



**RELAZIONE SULLA PERFORMANCE  
DELLA STRUTTURA GESTIONALE  
ESERCIZIO 2015**





## 1. PRESENTAZIONE E INDICE

La Relazione sulla performance costituisce lo strumento mediante il quale l'Università informa tutti gli stakeholder sui risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della performance previsto dal D. Lgs. 150/2009:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere e dei risultati attesi;
- collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse;
- misurazione della performance organizzativa ed individuale;
- utilizzo dei sistemi premiali;
- rendicontazione dei risultati raggiunti.

Il presente documento evidenzia quindi, a consuntivo, i risultati conseguiti dall'Ateneo nell'anno 2015, con riferimento agli obiettivi definiti nel Piano della performance, tenendo conto delle raccomandazioni proposte dal Nucleo di Valutazione, in occasione della periodica relazione – in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) - sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

La Relazione sulla performance è indirizzata sia agli stakeholder interni ed esterni sia ai cittadini e si propone di rendere trasparenti i risultati organizzativi e individuali conseguiti, a fronte delle risorse impiegate, contribuendo alla comprensione degli indirizzi programmatici dell'Ateneo.

<b>1. PRESENTAZIONE E INDICE</b> .....	<b>3</b>
<b>2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI D'INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI</b> .....	<b>4</b>
2.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO .....	5
2.2 L'AMMINISTRAZIONE .....	6
2.3 I RISULTATI RAGGIUNTI .....	10
2.4 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ .....	11
<b>3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI</b> .....	<b>12</b>
3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE .....	12
3.2 OBIETTIVI STRATEGICI .....	12
3.3 OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI .....	13
3.4 OBIETTIVI INDIVIDUALI .....	17
<b>4. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b> .....	<b>20</b>
4.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ .....	20
4.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	20



## 2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI D'INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

Finalità istituzionali dell'Università sono la formazione degli student, per un loro inserimento qualificato nel mondo del lavoro, la produzione di conoscenza di elevato livello scientifico e quella che è stata definita come Terza missione, cioè l'applicazione diretta, la valorizzazione e l'impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della società.

L'Ateneo di Verona è articolato in 12 Dipartimenti, a loro volta afferenti a 4 macro aree scientifico-disciplinari: Scienze Giuridiche ed Economiche, Scienze Umanistiche, Scienze della Vita e della Salute, Scienze ed Ingegneria; è un'istituzione composta da oltre 22.000 studenti e 1.400 tra docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo.

Le sedi universitarie veronesi sono al momento in gran parte distribuite nella città attorno a quattro poli:

- Veronetta (Polo Umanistico ed Economico);
- Borgo Roma (Polo Scientifico e Medico);
- Centro (Polo Giuridico);
- Borgo Venezia (Polo delle Scienze Motorie).

Sono, inoltre, attivi importanti poli didattici e scientifici in altre zone del Veneto e delle regioni limitrofe, come a San Pietro in Cariano (VR), Legnago (VR), Vicenza, Ala (TN), Rovereto (TN), Trento e Bolzano.

Si riporta di seguito una sintesi di dimensioni e articolazione organizzativa dell'Ateneo.

### **Strutture accademiche**

- ❖ 12 dipartimenti
- ❖ 1 struttura di raccordo (Scuola di Medicina e Chirurgia)
- ❖ 3 centri di ricerca
- ❖ 7 centri di servizio
- ❖ 2 Biblioteche centralizzate

### **Struttura gestionale**

- ❖ 5 Direzioni;
- ❖ 7 strutture in staff alla Direzione Generale

### **Studenti A.A. 2015/2016**

- 22.604 iscritti
- 7.078 immatricolati
- 4419 laureati (Anno 2015)

### **Personale** (Al 31 dicembre 2015)

- 724 docenti, di cui
  - 181 professori ordinari,
  - 270 professori associati,
  - 228 ricercatori,
  - 45 ricercatori a tempo determinato;
- 717 unità di personale dirigente e tecnico-amministrativo, di cui:



- 5 dirigenti,
- 682 unità di personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato,
- 30 unità di personale tecnico-amministrativo a tempo determinato
- 40 collaboratori ed esperti linguistici (CEL), di cui:
  - 28 CEL a tempo indeterminato,
  - 12 CEL a tempo determinato.

## 2.1 Il contesto esterno di riferimento

L'Ateneo opera in un contesto caratterizzato da continui cambiamenti ed innovazioni normative, che influenzano molte attività e processi negli ambiti della didattica, della ricerca e della gestione.

I principali ambiti caratterizzati da particolari disposizioni normative, che comportano vincoli ed opportunità per l'Università sono così sintetizzabili:

- Modello di riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario;
- Limiti al turn-over e programmazione del personale;
- Autovalutazione, Valutazione e Accredimento (AVA);
- Valutazione della Qualità della Ricerca e della Terza missione (VQR);
- Pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni;
- Sistema di contabilità economico-patrimoniale, contabilità analitica e bilancio unico;
- Digitalizzazione e dematerializzazione di documenti e processi;
- Raccordo fra Agenzie Nazionali di Valutazione (ANVUR, ANAC, Dipartimento della Funzione Pubblica).

