso lo studio di una adeguata metodologia e la costruzione di idonei indicatori che utilizzino gli strumenti di cui al punto b-2) e della rilevazione della customer satisfaction	
Atti conseguimento	Data conseguimento
presentazione all'OIV e al Consiglio di Amministrazione della metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa nelle Strutture Fondamentali	20.11.2013
utilizzo della metodologia nel <i>Piano della Performance 2014-2016</i>	29.1.2014

c-2) implementazione di idonei strumenti atti a diffondere, tra tutti gli attori coinvolti ed in primis i dirigenti, una cultura organizzativa finalizzata all'utilizzo della valutazione delle performance individuali quale strumento di valorizzazione del merito	
Atti conseguimento	Data conseguimento

<sup>8</sup> Gli obiettivi b-1) e b-2) sono stati modificati dal Consiglio di Amministrazione nella formulazione qui riportata, a seguito del monitoraggio in itinere, in ragione delle criticità riscontrate nel passaggio al bilancio unico e alla contabilità economico patrimoniale e, soprattutto, all'applicativo U-GOV.



formazione istituzionalizzata ai valutatori	febbraio-marzo 2013, giugno-luglio 2013, febbraio 2014
percorso formativo per Segretari Amministrativi con modulo sulla valutazione	maggio 2013

## 2.5.2. VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

La valutazione dei dirigenti è formulata annualmente dal Direttore Generale in relazione a:

- valutazione delle competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività (competenze organizzative);
- valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati alla struttura (risultato raggiunto-*performance* organizzativa);
- valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi individuali assegnati (risultato raggiunto-*performance* individuale).

### COMPETENZE ORGANIZZATIVE

In base al ruolo dei dirigenti sono previsti i seguenti ambiti, valutati con una scala descrittiva cui corrisponde un punteggio da 0 a 5.

<p><i>Dirigenza di supporto alla mission:</i></p> <p>I) ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA  II) CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE DELL'ENTE  III) TENSIONE AL RISULTATO  IV) AUTONOMIA  V) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI</p>	<p><i>Dirigenza gestionale:</i></p> <p>I) CAPACITA' TECNICHE E SVILUPPO PROFESSIONALE  II) CAPACITA DI RELAZIONE  III) INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA  IV) CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE  V) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI</p>
<p><i>Dirigenza di innovazione:</i></p> <p>I)CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE DELL'ENTE  II) CAPACITA' DI INNOVAZIONE  III) CAPACITA DI RELAZIONE  IV) LEADERSHIP  V) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI</p>	<p><i>Dirigenza tecnica:</i></p> <p>I)CAPACITA' TECNICHE E SVILUPPO PROFESSIONALE  II) TENSIONE AL RISULTATO  III)AUTONOMIA  IV) CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE  V) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI</p>

### RISULTATO RAGGIUNTO-PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione del risultato conseguito, per quanto attiene alla *performance* organizzativa, risulta dalla media ponderata delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di cui al paragrafo 2.4 cui si rimanda.

### RISULTATO RAGGIUNTO-PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione del risultato conseguito, per quanto attiene alla *performance* individuale, risulta dal grado di raggiungimento dell'obiettivo individuale assegnato che si riporta nella successiva tabella, con le relative modalità di misurazione.

OBIETTIVI E RISULTATI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI

AREA	OBIETTIVO	ATTIVITÀ	SCADENZE	STATO DI ATTUAZIONE (% attività concluse su attività previste)	ELEMENTI DI VALUTAZIONE	CONGRUITA' DEL PROGETTO (a)	INDICATORE 1 (*)	VALORE INDICATORE 1	% RAGGIUNGIMENTO TARGET INDICATORE 1 (b)	INDICATORE 2 (*)	VALORE INDICATORE 2	% RAGGIUNGIMENTO TARGET INDICATORE 2 (c)	MEDIA ELEMENTI (a;b;c)	TOTALE RISULTATO OBIETTIVO INDIVIDUALE (media tra stato di attuazione e media elementi)
Area Didattica	Studiare e implementare modalità di collegamento tra la Direzione generale, le Scuole e i Dipartimenti previsti dal nuovo Statuto, atte a migliorare la gestione amministrativa dei procedimenti relativi alla carriera degli studenti, alla mobilità e alle attività di orientamento, con riferimento ai servizi offerti	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITA' III IMPLEMENTAZIONE	31.12.2013	79%	congruità del progetto; riduzione dei tempi di espletamento delle procedure sulla base di indicatori specifici qualitativi e quantitativi costruiti dal Nucleo di Valutazione	85%	Riduzione dei tempi di aggiornamento della carriera studente rispetto alla situazione ex ante (media tra diversi procedimenti)	36,37%	100%				92,50%	85,77%
Area Formazione Permanente e Post Lauream	Studiare e implementare modalità di collegamento tra la Direzione generale, le Scuole e i Dipartimenti previsti dal nuovo Statuto, atte a migliorare la gestione amministrativa dei procedimenti relativi alla carriera degli studenti post lauream e dei dottorandi e il servizio loro offerto	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITA' III IMPLEMENTAZIONE	31.12.2013	83%	congruità del progetto; riduzione dei tempi di espletamento delle procedure sulla base di indicatori specifici qualitativi e quantitativi costruiti dal Nucleo di Valutazione	75%	Riduzione dei tempi di aggiornamento della carriera studente post lauream, rispetto alla situazione ex ante (media tra diversi procedimenti)	45,71%	100%				87,50%	85,42%
Area Risorse e Bilancio	Implementare sul campo, verificare, adeguare e collegare con gli altri strumenti di gestione il sistema contabile economico patrimoniale" con scadenza 31.12.2013	IMPLEMENTAZIONE	31.12.2013	100%	verifica sulla base di criteri da stabilire da parte del Nucleo di Valutazione		Riapertura conti (Caricamento del Budget 2014) e ribaltamento disponibilità nel 2014 (si/no)	SI	100%	Soddisfazione rispetto al supporto fornito ai segretari amministrativi e direttori di dipartimento	76,66%	100%	100,00%	100,00%
Area Personale	Studiare e implementare modalità di semplificazione e digitalizzazione nel reclutamento e la gestione del personale apportando i conseguenti necessari interventi organizzativi da inserire in un piano triennale che coinvolga altri risparmi di spesa, al fine di realizzare le economie aggiuntive previste dall'art. 16, comma 5, della L. n. 111 del 2011	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITA' III IMPLEMENTAZIONE	30.06.2013 30.09.2013 31.12.2013	83%	congruità del progetto; verifica del realizzo di effettive economie	85%	Riduzione di spesa della procedura gestita digitalmente rispetto alla proiezione dei costi tradizionali calcolati sulla stessa procedura	34,55%	100%				92,50%	87,92%
Area Legale e generale	Predisporre e portare all'approvazione degli Organi di Governo il Piano Triennale della Trasparenza che preveda un efficiente modello di organizzazione per la raccolta e la pubblicazione dei dati individuando le diverse responsabilità	I PREDISPOSIZIONE PIANO TRIENNALE DELLA TRASPARENZA II SOTTOPOSIZIONE AGLI ORGANI DI GOVERNO	30.06.2013 31.12.2013	100%	aderenza del Piano agli specifici requisiti richiesti dalla normativa e dalla CIVIT (ora ANAC)		Confronto percentuale di dati presenti sul sito al 31/12/2013, rispetto alla media altri Atenei simili per dimensioni sul dato	7,02%	100%				100,00%	100,00%
Area Approvvigionamenti e Patrimonio	Studiare e implementare modalità di collegamento tra la Direzione generale, le Scuole e i Dipartimenti previsti dal nuovo Statuto, atte a migliorare la gestione dei processi negoziali	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITA' III IMPLEMENTAZIONE	31.12.2013	50%	congruità del progetto; riduzione dei tempi di espletamento delle procedure sulla base di indicatori specifici qualitativi e quantitativi costruiti dal Nucleo di Valutazione	90%	Riduzione tempo medio acquisizione bene o servizio rispetto alla situazione ex ante	12,95%	75%	Soddisfazione utenti su approvvigionamenti ex post (su campione rappresentativo)	75,83%	100%	88,33%	69,17%
Area Conservazione edilizia Area Sviluppo Edilizio	Studiare e implementare una metodologia di definizione degli "spazi standard" per le diverse tipologie di strutture in base alle diverse tipologie di utilizzo	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITA'	30.09.2013 31.12.2013	100%	congruità del progetto	100% (metodologia approvata in CDA senza rilievi di merito in data 13.12.2013)							100,00%	100,00%
CSITA	Studiare e implementare modalità di collegamento tra i diversi applicativi di Ateneo atti a garantire la gestione integrata con particolare riferimento alla fruizione dei dati relativi alla didattica e agli studenti ai fini programmatici e valutativi, alla metodica di assegnazione del personale tecnico amministrativo alle strutture e al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITA' III IMPLEMENTAZIONE	31.12.2013	100%	congruità del progetto; numero di applicativi da cui è possibile attingere i dati da un'unica interfaccia; possibilità di aggregare i dati in formule; impatto sull'organizzazione del lavoro sulla base di indicatori specifici qualitativi e quantitativi costruiti dal Nucleo di Valutazione	100%	Numero applicativi consultabili da UnigeOds rispetto a quelli previsti	100%	100%				100,00%	100,00%

(\*) Gli indicatori sono stati definiti dal Nucleo di Valutazione nelle funzioni di OIV

CRITERI DI DETERMINAZIONE % RAGGIUNGIMENTO TARGET INDICATORI

indicatori riduzione tempi	x>33%	100%	trasparenza confronti con altri Atenei	superiore alla media	100%
	10%<x<33%	75%		uguale alla media	75%
	0%<x<10%	50%		inferiore alla media di non più del 10%	50%
	x<0%	0%		inferiore alla media di più del 10%	0%
rilevazioni soddisfazione	x>75%	100%	riduzione costi	x>33%	100%
	67%<x<75%	75%		10%<x<33%	75%
	50%<x<67%	50%		0%<x<10%	50%
	x<50%	0%		x<0%	0%

Le valutazioni complessive aggregate conseguite dai Dirigenti in relazione al 2013 sono state le seguenti:

N° DIRIGENTI VALUTATI:	9
Media:	81,96/100
Range:	17,2 (88,5-71,3)
Variabilità(*):	7,06%

25

(\* ) Calcolata utilizzando il coefficiente di variabilità di Pearson (scarto quadratico medio/media aritmetica)

Le singole valutazioni ottenute sono accessibili presso gli uffici competenti.