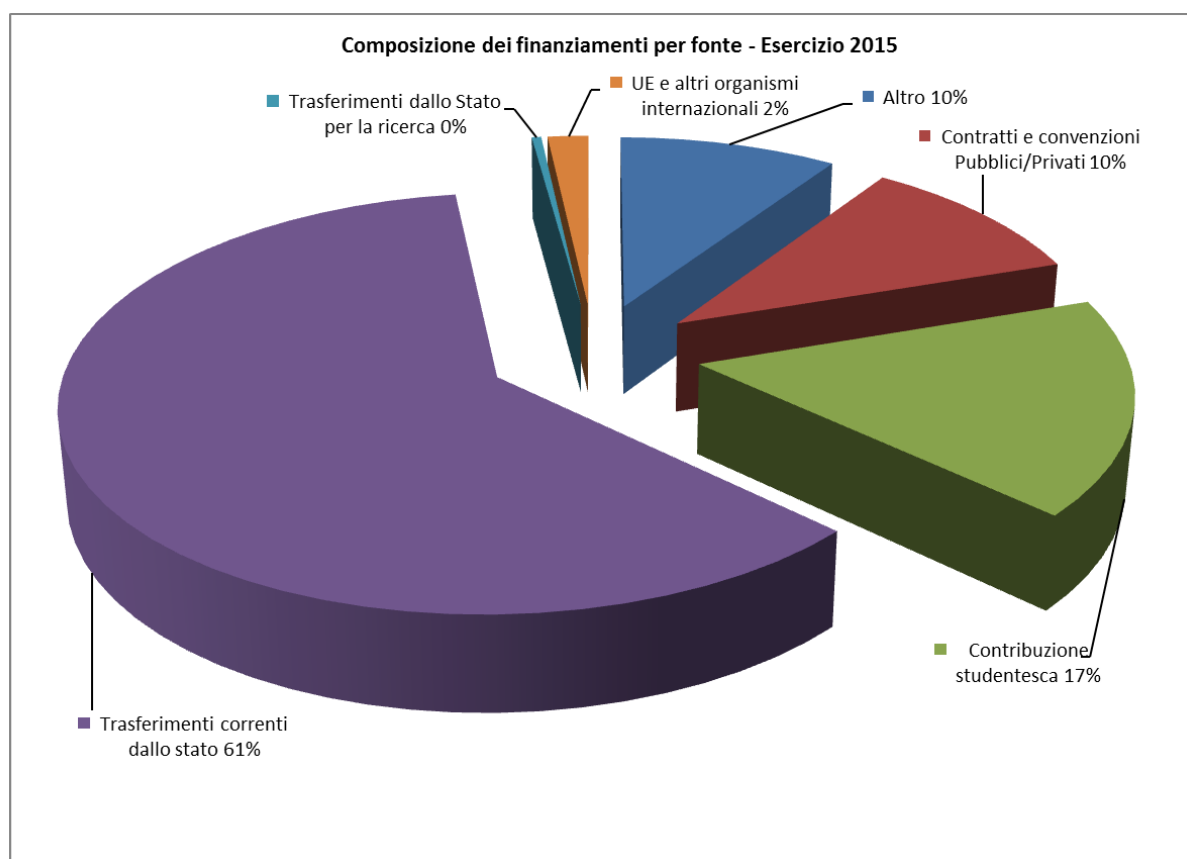
L'Università è profondamente inserita nel territorio, con buone relazioni con il sistema scolastico, guarda al futuro attraverso un continuo rafforzarsi del legame tra offerta formativa e mondo del lavoro e punta a realizzare strutture e servizi sempre più adeguati ed accoglienti.

## 2.2 L'Amministrazione

Di seguito viene proposto un quadro sintetico delle risorse finanziarie ed umane (personale docente e ricercatore, dirigente, amministrativo e tecnico) disponibili in Ateneo.

### Risorse finanziarie

Le principali fonti di finanziamento dell'Ateneo (*ref. esercizio finanziario 2015*), sono trasferimenti correnti dallo Stato (61 %), contribuzione studentesca (17 %) e contratti e convenzioni con soggetti pubblici e privati (10 %).



### Risorse umane

Il personale docente è costituito complessivamente da 724 unità. Nella tabella successiva sono presentati i dati di dettaglio del personale assegnato alle varie strutture nonché la composizione per genere ed età media.

DIPARTIMENTO	Ruolo	Personale al 31/12/2015			Età Media	
		M	F	Totale	M	F
BIOTECNOLOGIE	Ordinari	10	2	12	61	59
	Associati	9	7	16	45	50
	Ricercatori	8	8	16	45	43
	Ricercatori a TD	1	4	5	39	38
CULTURE E CIVILTÀ	Ordinari	14	8	22	63	63
	Associati	19	8	27	52	55