La retribuzione di risultato dei dirigenti, tenuto conto delle risorse disponibili, è attribuita, in base alla valutazione conseguita, secondo le seguenti tre fasce, correlate ad importi decrescenti, come previsto dal CCNL:

FASCIA RETRIBUTIVA	% DIRIGENTI	N° DIRIGENTI
I fascia	22%	2
II fascia	33%	3
III fascia	45%	4
TOTALE	100%	9

### 2.5.3 VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

Nel 2013 il personale tecnico amministrativo è stato valutato dal proprio Dirigente (**valutatore**), su proposta del Capo Servizio (**valutatore intermedio**), in base a informazioni dirette o raccolte presso soggetti con diretta conoscenza del lavoro del dipendente dal Segretario Amministrativo, dal Direttore di Biblioteca o Centro, dal Capo Settore (**referente**), riguardo a:

- valutazione del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza e dei comportamenti organizzativi dimostrati (**competenze organizzative**);
- valutazione del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali (**risultato raggiunto**) con modalità diverse rispettivamente per tutto il personale di categoria EP e per il personale di categoria D con incarichi di responsabilità, e per il restante personale.

Le competenze organizzative sono oggetto di valutazione per tutti i dipendenti con le stesse modalità.

Il risultato raggiunto è valutato in relazione alla tipologia di obiettivo assegnato.

La valutazione delle prestazioni del personale con obiettivi di gruppo è avvenuta con la seguente ponderazione:

competenze organizzative: 60%

risultato raggiunto: 40%.

La valutazione delle prestazioni del personale con obiettivi individuali è avvenuta con la seguente ponderazione:

competenze organizzative: 50%

risultato raggiunto: 50%.

## COMPETENZE ORGANIZZATIVE

Le competenze organizzative sono state misurate rispetto alle seguenti aree:

ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	Capacità di porre attenzione alle esigenze dell'utente, esterno e interno, dell'utente e garantirne la soddisfazione con i mezzi a disposizione. Elementi esemplificativi da cui desumere elementi utili alla valutazione: - soddisfazione dell'utenza interna ed esterna o degli interlocutori Nel caso il Valutato non si rapporti direttamente all'utenza è necessario tenere conto delle finalità del servizio e dei relativi interlocutori istituzionali.
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	Capacità, dimostrata, di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio contributo partecipando a gruppi di lavoro, a progetti anche intersettoriali con disponibilità ad integrare le conoscenze proprie ed altrui in un processo di scambio. Elementi esemplificativi da cui desumere elementi utili alla valutazione: - soddisfazione dei colleghi - partecipazione a commissioni e gruppi di lavoro - trasmissione ai colleghi di conoscenze acquisite in corsi di formazione - trasmissione ai colleghi di best practice - inserimento di colleghi neoassunti.
INTEGRAZIONE NEI PROCESSI	Continuità e precisione nel lavoro con utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili; integrazione con gli altri e nei processi, attiva disponibilità e partecipazione alla soluzione di problematiche comuni. Elementi esemplificativi da cui desumere elementi utili alla valutazione: - proposte concrete e attuabili di soluzione a problematiche dell'ufficio - partecipazione a progetti - flessibilità e arricchimento di mansioni, a titolo puramente esemplificativo: sorveglianza delle strutture didattico scientifiche, partecipazione all'organizzazione di convegni e seminari, gestione, quale attività non esclusiva, della rilevazione delle presenze, supporto informatico ai colleghi, webmaster o gestore di pagina web di struttura, tutoraggio di tirocinanti inseriti nella struttura, compito di rilevare gli inadempimenti contrattuali negli appalti di servizi, disponibilità ad interventi di urgenza fuori dall'orario di servizio fuori dall'istituto della reperibilità, presa in carico di attività ulteriori in caso di assenze protratte dei colleghi etc. solo se le attività sono svolte oltre ai compiti istituzionali.
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Approccio attivo di fronte a situazioni nuove, mutevoli o incerte, teso a raggiungere i risultati con il minor aggravio procedurale possibile nel rispetto delle norme giuridiche o tecniche precostituite. Elementi esemplificativi da cui desumere elementi utili alla valutazione: - assenza di ricorsi dovuti ad errori nell'applicazione delle norme - rispetto dei termini dei processi - soddisfazione dell'utenza riguardo alla precisione e alla celerità nella definizione dei processi.

26

## RISULTATO RAGGIUNTO

Nella successiva tabella si illustrano gli obiettivi assegnati al personale per il 2013 e il relativo grado di raggiungimento misurato.

**OBIETTIVI DI GRUPPO COLLEGATI ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA**

OBIETTIVO	DESCRIZIONE	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO																						
collaborare al raggiungimento dell'effettiva implementazione "sul campo" del nuovo modello organizzativo per la rispettiva unità organizzativa di assegnazione	l'obiettivo sarà raggiunto, laddove nell'unità organizzativa al 31.12.13 sia effettivo il nuovo modello di organizzazione previsto dal DDG n. 1476 del 31.12.2012 e successive modificazioni e il Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	<p>A) Il nuovo modello di organizzazione risulta verificato e implementato in maniera omogenea in tutte le strutture, secondo lo stato di attuazione delle diverse fasi:</p> <table border="0"> <tr><td>costituzione aree dirigenziali, servizi e settori</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>costituzione unità</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>verifica assetto</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>adeguamenti assetto</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>nomina dei responsabili</td><td>in itinere (75%)</td></tr> <tr><td>TOTALE A)</td><td>95%</td></tr> </table> <p>B) Lo stato di attuazione delle procedure di adozione del Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità è il seguente:</p> <table border="0"> <tr><td>disciplina transitoria</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>nomina Commissione</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>predisposizione bozza parziale</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>approvazione regolamento</td><td>in itinere (50%)</td></tr> <tr><td>TOTALE B)</td><td>75%</td></tr> </table> <p><b>RISULTATO RAGGIUNTO = MEDIA (A, B)= 85%</b></p>	costituzione aree dirigenziali, servizi e settori	concluso	costituzione unità	concluso	verifica assetto	concluso	adeguamenti assetto	concluso	nomina dei responsabili	in itinere (75%)	TOTALE A)	95%	disciplina transitoria	concluso	nomina Commissione	concluso	predisposizione bozza parziale	concluso	approvazione regolamento	in itinere (50%)	TOTALE B)	75%
costituzione aree dirigenziali, servizi e settori	concluso																							
costituzione unità	concluso																							
verifica assetto	concluso																							
adeguamenti assetto	concluso																							
nomina dei responsabili	in itinere (75%)																							
TOTALE A)	95%																							
disciplina transitoria	concluso																							
nomina Commissione	concluso																							
predisposizione bozza parziale	concluso																							
approvazione regolamento	in itinere (50%)																							
TOTALE B)	75%																							

**OBIETTIVI INDIVIDUALI COLLEGATI ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA**

INCARICO	STRUTTURA	OBIETTIVO	DESCRIZIONE	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO																																
Capo Settore	Aree dirigenziali	correttezza gestionale e/o tecnica nel coordinamento dell'attività del Settore	l'obiettivo sarà raggiunto, laddove sia garantita nel corso dell'anno la correttezza complessiva delle attività svolte in armonia con il DDG n. 1476 del 31.12.2012 e successive modificazioni e il Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	<p>Per tutti i Settori:</p> <p>A) Le unità organizzative hanno adeguato le attività svolte alla correttezza complessiva prevista dall'atto di organizzazione amministrativa e tecnica nella seguente misura:</p> <table border="0"> <tr><td>costituzione aree dirigenziali, servizi e settori</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>costituzione unità</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>verifica assetto</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>adeguamenti assetto</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>nomina dei responsabili</td><td>in itinere (75%)</td></tr> <tr><td>TOTALE A)</td><td>95%</td></tr> </table> <p>B) Le unità organizzative hanno adeguato le attività svolte alla correttezza complessiva prevista dal Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità nella seguente misura:</p> <table border="0"> <tr><td>disciplina transitoria</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>nomina Commissione</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>predisposizione bozza parziale</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>approvazione regolamento</td><td>in itinere (50%)</td></tr> <tr><td>TOTALE B)</td><td>75%</td></tr> </table> <p>C) Le unità organizzative hanno adeguato le attività svolte alla correttezza complessiva prevista dai principali Regolamenti previsti dallo Statuto nella seguente misura:</p> <table border="0"> <tr><td>Regolamento generale di Ateneo</td><td>in itinere (75%)</td></tr> <tr><td>Nuovo Regolamento didattico di Ateneo</td><td>vigente</td></tr> <tr><td>Regolamento di attuazione della L. n. 241/1990</td><td>compatibile ma non adeguato ( (80%)</td></tr> <tr><td>Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità</td><td>in itinere (75%)</td></tr> <tr><td>MEDIA C)</td><td>85%</td></tr> </table> <p><b>RISULTATO RAGGIUNTO = MEDIA (A, B, C)= 85%</b></p>	costituzione aree dirigenziali, servizi e settori	concluso	costituzione unità	concluso	verifica assetto	concluso	adeguamenti assetto	concluso	nomina dei responsabili	in itinere (75%)	TOTALE A)	95%	disciplina transitoria	concluso	nomina Commissione	concluso	predisposizione bozza parziale	concluso	approvazione regolamento	in itinere (50%)	TOTALE B)	75%	Regolamento generale di Ateneo	in itinere (75%)	Nuovo Regolamento didattico di Ateneo	vigente	Regolamento di attuazione della L. n. 241/1990	compatibile ma non adeguato ( (80%)	Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	in itinere (75%)	MEDIA C)	85%
costituzione aree dirigenziali, servizi e settori	concluso																																			
costituzione unità	concluso																																			
verifica assetto	concluso																																			
adeguamenti assetto	concluso																																			
nomina dei responsabili	in itinere (75%)																																			
TOTALE A)	95%																																			
disciplina transitoria	concluso																																			
nomina Commissione	concluso																																			
predisposizione bozza parziale	concluso																																			
approvazione regolamento	in itinere (50%)																																			
TOTALE B)	75%																																			
Regolamento generale di Ateneo	in itinere (75%)																																			
Nuovo Regolamento didattico di Ateneo	vigente																																			
Regolamento di attuazione della L. n. 241/1990	compatibile ma non adeguato ( (80%)																																			
Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	in itinere (75%)																																			
MEDIA C)	85%																																			
Segretario Amministrativo	Dipartimento Scuola	correttezza e puntualità nel coordinamento dell'attività giuridica e contabile della Struttura	l'obiettivo sarà raggiunto, laddove sia garantita nel corso dell'anno la correttezza complessiva delle attività svolte in armonia con il DDG n. 1476 del 31.12.2012 e successive modificazioni e il Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	<p>Per tutte le Scuole, i Dipartimenti:</p> <p>A) Le unità organizzative hanno adeguato le attività svolte alla correttezza complessiva prevista dall'atto di organizzazione amministrativa e tecnica nella seguente misura:</p> <table border="0"> <tr><td>costituzione aree dirigenziali, servizi e settori</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>costituzione unità</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>verifica assetto</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>adeguamenti assetto</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>nomina dei responsabili</td><td>in itinere (75%)</td></tr> <tr><td>TOTALE A)</td><td>95%</td></tr> </table> <p>B) Le unità organizzative hanno adeguato le attività svolte alla correttezza complessiva prevista dal Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità nella seguente misura:</p> <table border="0"> <tr><td>disciplina transitoria</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>nomina Commissione</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>predisposizione bozza parziale</td><td>concluso</td></tr> <tr><td>approvazione regolamento</td><td>in itinere (50%)</td></tr> <tr><td>TOTALE B)</td><td>75%</td></tr> </table>	costituzione aree dirigenziali, servizi e settori	concluso	costituzione unità	concluso	verifica assetto	concluso	adeguamenti assetto	concluso	nomina dei responsabili	in itinere (75%)	TOTALE A)	95%	disciplina transitoria	concluso	nomina Commissione	concluso	predisposizione bozza parziale	concluso	approvazione regolamento	in itinere (50%)	TOTALE B)	75%										
costituzione aree dirigenziali, servizi e settori	concluso																																			
costituzione unità	concluso																																			
verifica assetto	concluso																																			
adeguamenti assetto	concluso																																			
nomina dei responsabili	in itinere (75%)																																			
TOTALE A)	95%																																			
disciplina transitoria	concluso																																			
nomina Commissione	concluso																																			
predisposizione bozza parziale	concluso																																			
approvazione regolamento	in itinere (50%)																																			
TOTALE B)	75%																																			

				<p>C) Le unità organizzative hanno adeguato le attività svolte alla correttezza complessiva prevista dai principali Regolamenti previsti dallo Statuto nella seguente misura:</p> <table border="0"> <tr> <td>Regolamento generale di Ateneo</td> <td>in itinere (75%)</td> </tr> <tr> <td>Nuovo Regolamento didattico di Ateneo</td> <td>vigente</td> </tr> <tr> <td>Regolamento di attuazione della L. n. 241/1990</td> <td>compatibile ma non adeguato ( (80%)</td> </tr> <tr> <td>Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità</td> <td>in itinere (75%)</td> </tr> <tr> <td>MEDIA C)</td> <td>85%</td> </tr> </table> <p><b>RISULTATO RAGGIUNTO = MEDIA (A, B, C)= 85%</b></p>	Regolamento generale di Ateneo	in itinere (75%)	Nuovo Regolamento didattico di Ateneo	vigente	Regolamento di attuazione della L. n. 241/1990	compatibile ma non adeguato ( (80%)	Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	in itinere (75%)	MEDIA C)	85%																						
Regolamento generale di Ateneo	in itinere (75%)																																			
Nuovo Regolamento didattico di Ateneo	vigente																																			
Regolamento di attuazione della L. n. 241/1990	compatibile ma non adeguato ( (80%)																																			
Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	in itinere (75%)																																			
MEDIA C)	85%																																			
Coordinatore tecnico di Dipartimento	Dipartimenti	correttezza tecnica dell'attività di supporto alla struttura	l'obiettivo sarà raggiunto, laddove sia garantita nel corso dell'anno la correttezza complessiva delle attività svolte in armonia con il DDG n. 1476 del 31.12.2012 e successive modificazioni e il Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	Non ancora nominati																																
Direttore/Responsabile/Segretario Amministrativo di Centro	Centri	correttezza e puntualità nel coordinamento dell'attività giuridica e contabile del Centro, nella gestione delle risorse e nell'erogazione del servizio all'utenza	l'obiettivo sarà raggiunto, laddove sia garantita nel corso dell'anno la correttezza complessiva delle attività svolte in armonia con il DDG n. 1476 del 31.12.2012 e successive modificazioni e il Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	<p>Per tutti i Centri</p> <p>A) Le unità organizzative hanno adeguato le attività svolte alla correttezza complessiva prevista dall'atto di organizzazione amministrativa e tecnica nella seguente misura:</p> <table border="0"> <tr> <td>costituzione aree dirigenziali, servizi e settori</td> <td>concluso</td> </tr> <tr> <td>costituzione unità</td> <td>concluso</td> </tr> <tr> <td>verifica assetto</td> <td>concluso</td> </tr> <tr> <td>adeguamenti assetto</td> <td>concluso</td> </tr> <tr> <td>nomina dei responsabili</td> <td>in itinere (75%)</td> </tr> <tr> <td>TOTALE A)</td> <td>95%</td> </tr> </table> <p>B) Le unità organizzative hanno adeguato le attività svolte alla correttezza complessiva prevista dal Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità nella seguente misura:</p> <table border="0"> <tr> <td>disciplina transitoria</td> <td>concluso</td> </tr> <tr> <td>nomina Commissione</td> <td>concluso</td> </tr> <tr> <td>predisposizione bozza parziale</td> <td>concluso</td> </tr> <tr> <td>approvazione regolamento</td> <td>in itinere (50%)</td> </tr> <tr> <td>TOTALE B)</td> <td>75%</td> </tr> </table> <p>C) Le unità organizzative hanno adeguato le attività svolte alla correttezza complessiva prevista dai principali Regolamenti previsti dallo Statuto nella seguente misura:</p> <table border="0"> <tr> <td>Regolamento generale di Ateneo</td> <td>in itinere (75%)</td> </tr> <tr> <td>Nuovo Regolamento didattico di Ateneo</td> <td>vigente</td> </tr> <tr> <td>Regolamento di attuazione della L. n. 241/1990</td> <td>compatibile ma non adeguato ( (80%)</td> </tr> <tr> <td>Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità</td> <td>in itinere (75%)</td> </tr> <tr> <td>MEDIA C)</td> <td>85%</td> </tr> </table> <p><b>RISULTATO RAGGIUNTO = MEDIA (A, B, C)= 85%</b></p>	costituzione aree dirigenziali, servizi e settori	concluso	costituzione unità	concluso	verifica assetto	concluso	adeguamenti assetto	concluso	nomina dei responsabili	in itinere (75%)	TOTALE A)	95%	disciplina transitoria	concluso	nomina Commissione	concluso	predisposizione bozza parziale	concluso	approvazione regolamento	in itinere (50%)	TOTALE B)	75%	Regolamento generale di Ateneo	in itinere (75%)	Nuovo Regolamento didattico di Ateneo	vigente	Regolamento di attuazione della L. n. 241/1990	compatibile ma non adeguato ( (80%)	Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	in itinere (75%)	MEDIA C)	85%
costituzione aree dirigenziali, servizi e settori	concluso																																			
costituzione unità	concluso																																			
verifica assetto	concluso																																			
adeguamenti assetto	concluso																																			
nomina dei responsabili	in itinere (75%)																																			
TOTALE A)	95%																																			
disciplina transitoria	concluso																																			
nomina Commissione	concluso																																			
predisposizione bozza parziale	concluso																																			
approvazione regolamento	in itinere (50%)																																			
TOTALE B)	75%																																			
Regolamento generale di Ateneo	in itinere (75%)																																			
Nuovo Regolamento didattico di Ateneo	vigente																																			
Regolamento di attuazione della L. n. 241/1990	compatibile ma non adeguato ( (80%)																																			
Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	in itinere (75%)																																			
MEDIA C)	85%																																			
Direttore di Biblioteca di Scuola	Biblioteche di Scuola	correttezza e puntualità nel coordinamento dell'attività della Biblioteca, nella gestione delle risorse e nell'erogazione del servizio all'utenza	l'obiettivo sarà raggiunto, laddove sia garantita nel corso dell'anno la correttezza complessiva delle attività svolte in armonia con il DDG n. 1476 del 31.12.2012 e successive modificazioni e il Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	<p>Per tutte le Biblioteche:</p> <p>A) Le unità organizzative hanno adeguato le attività svolte alla correttezza complessiva prevista dall'atto di organizzazione amministrativa e tecnica nella seguente misura:</p> <table border="0"> <tr> <td>costituzione aree dirigenziali, servizi e settori</td> <td>concluso</td> </tr> <tr> <td>costituzione unità</td> <td>concluso</td> </tr> <tr> <td>verifica assetto</td> <td>concluso</td> </tr> <tr> <td>adeguamenti assetto</td> <td>concluso</td> </tr> <tr> <td>nomina dei responsabili</td> <td>in itinere (75%)</td> </tr> <tr> <td>TOTALE A)</td> <td>95%</td> </tr> </table> <p>B) Le unità organizzative hanno adeguato le attività svolte alla correttezza complessiva prevista dal Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità nella seguente misura:</p> <table border="0"> <tr> <td>disciplina transitoria</td> <td>concluso</td> </tr> <tr> <td>nomina Commissione</td> <td>concluso</td> </tr> <tr> <td>predisposizione bozza parziale</td> <td>concluso</td> </tr> <tr> <td>approvazione regolamento</td> <td>in itinere (50%)</td> </tr> <tr> <td>TOTALE B)</td> <td>75%</td> </tr> </table> <p>C) Le unità organizzative hanno adeguato le attività svolte alla correttezza complessiva prevista dai principali Regolamenti previsti dallo Statuto nella seguente misura:</p> <table border="0"> <tr> <td>Regolamento generale di Ateneo</td> <td>in itinere (75%)</td> </tr> <tr> <td>Nuovo Regolamento didattico di Ateneo</td> <td>vigente</td> </tr> <tr> <td>Regolamento di attuazione della L. n. 241/1990</td> <td>compatibile ma non adeguato ( (80%)</td> </tr> <tr> <td>Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità</td> <td>in itinere (75%)</td> </tr> <tr> <td>MEDIA C)</td> <td>85%</td> </tr> </table>	costituzione aree dirigenziali, servizi e settori	concluso	costituzione unità	concluso	verifica assetto	concluso	adeguamenti assetto	concluso	nomina dei responsabili	in itinere (75%)	TOTALE A)	95%	disciplina transitoria	concluso	nomina Commissione	concluso	predisposizione bozza parziale	concluso	approvazione regolamento	in itinere (50%)	TOTALE B)	75%	Regolamento generale di Ateneo	in itinere (75%)	Nuovo Regolamento didattico di Ateneo	vigente	Regolamento di attuazione della L. n. 241/1990	compatibile ma non adeguato ( (80%)	Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	in itinere (75%)	MEDIA C)	85%
costituzione aree dirigenziali, servizi e settori	concluso																																			
costituzione unità	concluso																																			
verifica assetto	concluso																																			
adeguamenti assetto	concluso																																			
nomina dei responsabili	in itinere (75%)																																			
TOTALE A)	95%																																			
disciplina transitoria	concluso																																			
nomina Commissione	concluso																																			
predisposizione bozza parziale	concluso																																			
approvazione regolamento	in itinere (50%)																																			
TOTALE B)	75%																																			
Regolamento generale di Ateneo	in itinere (75%)																																			
Nuovo Regolamento didattico di Ateneo	vigente																																			
Regolamento di attuazione della L. n. 241/1990	compatibile ma non adeguato ( (80%)																																			
Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	in itinere (75%)																																			
MEDIA C)	85%																																			