DIPARTIMENTO	Ruolo	Personale al 31/12/2015			Età Media	
		M	F	Totale	M	F
	Ricercatori	8	10	18	46	45
	Ricercatori a TD		3	3		43
DIAGNOSTICA E SANITA' PUBBLICA	Ordinari	12	1	13	63	56
	Associati	16	6	22	54	54
	Ricercatori	4	9	13	51	50
	Ricercatori a TD	1	2	3	37	41
ECONOMIA AZIENDALE	Ordinari	13	5	18	59	52
	Associati	10	5	15	45	46
	Ricercatori	5	9	14	40	39
	Ricercatori a TD	1	2	3	38	33
INFORMATICA	Ordinari	13	2	15	56	52
	Associati	17	6	23	45	50
	Ricercatori	10	5	15	44	43
	Ricercatori a TD	3	1	4	43	38
LINGUE E LETTERATURE STRANIERE	Ordinari		10	10		58
	Associati	11	10	21	51	53
	Ricercatori	3	11	14	42	47
	Ricercatori a TD	3	2	5	34	39
MEDICINA	Ordinari	17		17	61	
	Associati	20	5	25	56	49
	Ricercatori	12	17	29	50	49
	Ricercatori a TD	3	3	6	35	38
NEUROSCIENZE, BIOMEDICINA E MOVIMENTO	Ordinari	14	4	18	59	62
	Associati	17	14	31	49	48
	Ricercatori	17	18	35	51	46
	Ricercatori a TD	2	4	6	39	41
SCIENZE CHIRURGICHE, ODONTOSTOMATOLOGICHE E MATERNO-INFANTILI	Ordinari	10		10	60	
	Associati	24	3	27	54	56
	Ricercatori	14	7	21	48	46
	Ricercatori a TD	1	1	2	42	35
SCIENZE ECONOMICHE	Ordinari	9	2	11	54	54
	Associati	16	4	20	47	47
	Ricercatori	3	8	11	53	45
	Ricercatori a TD	2		2	40	
SCIENZE GIURIDICHE	Ordinari	14	6	20	56	56
	Associati	14	4	18	46	46
	Ricercatori	11	7	18	41	46
	Ricercatori a TD	2	1	3	37	38
SCIENZE UMANE	Ordinari	11	4	15	63	64
	Associati	14	11	25	53	54
	Ricercatori	10	14	24	44	48
	Ricercatori a TD		3	3		41
	<b>Totale Ordinari</b>	<b>137</b>	<b>44</b>	<b>181</b>	<b>60</b>	<b>58</b>
	<b>Totale Associati</b>	<b>187</b>	<b>83</b>	<b>270</b>	<b>50</b>	<b>51</b>
	<b>Totale Ricercatori</b>	<b>105</b>	<b>123</b>	<b>228</b>	<b>46</b>	<b>46</b>
	<b>Totale Ricercatori a TD</b>	<b>19</b>	<b>26</b>	<b>45</b>	<b>38</b>	<b>39</b>
	<b>TOTALI COMPLESSIVI</b>	<b>448</b>	<b>276</b>	<b>724</b>	<b>52</b>	<b>49</b>



Il personale dirigente e tecnico-amministrativo è costituito complessivamente da 717 unità, cui si sommano 40 Collaboratori ed esperti linguistici.

Nella tabella successiva sono presentati i dati di dettaglio del personale assegnato alle varie strutture nonché la composizione per genere ed età media.

Struttura di appartenenza		Personale al 31/12/2015			Età Media		
		M	F	Totale	M	F	Totale
STRUTTURA GESTIONALE		152	253	<b>405</b>	46	46	<b>46</b>
DIPARTIMENTI	CULTURE E CIVILTÀ'		8	<b>8</b>		47	<b>47</b>
	BIOTECNOLOGIE	9	14	<b>23</b>	44	42	<b>43</b>
	DIAGNOSTICA E SANITÀ' PUBBLICA	13	29	<b>42</b>	50	46	<b>48</b>
	ECONOMIA AZIENDALE		4	<b>4</b>		49	<b>49</b>
	SCIENZE UMANE	2	6	<b>8</b>	43	44	<b>43</b>
	INFORMATICA	2	6	<b>8</b>	48	46	<b>47</b>
	LINGUE E LETTERATURE STRANIERE	2	4	<b>6</b>	51	48	<b>50</b>
	MEDICINA	10	35	<b>45</b>	52	47	<b>49</b>
	SCIENZE CHIRURGICHE, ODONTOSTOMATOLOGICHE E MATERNO-INFANTILI	10	12	<b>22</b>	44	46	<b>45</b>
	SCIENZE ECONOMICHE		4	<b>4</b>		46	<b>46</b>
	SCIENZE GIURIDICHE	1	5	<b>6</b>	44	45	<b>44</b>
	NEUROSCIENZE, BIOMEDICINA E MOVIMENTO	14	34	<b>48</b>	48	47	<b>48</b>
CENTRI	CENTRO DOCIMOLOGICO D'ATENEO	1	1	<b>2</b>	41	36	<b>39</b>
	CENTRO LINGUISTICO D'ATENEO	4	5	<b>9</b>	49	48	<b>48</b>
	CIDE	1		<b>1</b>	45		<b>45</b>
	CIRSAL		4	<b>4</b>		35	<b>35</b>
	LURM	1	4	<b>5</b>	49	44	<b>46</b>
	POLO SCIENTIFICO DIDATTICO 'STUDI SULL'IMPRESA'		1	<b>1</b>		44	<b>44</b>
BIBLIOTECHE	A. FRINZI	14	31	<b>45</b>	54	50	<b>52</b>
	E. MENEGHETTI	6	15	<b>21</b>	48	46	<b>47</b>
<b>Totale</b>		<b>242</b>	<b>475</b>	<b>717</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>46</b>
COLLABORATORI ED ESPERTI LINGUISTICI		10	30	<b>40</b>	51	49	50

Il 56 % del personale è dislocato presso la struttura gestionale mentre il restante 44 % risulta assegnato a strutture dipartimentali, centri e biblioteche.