				<b>RISULTATO RAGGIUNTO = MEDIA (A, B, C)= 85%</b>
Capo Servizio	Aree dirigenziali	soluzione dei problemi di carattere organizzativo e/o professionale correlati al coordinamento delle attività e gestione delle risorse del Servizio con qualità ed economicità dei risultati	l'obiettivo sarà raggiunto, laddove nell'unità organizzativa al 31.12.13 siano raggiunti i risultati eventualmente previsti nel Piano della Performance 2013-2015 per la struttura e sia accertata la qualità e l'economicità dei risultati rispetto alle attività svolte dal Servizio	Per tutti i Servizi: Nel Piano della Performance 2013-2015 non sono stati segnatamente assegnati obiettivi ai Servizi. Si procede, quindi, tenendo conto della media dei risultati dei Settori assegnati al Servizio.
altri dipendenti di categoria EP	Tutte le strutture	coordinamento delle attività e soluzione dei problemi di carattere organizzativo e/o professionale correlati all'incarico, se attribuito, con qualità ed economicità dei risultati	l'obiettivo sarà raggiunto, laddove sia accertata la qualità e l'economicità dei risultati dell'attività svolta dal dipendente	Il risultato assegnato è pari alla media dei risultati degli obiettivi individuali delle unità organizzative della struttura in cui il dipendente presta servizio.



## ANALISI DELLA DISTRIBUZIONE DELLE VALUTAZIONI

Le valutazioni complessive aggregate conseguite dal personale sono state le seguenti:

N° PERSONALE VALUTATO	1.427
Media:	84,63/100
Range:	24 (61-85)
Variabilità (*):	1,36%

30

(\* ) Calcolata utilizzando il coefficiente di variabilità di Pearson (scarto quadratico medio/media aritmetica)

Nell'*allegato tecnico* si analizzano le distribuzioni per struttura, area e categoria.

Per quanto attiene alle procedure di garanzia, sono pervenute al preposto Comitato di Garanzia un totale di 10 osservazioni, 2 da personale della macro area amministrativa e 8 dalla macro area tecnica, la totalità provenienti da personale delle Strutture fondamentali. A motivo delle osservazioni - erano adducibili più motivi - sono stati indicati vizi procedurali (3) e valutazione ritenuta non adeguata (9). Il Comitato di Garanzia, esaminate le osservazioni e approfondite le situazioni presso i soggetti coinvolti, procedendo in tre casi a incontri conciliativi tra le parti, ha accolto 4 osservazioni, richiedendo lo svolgimento di un nuovo colloquio di valutazione.

Le singole valutazioni ottenute sono accessibili presso gli uffici competenti.

### 3. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio sono garantiti, in primo luogo, attraverso la coerenza tra il *Piano della performance* e le *Linee generali del bilancio di previsione di Ateneo* di cui all'art. 22, comma 2, dello Statuto, verificata dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione.

L'assegnazione del *budget* ai centri di gestione per l'esercizio finanziario di riferimento, disciplinata dal *Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità*, è avvenuta in collegamento con la definizione degli obiettivi assegnati loro nel *Piano della performance*.

Inoltre, gli obiettivi, gli indicatori e i target contenuti nel *Piano della performance* sono coerenti con quanto previsto dai documenti contabili e, in particolare, in attesa di poter definire, in base al decreto di attuazione del MIUR il *Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio*, si è provveduto a definire un set di indicatori di costo unitario dei servizi indicato nella sezione relativa agli obiettivi operativi dell'area *Risorse e Bilancio*.

Di seguito è indicata l'imputazione delle risorse economiche alle aree di programmazione dalla A) alla f), cui sono ricondotti gli obiettivi strategici e operativi per il 2014.

### 4. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

Nel *Piano della performance 2014-1016*, al fine di esplicitare l'impegno dell'amministrazione nel perseguimento delle pari opportunità, nella Prospettiva *Innovazione e sviluppo* della *balanced scorecard* che misura la performance complessiva di Ateneo, è stato previsto un indicatore di pari opportunità che pesa il 10% della prospettiva stessa.

Nel 2013, è stata analizzata la distribuzione di genere per categoria e area contrattuale che di seguito si riporta. Il dato è al 31.12.2013 e comprende anche il personale con contratto a tempo determinato.

CATEGORIA	AREA	F	M	TOTALE	F %	M %
categoria B	Totale cat. B	111	78	189	58,7%	41,3%
	AREA AMMINISTRATIVA	32	12	44	72,7%	27,3%
	AREA SERVIZI GENERALI E TECNICI	79	66	145	54,5%	45,5%
categoria C	Totale cat. C	537	261	798	67,3%	32,7%
	AREA AMMINISTRATIVA	416	78	494	84,2%	15,8%
	AREA BIBLIOTECHE	32	19	51	62,7%	37,3%
	AREA SOCIO-SANITARIA	7	7	14	50,0%	50,0%
	AREA TECNICA, TECNICO-SCIENTIFICA ED ELABORAZIONE DATI	82	157	239	34,3%	65,7%
categoria D	Totale cat. D	235	135	370	63,5%	36,5%
	AREA AMMINISTRATIVA - GESTIONALE	139	40	179	77,7%	22,3%
	AREA BIBLIOTECHE	19	2	21	90,5%	9,5%
	AREA SOCIO-SANITARIA	19	9	28	67,9%	32,1%
	AREA TECNICA, TECNICO-SCIENTIFICA ED ELABORAZIONE DATI	58	84	142	40,8%	59,2%
categoria EP	Totale cat. EP	32	37	69	46,4%	53,6%
	AREA AMMINISTRATIVA - GESTIONALE	10	12	22	45,5%	54,5%
	AREA BIBLIOTECHE	4	1	5	80,0%	20,0%
	AREA MEDICA ODONTOTECNICA E SOCIO SANITARIA	4		4	100,0%	0,0%
	AREA TECNICA, TECNICO-SCIENTIFICA ED ELABORAZIONE DATI	14	24	38	36,8%	63,2%
DIRIGENTI	Totale DIRIGENTI	6	4	10	60,0%	40,0%
Totale PTA		921	515	1436	64,1%	35,9%

31

## 5. PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### 5.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ

(DAL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE)