Il genere femminile risulta maggioritario (66 %) e l'età media si attesta sui 46 anni.

Nella successiva tabella viene presentata la composizione del personale tecnico-amministrativo per categoria contrattuale.

A livello di Ateneo le cat. B e C sono quelle maggiormente rappresentate con 406 unità, pari al 57 %, mentre la cat. D rappresenta il 37 % del personale. Nelle cat. EP e Dirigenti sono inquadrati 44 dipendenti pari al 6% del totale.

Struttura di appartenenza	Cat. B e C		Cat. D		Cat. EP	DIRIGENTI		Totale di Ateneo				
	TI	TD	TI	TD	TI	TI	TD	TI	%	TD	%	TOT.
STRUTTURA GESTIONALE	246	18	115		20	5	1	386	95,3	19	4,7	<b>405</b>





Struttura di afferenza		Cat. B e C		Cat. D		Cat. EP	DIRIGENTI		Totale di Ateneo				
		TI	TD	TI	TD	TI	TI	TD	TI	%	TD	%	TOT.
DIPARTIMENTI	CULTURE E CIVILTA'	5		3					8	100,0			8
	BIOTECNOLOGIE	8	2	12	1				20	87,0	3	13,0	23
	DIAGNOSTICA E SANITA' PUBBLICA	16		19	2	5			40	95,2	2	4,8	42
	ECONOMIA AZIENDALE	3		1					4	100,0			4
	SCIENZE UMANE	5		1	1	1			7	87,5	1	12,5	8
	INFORMATICA	5		1	1	1			7	87,5	1	12,5	8
	LINGUE E LETT. STRANIERE	3		2		1			6	100,0			6
	MEDICINA	18		27					45	100,0			45
	SCIENZE CHIRURGICHE, ODONT. E MATERNO-INFANTILI	6		14	1	1			21	95,5	1	4,5	22
	SCIENZE ECONOMICHE	3		1					4	100,0			4
	SCIENZE GIURIDICHE	4		2					6	100,0			6
	NEUROSCIENZE, BIOMEDICINA E MOVIMENTO	18	1	24		5			47	97,9	1	2,1	48
	CENTRI	CENTRO DOCIMOLOGICO		1	1					1	50,0	1	50,0
CENTRO LINGUISTICO		4		5					9	100,0			9
CIDE				1					1	100,0			1
CIRSAL		2		1	1				3	75,0	1	25,0	4
LURM		1		2	1	1			4	80,0	1	20,0	5
POLO 'STUDI SULL'IMPRESA'				1					1	100,0			1
BIBLIOTECA A. FRINZI		24		19		2			45	100,0			45
BIBLIOTECA E. MENEGHETTI		13		7		1			21	100,0			21
<b>Totale</b>		<b>384</b>	<b>22</b>	<b>259</b>	<b>8</b>	<b>38</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>686</b>	<b>95,7</b>	<b>31</b>	<b>4,3</b>	<b>717</b>



## 2.3 I risultati raggiunti

L'Ateneo ha partecipato a numerose indagini nazionali ed internazionali sulla qualità dell'attività di didattica e ricerca, ottenendo posizionamenti incoraggianti e che rappresentano un utile strumento di supporto alla definizione delle proprie strategie di sviluppo ed all'individuazione di possibili percorsi di miglioramento, nell'ottica di una sempre crescente valorizzazione di reputazione e di immagine dell'Università.

### Ranking internazionali

Positivo il posizionamento dell'Ateneo nel Ranking "THE - Times Higher Education 2015/2016", valutazione a cui Verona partecipava per la prima volta. Nella classifica mondiale composta da un totale di 800 istituzioni internazionali, Verona si è collocata nella fascia tra il 351° e il 400° posto, con i risultati migliori per numerosità delle citazioni, prospettiva internazionale e reddito dal settore industria. Inoltre, l'Università si colloca al 66° posto assoluto a livello mondiale e al terzo posto in Italia nella speciale classifica che prende in considerazione gli Atenei con meno di 50 anni di vita.

Nel nuovo "European University Top 200 Rankings", Verona rientra fra i 19 Atenei italiani che entrano in classifica e si colloca tra il 171° e il 180° posto. Tale classifica si basa sui dati e sulla metodologia già utilizzati dal "THE World University Rankings 2015-16" per focalizzare l'attenzione sulle migliori 200 istituzioni europee.

Nell'edizione "QS World University Rankings 2015/16", l'Ateneo di Verona risulta tra le 26 università italiane presenti in classifica, posizionandosi nel range "oltre 701°". Tale performance è conseguente ai risultati ottenuti in quattro grandi aree di interesse: Ricerca, Didattica, Prospettive lavorative, Profilo internazionale. La qualità di tali aree-chiave è stata valutata tramite due sondaggi globali, uno rivolto ad accademici ed un altro a datori di lavoro, ma anche su indicatori oggettivi quali: rapporto tra il numero di docenti ed il numero di studenti; citazioni per facoltà, proporzione di studenti stranieri, proporzione di docenti stranieri, reputazione accademica.