DOCUMENTO	ATTIVITÀ	SOGGETTI	SUPPORTO	SCADENZA
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	definizione	Nucleo di Valutazione come OIV	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 gennaio anno di riferimento
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	adozione	Consiglio di Amministrazione	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 gennaio anno di riferimento
PROGRAMMA TRIENNALE	adozione	Consiglio di Amministrazione Senato Accademico su proposta del Rettore	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	definita dal Ministero competente
LINEE GENERALI DEL BILANCIO DI PREVISIONE	adozione	Consiglio di Amministrazione	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	definita dal Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità
PIANO DELLA PERFORMANCE	definizione degli obiettivi	Direttore Generale	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 gennaio anno di riferimento
PIANO DELLA PERFORMANCE	adozione	Consiglio di Amministrazione	<i>Servizio Programmazione</i>	31 gennaio anno di riferimento

			<i>e Controllo</i>	
PIANO DELLA PERFORMANCE	pubblicazione		<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 marzo anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	monitoraggio	Direttore Generale, Dirigenti	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	relazione sintetica	Direttore Generale	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 luglio anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	approvazione	Consiglio di Amministrazione	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 luglio anno di riferimento
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	adozione	Consiglio di Amministrazione	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	30 giugno anno successivo
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	validazione	Nucleo di Valutazione come OIV	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	15 settembre anno successivo
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	pubblicazione		<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	30 settembre anno successivo

## 5.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

### PUNTI DI FORZA

(CON SPUNTI DALLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE DELLE UNIVERSITÀ ANNO 2011 CIVIT)

- coerenza del sistema: il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* dell'Ateneo, al contrario di altri, utilizza coerentemente una metodologia definita, quella sottesa alla *balanced scorecard* che è tra quelle previste dalla delibera n. 89/2010 della CIVIT che consente di ottenere risultati confrontabili per prospettive.
- completezza del sistema: il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* copre tutte le aree previste dal D. Lgs. n. 150, ossia la *performance* organizzativa, di Ateneo e delle strutture, la *performance* individuale del Direttore Generale, dei dirigenti e di tutto il personale tecnico amministrativo.
- attendibilità del sistema: l'applicazione ha dimostrato che il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* ha dato risultati attendibili considerate le significative variazioni nel livello di raggiungimento dei diversi obiettivi, delle aree strategiche e delle prospettive nelle diverse annualità.
- procedimentalizzazione del sistema: il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* prevede procedure codificate con azioni e termini predeterminati atti a garantire la trasparenza e l'attendibilità del sistema, nonché i soggetti coinvolti.
- confrontabilità dei dati: i limitati cambiamenti apportati dopo la prima applicazione non sono tali da impedire un confronto con l'anno precedente, nella prospettiva di acquisire serie storiche di dati.

### PRIORITÀ DI INTERVENTO

(RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE)

- sviluppo del percorso iniziato nel 2014, finalizzato a riconoscere, da una parte, la distinzione tra le funzioni di indirizzo e controllo, proprie degli Organi di Governo, e quelle di gestione, proprie dei dirigenti, e a rappresentare, dall'altra, l'unitarietà dell'azione dell'Ateneo, della sua programmazione e dei suoi risultati. In tale percorso è anche necessario monitorare che gli obiettivi dei dirigenti rappresentino una sfida continua e che quelli del Direttore Generale, nell'ambito della sua responsabilità di direzione e tenuto conto dei precostituiti obiettivi di mandato, siano maggiormente articolati e mettano in piena luce il valore aggiunto della sua attività, anche con modalità sperimentali.

- b) maggior condivisione della cultura organizzativa sottesa al processo, sia per quanto riguarda la performance individuale che organizzativa. Risulta di estrema importanza ed urgenza che il processo non sia percepito quale mero adempimento burocratico, ma sia utilizzato quale abituale strumento di supporto decisionale da parte di tutti gli attori coinvolti. Come già segnalato, sono necessari interventi mirati quali continue e capillari attività di comunicazione e formazione volte al consolidamento di una cultura organizzativa comune, la cui premessa imprescindibile deve essere la consapevolezza delle finalità del processo e la garanzia della sua piena trasparenza nei confronti di tutti i soggetti coinvolti, stakeholder in primis.
- c) maggior raccordo e integrazione tra gli obiettivi previsti nel Piano della performance, l'assegnazione del budget ai centri di gestione e, in generale, il ciclo di bilancio. Dal 2014, in attesa del decreto di attuazione del MIUR ai fini della redazione del Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio di cui al D. Lgs. n. 91 del 2011 e D.P.C.M. del 18 settembre 2012, nel Piano della performance viene evidenziato il collegamento tra obiettivi e bilancio, tramite l'attribuzione delle risorse alle aree di programmazione e la previsione di un set di indicatori di costo unitario dei servizi, atti a monitorarne l'andamento.
- d) maggior coinvolgimento degli stakeholder nella fase di formulazione degli obiettivi. Ciò può avvenire attraverso lo strumento della comunicazione partecipata degli obiettivi, i quali potrebbero essere proposti prima dell'approvazione sul sito di Ateneo, al fine di ricevere osservazioni e contributi da parte di tutti gli interessati.
- e) introduzione di un idoneo supporto informatico, ora completamente assente per quanto riguarda la rilevazione dei dati relativi agli indicatori e non completamente adeguato per la valutazione del personale. Tale criticità, la cui soluzione non è più procrastinabile, è molto seria e, come più volte segnalato, oltre a rendere l'attività di supporto alla misurazione molto gravosa, non consentirà di proseguire a medio termine nell'applicazione del sistema, impedendone ogni sviluppo e adeguamento.

Area Direzionale					
Obiettivo gestionale	Azione	Indicatore	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
gestione integrata dell'offerta formativa	sviluppo del progetto UniGeDidattica	cronoprogramma	100%	30%	30,00%
adeguamento dei processi al nuovo modello organizzativo gestionale	definizione di un modello di valutazione della performance organizzativa nelle strutture fondamentali	cronoprogramma	100%	30%	30,00%
valorizzazione delle competenze del personale in servizio	definizione dei ruoli e delle competenze del personale tecnico amministrativo	cronoprogramma	100%	30%	30,00%
miglioramento dei servizi informatici	aumento copertura dematerializzazione documenti	copertura dematerializzazione documenti	100%	10%	10,00%
<b>TOTALE</b>		<b>4</b>		<b>100%</b>	<b>100,00%</b>

Area per le Strutture fondamentali					
Obiettivo gestionale	Azione	Indicatore	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
adeguamento dei processi al nuovo modello organizzativo gestionale	definizione di un modello di valutazione della performance organizzativa nelle strutture fondamentali	cronoprogramma	100%	100%	100,00%
<b>TOTALE</b>		<b>1</b>		<b>100%</b>	<b>100,00%</b>

Area Didattica					
Obiettivo gestionale	Azione	Indicatore	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
ampliamento dei servizi agli studenti	aumento del numero contatti studenti soddisfatti tramite sistema informatizzato	numero contatti studenti soddisfatti tramite sistema informatizzato	100%	20%	20,00%
ampliamento dei servizi agli studenti	aumento del numero fruitori orientamento in entrata	numero fruitori orientamento in entrata	100%	20%	20,00%
ampliamento dei servizi agli studenti	aumento indice attività di accoglienza studenti stranieri o in entrata	indice attività di accoglienza studenti stranieri o in entrata	100%	20%	20,00%
mantenimento del sistema	aumento della soddisfazione degli studenti disabili sui servizi	soddisfazione degli studenti disabili sui servizi	100%	20%	20,00%
gestione integrata dell'offerta formativa	sviluppo del progetto UniGeDidattica	cronoprogramma	100%	20%	20,00%
<b>TOTALE</b>		<b>5</b>		<b>100%</b>	<b>100,00%</b>

Area Formazione permanente e post lauream					
Obiettivo gestionale	Azione	Indicatore	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
ampliamento dei servizi agli studenti	estensione dei servizi informatizzati per gli studenti post lauream	indice di informatizzazione delle domande di partecipazione a corsi post lauream	100%	25%	25,00%
mantenimento del sistema	mantenimento della soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio alta formazione	soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio alta formazione	100%	25%	25,00%
mantenimento del sistema	aumento della soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio formazione permanente	soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio formazione permanente	100%	25%	25,00%
valorizzazione delle competenze del personale in servizio	aumento soddisfacimento fabbisogno formativo del personale tecnico amministrativo	soddisfacimento fabbisogno formativo del personale tecnico amministrativo	99,17%	25%	24,79%
<b>TOTALE</b>		<b>4</b>		<b>100%</b>	<b>99,79%</b>

Area Ricerca e internazionalizzazione (*)					
Obiettivo gestionale	Azione	Indicatore	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
miglioramento del servizio di supporto amministrativo alla ricerca	aumento soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico	soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico	ND	0%	ND
miglioramento del servizio di supporto amministrativo alla ricerca	aumento incidenza attività assistenza gestione e rendicontazione della struttura su finanziamento progetti	incidenza attività assistenza gestione e rendicontazione della struttura su finanziamento progetti	94,45%	25%	23,61%
mantenimento del sistema	diminuzione costo medio amministrativo per progetti supportati	costo medio amministrativo per progetti supportati	100%	25%	25,00%
mantenimento del sistema	diminuzione costo medio amministrativo per deposito brevetto	costo medio amministrativo per deposito brevetto	98,26%	25%	24,57%
mantenimento del sistema	diminuzione costo medio amministrativo per spin off	costo medio amministrativo per spin off	100%	25%	25,00%
<b>TOTALE</b>	<b>5</b>			<b>100%</b>	<b>98,18%</b>

(\*) nel calcolo sono stati considerati solo 4 obiettivi, poiché in relazione al 5° obiettivo assegnato all'Area Ricerca e internazionalizzazione, che prevede l'azione "aumento soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico", il valore rilevato per la prima volta nel 2013 relativo all'indicatore "soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico", in mancanza di progresso target di confronto, non è idoneo a indicare la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo.

Area Risorse e bilancio					
Obiettivo gestionale	Azione	Indicatore	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
mantenimento del sistema	mantenimento tempo medio liquidazione pratiche rimborsi	tempo medio liquidazione pratiche rimborsi	ND	15%	ND
mantenimento del sistema	aumento tasso smaltimento residui	tasso smaltimento residui	ND	15%	ND
mantenimento del sistema	mantenimento soddisfazione organi di governo su reportistica contabile	soddisfazione organi di governo su reportistica contabile	ND	35%	ND
mantenimento del sistema	diminuzione costo unitario contabilità	costo unitario contabilità	ND	35%	ND
<b>TOTALE</b>	<b>4</b>			<b>100%</b>	<b>ND</b>

Area Personale					
Obiettivo gestionale	Azione	Indicatore	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
incentivazione del supporto del personale tecnico amministrativo alla ricerca	definizione di modalità incentivanti di distribuzione del fondo comune di Ateneo	cronoprogramma	100%	10%	10,00%
riduzione del rischio connesso alla gestione del personale	mantenimento esposizione a ricorsi per procedure concorsuali ricercatori	esposizione a ricorsi per procedure concorsuali ricercatori	100%	10%	10,00%
riduzione del rischio connesso alla gestione del personale	mantenimento esposizione a ricorsi per procedure concorsuali personale tecnico amministrativo	esposizione a ricorsi per procedure concorsuali personale tecnico amministrativo	100%	10%	10,00%
riduzione del rischio connesso alla gestione del personale	mantenimento del trend di riduzione del n° di pratiche pensionistiche arretrate registrato al 31.12.2011	n° di pratiche pensionistiche arretrate	100%	10%	10,00%
applicazione delle metodiche per la distribuzione di risorse umane alle strutture	applicazione della metodologia approvata dagli organi di governo alle strutture risultanti dall'applicazione del nuovo Statuto	cronoprogramma	100%	60%	60,00%
<b>TOTALE</b>	<b>5</b>			<b>100%</b>	<b>100,00%</b>

**Area Legale e generale**

Obiettivo gestionale	Azione	Indicatore	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
attuazione del nuovo Statuto	predisposizione dei regolamenti di Ateneo	cronoprogramma	60%	60%	36,00%
adeguamento dei processi al nuovo modello organizzativo gestionale	aumento numero pareri legali rilasciati	numero pareri legali rilasciati	100%	10%	10,00%
sviluppo degli spazi	prosecuzione del progetto Erzelli	cronoprogramma	100%	20%	20,00%
mantenimento del sistema	mantenimento percentuale crediti recuperati su crediti in vita	percentuale crediti recuperati su crediti in vita	100%	10%	10,00%
<b>TOTALE</b>		<b>4</b>		<b>100%</b>	<b>76,00%</b>

**Area Approvvigionamenti e patrimonio**

Obiettivo gestionale	Azione	Indicatore	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
razionalizzazione del patrimonio edilizio	valorizzazione degli immobili fruttiferi	valorizzazione degli immobili fruttiferi	74,08%	15%	11,11%
razionalizzazione del patrimonio edilizio	miglioramento dell'indice locazioni passive	indice locazioni passive	100%	15%	15,00%
sviluppo degli spazi	prosecuzione del progetto Erzelli	cronoprogramma	100%	40%	40,00%
riduzione del rischio connesso ad attività negoziale e contrattuale	riduzione esposizione a ricorsi per procedure affidamenti in economia	esposizione a ricorsi per procedure affidamenti in economia	100%	15%	15,00%
mantenimento del sistema	mantenimento tempo medio per acquisizione bene-servizio	tempo medio per acquisizione bene-servizio	100%	15%	15,00%
<b>TOTALE</b>		<b>5</b>		<b>100%</b>	<b>96,11%</b>

**Area Conservazione edilizia**

Obiettivo gestionale	Azione	Indicatore	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro	riduzione indice infortuni e incidenti sul lavoro (sul personale)	riduzione indice infortuni e incidenti sul lavoro (sul personale)	100%	15%	15,00%
sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro	aumento incidenza interventi per riduzione dei rischi	incidenza interventi per riduzione dei rischi	100%	15%	15,00%
sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro	aumento interventi per abbattimento barriere architettoniche	interventi per abbattimento barriere architettoniche	23,61%	15%	3,54%
sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro	aumento incidenza spese per miglioramento della sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro	incidenza spese per miglioramento della sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro	100%	15%	15,00%
riduzione spese energetiche	aumento spazi in classe > G	mq in classe > G	100%	40%	40,00%
<b>TOTALE</b>		<b>5</b>		<b>100%</b>	<b>88,54%</b>

**Area Sviluppo edilizio**

Obiettivo gestionale	Azione	Indicatore	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro	riduzione indice infortuni e incidenti sul lavoro (sul personale)	riduzione indice infortuni e incidenti sul lavoro (sul personale)	100%	15%	15,00%
sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro	aumento incidenza interventi per riduzione dei rischi	incidenza interventi per riduzione dei rischi	99,64%	15%	14,95%
sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro	aumento interventi per abbattimento barriere architettoniche	interventi per abbattimento barriere architettoniche	100%	15%	15,00%
sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro	aumento incidenza spese per miglioramento della sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro	incidenza spese per miglioramento della sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro	100%	30%	30,00%
sviluppo degli spazi	prosecuzione del progetto Erzelli	cronoprogramma	100%	15%	15,00%
riduzione del rischio connesso ad attività negoziale e contrattuale	riduzione esposizione a contenzioso per attività contrattuale minore	esposizione a contenzioso per attività contrattuale minore	100%	10%	10,00%
<b>TOTALE</b>		<b>6</b>		<b>100%</b>	<b>99,95%</b>



CSITA					
Obiettivo gestionale	Azione	Indicatore	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
ampliamento dei servizi agli studenti	aumento del numero contatti studenti soddisfatti tramite sistema informatizzato	numero contatti studenti soddisfatti tramite sistema informatizzato	100%	10%	10,00%
ampliamento dei servizi agli studenti	mantenimento gradimento studenti su aulaweb	gradimento studenti su aulaweb	100%	10%	10,00%
ampliamento dei servizi agli studenti	estensione dei servizi informatizzati per gli studenti post lauream	indice di informatizzazione delle domande di partecipazione a corsi post lauream	100%	10%	10,00%
gestione integrata dell'offerta formativa	sviluppo del progetto UniGeDidattica	cronoprogramma	100%	50%	50,00%
miglioramento dei servizi informatici	aumento copertura dematerializzazione documenti	copertura dematerializzazione documenti	100%	10%	10,00%
miglioramento dei servizi informatici	diminuzione tempo medio di intervento di assistenza ticket	tempo medio di intervento di assistenza ticket	100%	10%	10,00%
<b>TOTALE</b>		<b>6</b>		<b>100%</b>	<b>100,00%</b>