A confermare la competitività dell'Università di Verona si registra anche il buon livello di valutazione ottenuto nel "QS World University Rankings by Subject 2015". Nell'ambito disciplinare "Scienze della vita e medicina" l'Ateneo veronese si è infatti collocato nella fascia "201°-250°".

### Ranking nazionali

Nel rapporto 2013 dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), Verona ha ottenuto il primato assoluto nazionale in medicina e il terzo posto nella classifica generale delle università italiane per il periodo 2004-2010. In particolare l'indicatore complessivo della ricerca, che rappresenta una sintesi dei sette indicatori di contesto con i quali sono stati valutati tutti gli Atenei, è di assoluta eccellenza per Verona, che supera del 30% la quota dimensionale basata sul numero di prodotti attesi.

Nella classifica annuale Censis realizzata per "La Grande Guida", pubblicata dal quotidiano la Repubblica, nell'edizione 2015/16 l'Ateneo di Verona si è collocato al sesto posto tra i grandi Atenei. Le lauree del gruppo medico sono tra le eccellenze d'Italia, al quarto posto, mentre Odontoiatria e Protesi dentaria raggiunge addirittura il terzo. Verona, inoltre, è tra le prime quindici posizioni anche per quanto riguarda le lauree del gruppo linguistico, economico, delle scienze giuridiche, delle scienze dell'educazione e delle attività motorie e sportive.

Nella Classifica 2015 pubblicata dal Sole24ore, l'Università di Verona è prima assoluta a livello nazionale: l'indagine si è basata su indicatori relativi a didattica e ricerca; proprio in quest'ultimo ambito Verona si è confermata come eccellenza italiana, ottenendo il punteggio massimo di 99 su 100.



Notevole per l'Ateneo Veronese anche il risultato emerso con il XVII rapporto Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati: la percentuale di occupazione dei neolaureati triennali ad un anno dalla laurea è stata del 60 %: un valore notevolmente superiore alla media nazionale, pari al 41 %. Un valore percentuale che aumenta per i laureati magistrali a dodici mesi dalla conclusione degli studi, occupati nel 71 % dei casi contro la media nazionale del 56 %.

## 2.4 Le criticità e le opportunità

A seguire, una sintesi delle principali criticità ed opportunità rilevate nel 2015.

### Criticità

La continua riduzione delle risorse destinate al Sistema universitario (FFO e altri fondi nazionali), incerte nei tempi di assegnazione e soggette a numerosi vincoli di spesa, che hanno inciso sui meccanismi di programmazione e ripartizione, ha reso difficoltoso garantire, anche nel medio termine, il mantenimento dei livelli qualitativi pregressi della didattica e della ricerca.

Il perdurare di vincoli normativi al *turn-over* ha reso particolarmente difficile la certezza sui tempi e sui volumi di reclutamento, in particolare mettendo a rischio la continuità di parti dell'offerta formativa, pur in presenza di un positivo *trend* di immatricolazioni e di buone possibilità occupazionali, e la continuità in importanti ambiti di ricerca scientifica.

L'introduzione del bilancio unico e l'avvio della revisione delle procedure contabili e di bilancio, nonché dei processi di *budgeting*, programmazione e controllo richiesti per il passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale ed analitica, in un sistema contabile particolarmente decentrato, ha creato rallentamenti e difficoltà di carattere gestionale.

Infine, il Direttore Generale, vertice della struttura gestionale, in carica dal febbraio 2014, nel luglio 2015 ha rassegnato le proprie dimissioni; dimissioni che hanno avuto decorrenza dal dicembre 2015, per assicurare lo svolgimento delle attività correnti sino a fine esercizio. Ciò ha causato alcune difficoltà gestionali sui piani della programmazione delle nuove attività e del controllo manageriale.

### Opportunità

L'avvio del nuovo programma di finanziamento della ricerca europea, Horizon 2020, ha dispiegato all'Ateneo ottime opportunità di sviluppare partnership internazionali, su cui investire impegno e risorse, anche per compensare il calo dei finanziamenti nazionali per la ricerca.

Con la pubblicazione, da parte dell'ANVUR, delle Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della performance, nel luglio 2015, si è chiusa una prima fase di approfondimento teorico, finalizzata a reinquadrare il sistema delle performance in un contesto più adeguato alle specificità del comparto Università. Questo è avvenuto attraverso il

coinvolgimento diretto delle Università e dei Nuclei di Valutazione, in accordo con il MIUR, con il Dipartimento della Funzione Pubblica e con l'ANAC, ponendo le basi per il conseguente Piano di lavoro relativo al primo ciclo di gestione integrata della performance 2016-2017. Tale quadro unitario di riferimento costituisce un'ottima base di partenza per la necessaria semplificazione ed omogeneizzazione dei meccanismi di misurazione della performance presso i diversi Atenei, migliorando programmazione e controllo delle risorse e delle attività sia a livello d'Ateneo che del Sistema universitario nel suo complesso.

### 3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

La struttura tecnico-gestionale contribuisce al funzionamento dell'Università e supporta docenti e studenti, da una parte, consentendo la realizzazione delle attività ordinarie con efficienza, efficacia e tempestività; dall'altra, rispondendo con servizi mirati alle nuove esigenze individuate da Organi di governo e *stakeholder*.

L'individuazione degli obiettivi strategici presenti nel Piano delle performance adottato nel gennaio 2015 è avvenuta, come ricordato, muovendo dalle sollecitazioni e dai bisogni espressi dai principali interlocutori della struttura gestionale, ma in assenza di una compiuta declinazione strutturata, secondo quanto dettato, invece, dalle disposizioni normative in materia.

#### 3.1. Albero della performance

L'articolazione dei legami fra mandato istituzionale e missione dell'Ateneo, aree strategiche e obiettivi strategici dovrebbe essere rappresentata graficamente nell'Albero della performance; essendosi, però, l'Ateneo dotato di un Piano delle performance della struttura gestionale così strutturato solo nel corso dell'esercizio 2016, non è possibile fornire tale rappresentazione con riferimento all'esercizio 2015.

#### 3.2. Obiettivi strategici

Nel Piano delle performance 2014-2016, prendendo spunto dalla programmazione delle attività di supporto a didattica, ricerca, trasferimento tecnologico e servizi, sono stati individuati alcuni obiettivi strategici per la struttura gestionale:

**Implementazione del ciclo di gestione**

in termini di una più compiuta integrazione della valutazione delle posizioni con gli altri strumenti di gestione del personale (revisione organizzativa, allocazione delle risorse umane, politiche retributive, selezione, formazione);

**Informatizzazione dell'azione Amministrativa (e-Government)**

in termini di informatizzazione di flussi e procedimenti, per conseguire significativi contenimenti dei costi e migliorare gli standard di servizio;

**Supporto alla realizzazione della Programmazione triennale**

con particolare riferimento a:



- migliorare la qualità del supporto informativo e consulenziale al personale docente coinvolto / da coinvolgere nella partecipazione a bandi di finanziamento, nazionali ed europei, per lo svolgimento delle attività di ricerca, per potenziare l'offerta di ricerca e la capacità di autofinanziamento dell'Ateneo,
  - sviluppare i servizi multimediali ed informatizzati nell'ambito della didattica, con particolare riferimento all'implementazione dell'*e-learning* come strumento per migliorare la performance degli studenti;
- **Implementazione degli obiettivi di sviluppo in itinere e di mantenimento**
- con particolare riferimento a:
- pianificazione e realizzazione di interventi di riassetto organizzativo, anche in adempimento della Legge di riforma del Sistema universitario (L. 240/2010) e a seguito dell'introduzione di Bilancio unico e Contabilità economico-patrimoniale,
  - realizzazione del Piano edilizio d'Ateneo.

### 3.3. Obiettivi e piani operativi

Di seguito, per ciascun obiettivo strategico identificato nel Piano delle performance 2014- 2016, sono sintetizzati i risultati conseguiti nell'esercizio 2015.

#### Implementazione del ciclo di gestione

Nel corso dell'esercizio 2015, nell'ambito di un progetto finalizzato alla ricognizione approfondita dei ruoli di responsabilità rivestiti dal personale tecnico-amministrativo - incarichi di tipo gestionale e di natura specialistico-professionale assegnati a dipendenti appartenenti alle categorie EP e D – l'Amministrazione ha attivato una serie di incontri di valutazione assistita, per tutte le posizioni interessate, con i Direttori di Dipartimento, Centro e Biblioteca, i Dirigenti ed i Responsabili di strutture di Staff; tali incontri hanno interessato:

1. la ricognizione delle posizioni esistenti e la valutazione di loro possibili riconfigurazioni a seguito degli interventi organizzativi intercorsi e delle novità di contesto intervenute;
2. la mappatura delle principali competenze previste per ciascuna posizione e secondo livelli attesi peculiari di ciascun ruolo considerato - prodromica ad una pesatura del livello di possesso delle competenze attese per il ruolo, in sede di valutazione delle performance;
3. la declaratoria di specifici obiettivi individuali, coerenti con gli obiettivi organizzativi delle singole strutture, implementati con l'attribuzione di uno specifico peso per ciascun obiettivo, rispetto al complesso degli obiettivi per ruolo, nonché del target atteso e, ove possibile, di indicatori di misurazione del risultato atteso;
4. la pesatura delle posizioni individuate ai sensi del nuovo sistema di valutazione delle posizioni, recentemente modificato, tramite semplificazione, per numero e tipologia, degli *item* di misurazione e con un maggior peso alla dimensione qualitativa e manageriale rispetto ai preesistenti indicatori, di stampo più quantitativo.

I dati risultanti sono stati, quindi, caricati in appositi software gestionali - UGOV Organico e U-GOV Valutazione Prestazioni – strutturati in modo da consentire l'automazione, da un lato, dell'analisi dei *gap* tra competenze attese e competenze agite – utile sia per la pianificazione dei fabbisogni formativi che per supporto alle procedure di mobilità interna – e dall'altro, della valutazione della performance individuale – consentendo ai singoli responsabili di struttura l'accesso on line alla procedura di valutazione ed ai singoli dipendenti valutati di prendere visione, sempre on line, della valutazione ricevuta.