Prospettiva	Area strategica	Indicatore	Formula	Specifiche dati	Rilevazione	Fonte del dato	Responsabile del dato	Tipo indicatore
SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	numero contatti studenti soddisfatti tramite sistema informatizzato	$\frac{\text{Numero contatti soddisfatti tramite sistema informatizzato di gestione ticket (OTRS)}}{\text{Numero studenti iscritti}}$	Numero contatti OTRS chiusi con successo. Numero studenti iscritti Misura: percentuale nota 1: il numeratore del target Supporto informativo agli studenti non considera i "ticket" chiusi senza risposta perché il problema non sussiste ovvero è già stato risolto	Annuale	Area Didattica	Area Didattica	Efficacia
SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	indice di informatizzazione delle domande di partecipazione a corsi post lauream	$\frac{\text{numero tipologie di corso con domanda di ammissione informatizzata}}{\text{numero tipologie di corso totale}}$	Numero tipologie di corso con domanda di ammissione informatizzata Numero tipologie di corso totale (master dottorato di ricerca, scuole di specializzazione, corsi di perfezionamento, esami di stato, TFA) Misura: percentuale	Annuale	Area Formazione permanente e post lauream	Area Formazione permanente e post lauream	Efficacia
SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	numero fruitori orientamento in entrata	$\frac{\text{Numero fruitori orientamento in entrata}}{\text{Numero studenti immatricolati}}$	Persone che hanno fruito delle attività di orientamento in ingresso Numero studenti immatricolati per tutti i corsi di laurea Misura: percentuale	Annuale	Area Didattica	Area Didattica	Efficacia
SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	indice attività di accoglienza studenti stranieri o in entrata	$\frac{\text{Numero studenti stranieri fruitori attività accoglienza}}{\text{Numero studenti stranieri immatricolati}}$	Numero studenti stranieri che hanno fruito di attività di accoglienza Numero di studenti stranieri immatricolati Misura: percentuale	Annuale	Area Didattica	Area Didattica	Efficacia
SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	gradimento studenti su aulaweb	Punteggio medio soddisfazione studenti questionario gradimento su servizi Aulaweb	Questionario di gradimento somministrato agli studenti annualmente Misura: valore di scala del questionario	Annuale	CSITA	CSITA	Efficacia
SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	soddisfazione degli studenti disabili sui servizi	Punteggio medio soddisfazione questionario gradimento studenti disabili	Questionario di gradimento somministrato annualmente Misura: valore di scala del questionario	Annuale	Area Didattica	Area Didattica	Efficacia
SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio formazione permanente	Punteggio medio questionario gradimento studenti su servizi formazione permanente	Questionario di gradimento somministrato a campione Misura: valore di scala del questionario	Questionario di gradimento somministrato a campione	Area Formazione permanente e post lauream	Area Formazione permanente e post lauream	Efficacia
SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio alta formazione	Punteggio medio questionario gradimento studenti su servizi alta formazione	Questionario di gradimento somministrato a campione Misura: valore di scala del questionario	Questionario di gradimento somministrato a campione	Area Formazione permanente e post lauream	Area Formazione permanente e post lauream	Efficacia
SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA RICERCA	soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico	Punteggio medio soddisfazione docenti questionario gradimento attività di supporto alla ricerca	Questionario di gradimento somministrato ai docenti annualmente Misura: valore di scala del questionario	Annuale	Area Ricerca e internazionalizzazione	Area Ricerca e internazionalizzazione	Efficacia
SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA RICERCA	incidenza attività assistenza gestione e rendicontazione della struttura su finanziamento progetti	$\frac{\text{N}^\circ \text{ progetti cui l'ufficio abbia effettuato assistenza alla gestione e rendicontazione}}{\text{N}^\circ \text{ progetti di Ateneo finanziati}}$	Progetti finanziati nell'anno ai quali ai Servizi Supporto alla Ricerca e Innovazione e trasferimento tecnologico, abbia dato supporto in fase di gestione e rendicontazione Progetti finanziati all'Ateneo nell'anno Misura: valore numerico	Annuale	Area Ricerca e internazionalizzazione	Area Ricerca e internazionalizzazione	Stato risorse
SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA RICERCA	costo medio amministrativo per progetti supportati	$\frac{\text{FTE}}{\text{N}^\circ \text{ progetti supportati}}$	FTE personale tecnico amministrativo assegnato ai Servizi Supporto alla Ricerca e Innovazione e trasferimento tecnologico Progetti presentati e/o rendicontati nell'anno con il supporto dei Servizi Supporto alla ricerca e Innovazione e Trasferimento tecnologico Misura: valore in FTE	31.12 di ogni anno	Area Ricerca e internazionalizzazione	Area Personale	Efficienza
SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA RICERCA	costo medio amministrativo per deposito brevetto	$\frac{\text{FTE}}{\text{N}^\circ \text{ brevetti rilasciati}}$	FTE personale tecnico amministrativo assegnato al Servizio innovazione e trasferimento tecnologico Brevetti rilasciati nell'anno Misura: valore in FTE	31.12 di ogni anno	Area Ricerca e internazionalizzazione	Area Personale	Efficienza
SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA RICERCA	costo medio amministrativo per spin off	$\frac{\text{FTE}}{\text{N}^\circ \text{ spin off attivati}}$	FTE personale tecnico amministrativo assegnato al Servizio innovazione e trasferimento tecnologico Numero spin off attivati nell'anno Misura: valore in FTE	31.12 di ogni anno	Area Ricerca e internazionalizzazione	Area Personale	Efficienza
INNOVAZIONE E SVILUPPO	RISORSE UMANE	esposizione a ricorsi per procedure concorsuali ricercatori	$\frac{\text{Numero ricorsi}}{\text{Numero partecipanti procedure concorsuali}}$	Numero ricorsi al TAR effettuati da partecipanti a procedure concorsuali per personale ricercatore Numero di candidati a procedure concorsuali che abbiano presentato domanda Misura: percentuale	Annuale	Area Personale	Area Personale	Rischio
INNOVAZIONE E SVILUPPO	RISORSE UMANE	esposizione a ricorsi per procedure concorsuali personale tecnico amministrativo	$\frac{\text{Numero ricorsi}}{\text{Numero partecipanti procedure concorsuali}}$	Numero ricorsi al TAR effettuati da partecipanti a procedure concorsuali per personale tecnico amministrativo Numero di candidati a procedure concorsuali che abbiano presentato domanda Misura: percentuale	Annuale	Area Personale	Area Personale	Rischio

INNOVAZIONE E SVILUPPO	RISORSE UMANE	n° di pratiche pensionistiche arretrate registrato	N° pratiche pensionistiche arretrate totali	Numero pratiche pensionistiche arretrate = pensioni definitive + riliquidazioni buonuscite + valutazioni servizi pre ruolo (Per ciascuna tipologia di pratica pensionistica costituente l'arretrato gestionale, sono disponibili elenchi dai quali sono rilevabili il numero di pratiche arretrate ed i nominativi dei dipendenti interessati) Misura: valore numerico	31.12 di ogni anno	Area Risorse e bilancio	Area Risorse e bilancio	Efficacia
INNOVAZIONE E SVILUPPO	RISORSE UMANE	tempo medio liquidazione pratiche rimborsi	S (data liquidazione (n) - data ricevimento documentazione completa (n)) N° pratiche	Data di ricevimento della richiesta di rimborso completa Data di inserimento riga di mandato del rimborso Numero pratiche di rimborso Misura: giorni	Annuale	Area Risorse e bilancio	Area Risorse e bilancio	Efficacia
INNOVAZIONE E SVILUPPO	SVILUPPO ORGANIZZATIVO	soddisfacimento fabbisogno formativo del personale tecnico amministrativo	Soddisfazione personale X n° partecipanti N° partecipanti previsti dal piano annuale di formazione	Punteggio medio soddisfazione questionario gradimento corsi Numero partecipanti effettivi corsi di formazione Numero di partecipanti previsti dal piano di formazione annuale Misura: percentuale	Annuale	Area Personale	Area Formazione permanente e post lauream	Efficacia
INNOVAZIONE E SVILUPPO	SVILUPPO ORGANIZZATIVO	numero pareri legali rilasciati	Numero pareri legali rilasciati Numero pareri richiesti	Numero pareri legali rilasciati formalmente dall'Area Legale e generale Numero pareri legali richiesti formalmente all'Area Legale e generale Misura: percentuale	Annuale	Area Legale e generale	Area Legale e generale	Efficacia
PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE	indice infortuni e incidenti sul lavoro (sul personale)	Numero infortuni e incidenti di lavoro in strutture universitarie Personale in servizio	Numero infortuni sul lavoro (esclusi quelli in itinere) incidenti sul lavoro in strutture universitarie (eccetto cantieri) Personale dipendente in servizio presso l'Ateneo (personale docente compresi ricercatori t.d. e assistenti, e personale T.A. a tempo indeterminato e determinato esclusi 150 ore, interinali, studenti) Misura: percentuale	Annuale	Area Personale	Area Conservazione edilizia Area Sviluppo edilizio	Efficacia
PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE	incidenza interventi per riduzione dei rischi	Numero interventi per la riduzione dei rischi Numero interventi complessivi	Numero interventi volti alla riduzione dei rischi Numero interventi di manutenzione ordinaria e manutenzione straordinaria eseguiti Misura: percentuale	Annuale	Area Conservazione edilizia, Area Sviluppo edilizio	Area Sviluppo edilizio	Efficacia
PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE	interventi per abbattimento barriere architettoniche	Numero interventi per abbattimento barriere architettoniche Numero interventi complessivi	Numero interventi volti all'abbattimento delle barriere architettoniche Numero complessivo interventi di manutenzione ordinaria e manutenzione straordinaria eseguiti Misura: percentuale	Annuale	Area Conservazione edilizia, Area Sviluppo edilizio	Area Conservazione edilizia, Area Sviluppo edilizio	Equità/efficacia
PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE	incidenza spese per miglioramento della sicurezza	Risorse economiche destinate ad interventi per migliorare la sicurezza Risorse complessive	Risorse economiche destinate ad interventi per migliorare la sicurezza Risorse complessive destinate ad interventi di manutenzione ordinaria e manutenzione straordinaria Misura: percentuale	Annuale	Area Conservazione edilizia, Area Sviluppo edilizio	Area Conservazione edilizia, Area Sviluppo edilizio	Efficacia
PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE	esposizione a contenzioso per attività contrattuale minore	Numero contenziosi per attività contrattuale minore Numero di contratti stipulati	Contenziosi per attività contrattuale minore (compresa fra 0 e 50.000 €) Numero di contratti (< 50.000 €) stipulati Misura: percentuale	Annuale	Area Sviluppo edilizio	Area Sviluppo edilizio	Rischio
PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE	esposizione a ricorsi per procedure affidamenti in economia	Numero ricorsi Numero procedimenti di affidamento in economia superiori a € 20.000	Numero di ricorsi presentati Numero di procedimenti di affidamento in economia conclusi Misura: percentuale	Annuale	Area Approvvigionamenti e patrimonio	Area Approvvigionamenti e patrimonio	Rischio
PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE	tempo medio per acquisizione bene-servizio	S(data stipula contratto (n) - data acquisizione informazioni (n)) Numero acquisti <€20.000	Data in cui sono state acquisite tutte le informazioni relative alla richiesta di acquisto per beni di valore < 20.000 € si considerano solo le pratiche concluse alla data di rilevazione. Data in cui è stipulato il contratto di acquisto Misura: giorni	Annuale	Area Approvvigionamenti e patrimonio	Area Approvvigionamenti e patrimonio	Efficacia
PROCESSI INTERNI	SERVIZI INFORMATICI	copertura dematerializzazione documenti	N° stati matricolari digitalizzati N° stati matricolari	Numero stati matricolari del personale docente e tecnico amministrativo relativi a periodi di servizio fino al 31.12.2008 Numero stati matricolari digitalizzati + firma digitale e apposizione marche temporali sugli stessi ai fini conservazione sostitutiva. Misura: percentuale	Annuale	Area Direzionale	Area Direzionale	Efficacia
PROCESSI INTERNI	SERVIZI INFORMATICI	tempo medio di intervento di assistenza ticket	S (data chiusura ticket (n) - data apertura ticket (n)) n° ticket aperti	Numero giorni intercorrenti tra apertura e chiusura ticket priorità alta (anomalia bloccante) Misura: ore	Annuale	CSITA	CSITA	Efficacia
RISORSE E FINANZIAMENTO	RISORSE	valorizzazione degli immobili fruttiferi	Mq spazi locati Mq spazi locabili	Mq spazi di proprietà di Unige in locazione attiva Mq locabili di proprietà Unige Misura: percentuale	Annuale	Area Approvvigionamenti e patrimonio	Area Approvvigionamenti e patrimonio	Efficacia

RISORSE E FINANZIAMENTO	RISORSE	indice locazioni passive	$\frac{\text{Mq in locazione passiva}}{\text{Mq utilizzati complessivi}}$	La superficie locata dall'Ateneo deve essere riferita a tutti i rapporti - anche non formalizzati ed anche non strettamente riconducibili a contratti di locazione - che comportino spese come corrispettivo per utilizzo spazi. Il dato relativo alla superficie sarà rilevato con i medesimi criteri per i due termini della formula (ad es. sup. lorde o nette o catastali, ecc.) Misura: percentuale	Annuale	Area Approvvigionamenti e patrimonio	Area Approvvigionamenti e patrimonio	Efficacia
RISORSE E FINANZIAMENTO	RISORSE	mq in classe > G	$\frac{\text{Mq in classe superiore a G}}{\text{Mq totali}}$	Mq spazi certificati in classe > G Mq Spazi Misura: percentuale	Annuale	Area Conservazione edilizia	Area Conservazione edilizia	Efficacia
RISORSE E FINANZIAMENTO	RISORSE	tasso smaltimento residui	Media (Residui riscossi (Residui accertati+variazioni) ; Residui pagati (Residui impegnati+variazioni) ]	Residui attivi riscossi nell'esercizio in corso Residui attivi accertati al 31.12 dell'esercizio precedente Variazioni in corso d'esercizio ai residui accertati Residui passivi pagati al 31.12 dell'esercizio in corso Residui impegnati al 31.12 dell'esercizio precedente Variazioni in corso d'esercizio ai residui impegnati Misura: percentuale	Annuale	Area Risorse e bilancio	Area Risorse e bilancio	Efficacia
RISORSE E FINANZIAMENTO	RISORSE	soddisfazione organi di governo su reportistica contabile	Punteggio medio soddisfazione organi di governo questionario gradimento	Questionario di gradimento somministrato ai componenti degli Organi di Governo annualmente su Bilancio d'Ateneo, Conto consuntivo annuale, Bilancio consolidato, Conto consuntivo consolidato, Omogenea redazione dei conti Misura: valore di scala del questionario	Annuale	Area Risorse e bilancio	Area Risorse e bilancio	Efficacia
RISORSE E FINANZIAMENTO	RISORSE	costo unitario contabilità	$\frac{\text{FTE personale}}{\text{Valore entrate + uscite}}$	FTE personale tecnico amministrativo assegnato all'Area Risorse e bilancio Valore entrate di competenza Valore uscite di competenza Misura: valore FTE per milione di euro	31.12 di ogni anno	Area Risorse e bilancio	Area Risorse e bilancio	Efficienza
RISORSE E FINANZIAMENTO	RISORSE	percentuale crediti recuperati su crediti in vita	$\frac{\text{Ammontare crediti recuperati}}{\text{Ammontare crediti in vita}}$	Ammontare in € dei crediti riscossi Ammontare in € dei crediti in vita Misura: Percentuale	Annuale	Bilancio Capitolo 2.2.1	Area Legale e generale	Efficacia
RISORSE E FINANZIAMENTO	AUTOFINANZIAMENTO	rapporto fundraising entrate totali	$\frac{\text{Entrate di fund raising}}{\text{Entrate totali}}$	Entrate di fund raising Entrate totali Misura: percentuale	Annuale	Area Risorse e bilancio	Area Risorse e bilancio	Stato risorse
RISORSE E FINANZIAMENTO	AUTOFINANZIAMENTO	rapporto autofinanziamento entrate totali	$\frac{\text{Entrate proprie (conto terzi, ricerca, sponsorizzazioni e contribuzione studenti)}}{\text{Entrate totali}}$	Entrate proprie (conto terzi, ricerca, sponsorizzazioni e contribuzione studenti) Entrate totali Misura: percentuale	Annuale	Area Risorse e bilancio	Area Risorse e bilancio	Stato risorse
RISORSE E FINANZIAMENTO	AUTOFINANZIAMENTO	aumento del fondo per la ricerca scientifica	importo fondo per la ricerca scientifica	5 % conto terzi (al netto IVA e quote da trasferire ai partners di progetto) Misura: valore numerico	Annuale	Area Risorse e bilancio	Area Risorse e bilancio	Stato risorse



<b>SUPPORTO ALLA MISSION</b>													
SUPPORTO ALLA DIDATTICA													
<b>OBIETTIVO GESTIONALE</b> incentivazione del supporto del personale tecnico amministrativo alla ricerca													
<b>AZIONE</b> definizione di modalità incentivanti di distribuzione del fondo comune di Ateneo													
<b>Work Breakdown structure</b>													
<b>Attività</b>	<b>Descrizione</b>												
Attività 1	predisposizione di una proposta												
Attività 2	verifica di fattibilità												
Attività 3	sottoposizione al tavolo negoziale												
<b>Crono programma</b>													
	attività	2013.1	2013.2	2013.3	2013.4	2013.5	2013.6	2013.7	2013.8	2013.9	2013.10	2013.11	2013.12
1	predisposizione di una proposta	x	x	x	x	x							
2	verifica di fattibilità						x	x	x				
3	sottoposizione al tavolo negoziale									x	x	x	

INNOVAZIONE E SVILUPPO													
SVILUPPO ORGANIZZATIVO													
OBIETTIVO GESTIONALE	applicazione delle metodiche per la distribuzione di risorse umane alle strutture (*)												
AZIONE	applicazione della metodologia approvata dagli organi di governo alle strutture risultanti dall'applicazione del nuovo Statuto												
Work Breakdown structure													
Attività	Descrizione												
Attività 1	definizione												
Attività 2	adeguamento metodologia a proposte di presidi e direttori strutture fondamentali e dirigenti. Integrazione con la metodologia in uso per la direzione generale												
Attività 3	applicazione												
Attività 4	assegnazione												
Crono programma													
attività		2013.2	2013.4	2013.6	2013.8	2013.10	2013.12	2014.2	2014.4	2014.6	2014.8	2014.10	2014.12
1	definizione	x	x	x									
2	adeguamento e integrazione metodologia				x	x	x	x					
3	applicazione metodologia approvata dal Consiglio di Amministrazione il 18.5.2011								x	x			
4	assegnazione personale alle strutture										x	x	x

(\*) cronoprogramma modificato a seguito del monitoraggio in itinere





INNOVAZIONE E SVILUPPO													
SVILUPPO ORGANIZZATIVO													
OBIETTIVO GESTIONALE		valorizzazione delle competenze del personale in servizio											
AZIONE		definizione dei ruoli e delle competenze del personale tecnico amministrativo											
Work Breakdown structure													
Attività	Descrizione												
Attività 1	predisposizione di un progetto												
Attività 2	analisi dei ruoli del personale presso le nuove strutture												
Attività 3	analisi delle competenze richieste dai ruoli rilevati												
Attività 4	adozione di un dizionario delle competenze												
Attività 5	applicazione della metodologia alle posizioni organizzative e all'assegnazione di personale alle strutture												
Crono programma													
	attività	2012.3	2012.6	2012.9	2012.12	2013.3	2013.6	2013.9	2013.12	2014.3	2014.6	2014.9	2014.12
1	predisposizione di un progetto	x	x	x									
2	analisi dei ruoli del personale presso le nuove strutture				x	x	x						
3	analisi delle competenze richieste dai ruoli rilevati					x	x	x					
4	creazione di un dizionario delle competenze							x	x	x			
5	applicazione della metodologia alle posizioni organizzative e all'assegnazione di personale alle strutture									x	x	x	

INNOVAZIONE E SVILUPPO														
SVILUPPO ORGANIZZATIVO														
OBIETTIVO GESTIONALE												adeguamento dei processi al nuovo modello organizzativo gestionale		(*)
AZIONE												definizione di un modello di valutazione della performance organizzativa nelle strutture fondamentali		
Work Breakdown structure														
Attività	Descrizione													
Attività 1	predisposizione di una metodologia													
Attività 2	costruzione di indicatori idonei													
Attività 3	adeguamento metodologia a proposte di presidi e direttori strutture fondamentali e dirigenti. Integrazione con la metodologia in uso per la direzione generale													
Crono programma														
attività	2013.1	2013.2	2013.3	2013.4	2013.5	2013.6	2013.7	2013.8	2013.9	2013.10	2013.11	2013.12		
1	x	x	x	x	x	x								
2							x	x	x					
3										x	x	x		

(\*) cronoprogramma modificato a seguito del monitoraggio in itinere

<b>PROCESSI INTERNI</b>													
INFRASTRUTTURE													
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>		sviluppo degli spazi											
<b>AZIONE</b>		prosecuzione del progetto Erzelli											
<b>Work Breakdown structure</b>													
<b>Attività</b>	<b>Descrizione</b>												
Attività 1	elaborazione dati e supporto tecnico alle Commissioni												
Attività 2	supporto alle decisioni degli Organi di Governo												
Attività 3	esecuzione delle delibere degli Organi di Governo												
<b>Crono programma</b>													
	attività	2012.3	2012.6	2012.9	2012.12	2013.3	2013.6	2013.9	2013.12	2014.3	2014.6	2014.9	2014.12
1	elaborazione dati e supporto tecnico alle Commissioni	x	x	x	x								
2	supporto alle decisioni degli Organi di Governo					x	x	x	x				
3	esecuzione delle delibere degli Organi di Governo									x	x	x	x