Il focus del sistema di valutazione è tuttora posto principalmente sul personale con attribuzione di specifici incarichi



di responsabilità – circa 200 dipendenti; è stata, inoltre, avviata una prima riflessione per implementare sistemi differenziati, che permetteranno di valutare con maggior precisione l'operato del personale tecnico-amministrativo nel suo complesso: già in sede di Accordo di Contrattazione integrativa per la definizione del Fondo accessorio 2015, peraltro, è stata riservata una quota consistente di budget per la remunerazione selettiva della cosiddetta Performance Collettiva-Organizzativa, tramite una specifica metodologia di misurazione delle performance delle unità organizzative, da ribaltare quota parte sulla misurazione delle performance individuali, sulla base dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi tecnico-amministrativi erogati.

Allo studio anche la possibilità di estendere l'utilizzo dello strumento di valutazione, istituzionalizzando correlazioni con le progressioni di carriera, i piani di sviluppo professionale e la formazione professionale, una volta implementata la struttura gestionale di presidio, la Direzione Risorse Umane, nonché acquisiti e messi in produzione applicativi software dedicati. In ogni caso, sono state già adottate linee guida per i processi di formazione manageriale e professionale di dirigenti e personale tecnico-amministrativo, confluite, nel maggio 2015, in un Piano di formazione, costruito a partire da un'analisi del fabbisogno formativo generale e che prevede una programmazione coerente delle diverse iniziative formative.

L'Amministrazione è comunque consapevole che vi sono consistenti margini di miglioramento per quanto concerne l'integrazione della valutazione delle posizioni con gli altri strumenti di gestione del personale (formazione, selezione, revisione organizzativa, politiche retributive).

#### **Informatizzazione dell'azione Amministrativa (e-Government)**

Nell'ambito della Programmazione triennale ex L. 43/2005, per il periodo 2013-2015, uno degli obiettivi prioritari è stata la dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti, con particolare riferimento all'attivazione di una nuova e più efficace modalità di accoglienza degli studenti che si iscrivono all'Università, finalizzata all'eliminazione delle code agli sportelli. In tal prospettiva, l'Ateneo ha introdotto il fascicolo elettronico dello studente, collegato al sistema di protocollazione d'Ateneo, per l'archiviazione e la conservazione dei documenti prodotti dagli eventi di carriera; dematerializzando, ove possibile, la gestione documentale di tali atti si sono ottenuti benefici in termini di efficienza e velocità del ciclo di vita del processo: archiviazione, conservazione e successiva consultazione delle informazioni, fruibilità dei dati, da parte degli studenti, tramite PC, *web* e *mobile*, integrazione del sistema di archiviazione con altri processi di analisi - quali il controllo di gestione - riduzione degli spazi fisici di conservazione della documentazione cartacea.

La valutazione ministeriale del grado di realizzazione di tali obiettivi è stata effettuata sulla base del seguente indicatore:

Indicatore	Target 2015	Risultato 2015
Numero di processi amministrativi dematerializzati	8	8

I processi amministrativi dematerializzati, come certificato dal Nucleo di Valutazione nell'aprile 2016, sono stati i seguenti:

1. fascicolo elettronico dello studente, quale contenitore di tutti gli atti di carriera dematerializzati;
2. domanda di immatricolazione;



3. verbali di esame con firma elettronica;
4. *diploma supplement*;
5. pagamento on line delle tasse e dei contributi;
6. foglio di congedo;
7. domanda di benefici (borse, esoneri, 150 ore, etc.);
8. verbali di laurea.

### Supporto alla realizzazione della Programmazione triennale > Rafforzare il supporto alla ricerca scientifica

Nell'ambito di Horizon 2020 - il Programma quadro di ricerca e innovazione della Commissione europea per il periodo 2014-2020, che ha riunito VII Programma Quadro, Programma Competitività e Innovazione (CIP) e finanziamenti dell'Istituto europeo di innovazione e tecnologia (EIT) – l'Ateneo ha maturato, nell'esercizio 2015, ottimi risultati ed un significativo miglioramento rispetto all'esercizio precedente:

Anno	Progetti presentati	Progetti finanziati	Progetti non finanziati: valutazione <u>negativa</u>	Progetti non finanziati: valutazione <u>positiva</u>	Rateo successo	Contributo EU
2014	93	5	67	21	5%	€ 1.306.117
2015	61	11	24	26	18%	€ 8.355.882

*Rateo successo: rapporto Progetti finanziati / Progetti presentati*

La struttura gestionale ha contribuito significativamente a tale esito, presidiando la comunicazione interna ed il supporto individuale a docenti e ricercatori nella fase di ricerca delle opportunità di finanziamento e nelle successive fasi di:

- ✓ revisione tecnica alla proposta di progetto e predisposizione documentazione su modulistica;
- ✓ elaborazione / revisione del budget;
- ✓ negoziazione del *Grant agreement*;
- ✓ revisione del *Consortium agreement*;
- ✓ accordi con terze parti;
- ✓ rendicontazione delle spese del progetto;
- ✓ *audit* dei certificatori esterni e della Commissione europea.

Nell'ambito della Programmazione triennale ex L. 43/2005, per il periodo 2013-2015, uno degli obiettivi prioritari è stata la promozione di progetti congiunti con enti di ricerca, in particolare quelli che hanno partecipato alla VQR, a partire dalla collaborazione pluriennale con il CNR per la realizzazione di progetti congiunti nell'ambito dottorale.

L'Ateneo ha potenziato tale attività di ricerca e la messa in condivisione delle tesi di dottorato conseguite in quest'ambito, nell'ottica di realizzare una generale acquisizione delle produzioni scientifiche pubblicate in *open access* tra Università e CNR, con la condivisione dei rispettivi archivi aperti.

La valutazione ministeriale del grado di realizzazione di tali obiettivi è stata effettuata sulla base del seguente indicatore:



Indicatore	Target 2015	Risultato 2015
Numero di borse di dottorato nei corsi in convenzione o in consorzio tra Università ed Enti ricerca partecipanti alla VQR	7	9

**Supporto alla realizzazione della Programmazione triennale > Sviluppare i servizi multimediali ed informatizzati per la didattica, con particolare riferimento all'e-learning**

Nell'ambito della Programmazione triennale ex L. 43/2005, per il periodo 2013-2015, uno degli obiettivi prioritari è stata la formazione a distanza.

Da un lato, l'Ateneo ha inteso promuovere la didattica attraverso forme di *e-learning*, potenziando la fruizione dell'attuale piattaforma informatica, tramite il completamento dell'infrastruttura *hardware*, l'integrazione del sistema di distribuzione dei contenuti con la piattaforma *e-learning* e l'intercomunicazione con i sistemi di autenticazione.

Da altro lato, l'Ateneo ha realizzato una sorta di contenitore virtuale ove reperire agevolmente materiale didattico e di ricerca indispensabile per lo svolgimento delle attività di *e-learning*, attraverso la creazione di un sistema informatizzato per l'acquisizione dei contenuti multimediali, coadiuvato da figure professionali specifiche che curano le attività di postproduzione, catalogazione e pubblicazione dei contenuti stessi. Questo tramite il rafforzamento dei sistemi informativi specifici, con il potenziamento del sistema di *storage* per mantenere elevate quantità di dati, l'acquisizione di attrezzature di *editing* audio/video, il rafforzamento dei sistemi di acquisizione dei contenuti multimediali presso le strutture didattiche, lo sviluppo di uno specifico *software* di catalogazione dei contenuti multimediali e la creazione di un portale di pubblicazione e ricerca dei contenuti presenti.

La valutazione ministeriale del grado di realizzazione di tali obiettivi è stata effettuata sulla base di due indicatori:

Indicatore	Target 2015	Risultato 2015
Numero corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità "blended"	15	15
Proporzione di insegnamenti erogati in presenza per i quali è altresì disponibile l'insegnamento in modalità telematica sul totale degli insegnamenti erogati	0,200	0,270

**Implementazione degli obiettivi di sviluppo in itinere e di mantenimento > Completare gli interventi di riassetto organizzativo delle strutture accademiche e gestionali, in attuazione della Riforma universitaria**

Il Consiglio d'Amministrazione, nell'aprile 2015, ha riorganizzato i Dipartimenti della Macro Area delle Scienze Umanistiche - riducendone il numero da 4 a 3 - e della Macro Area delle Scienze della Vita e della Salute - riducendone il numero da 6 a 4 - con positive ricadute nella gestione della didattica e dei correlati servizi di supporto.

Nell'arco dell'esercizio 2015 sono stati adottati diversi interventi di riassetto organizzativo della struttura gestionale, coerenti con le linee di sviluppo illustrate al Consiglio d'Amministrazione nel settembre 2014 e nel luglio 2015; tali interventi che hanno interessato:

- la riorganizzazione della Direzione Personale in Direzione Risorse Umane: intervento finalizzato ad integrare le funzioni di amministrazione del personale con modelli di gestione delle risorse umane;
- l'istituzione dell'area di staff alla Direzione Generale denominata Pianificazione e Controllo Direzionale:





- intervento finalizzato ad integrare in un'unica struttura i servizi di supporto al vertice gestionale per le attività di programmazione e controllo strategico;
- c. la riorganizzazione della Direzione Informatica in Direzione Organizzazione del Sistema Informativo: intervento finalizzato a riunire in un'unica struttura la pianificazione, gestione, monitoraggio e controllo dei sistemi informativi d'Ateneo;
  - d. l'unificazione delle preesistenti "Direzione Economato" e "Direzione Tecnica" in un'unica struttura, denominata "Direzione Tecnica, Acquisti e Servizi Economici": intervento finalizzato ad ottimizzare la gestione di funzioni omogenee, in capo ad una sola struttura di riferimento anche per i Centri autonomi di gestione;
  - e. la ricollocazione dell'Unità operativa "Protocollo e Archivio Generale" dall'Area di staff alla Direzione Generale Affari Generali e Legali presso la Direzione Organizzazione del Sistema Informativo: intervento finalizzato a rendere maggiormente omogenei l'assetto organizzativo e la gestione del personale più direttamente interessato alla gestione del Sistema di conservazione documentale.

### **Implementazione degli obiettivi di sviluppo in itinere e di mantenimento > Implementare il Piano edilizio d'Ateneo**

In attuazione del Piano edilizio d'Ateneo, ad ottobre 2015, sono terminati i lavori di ristrutturazione ed è stato inaugurato l'imponente complesso di Santa Marta: il nuovo compendio ha consentito all'Università di svilupparsi di oltre 20.000 metri quadri, ampliando la superficie complessiva di quasi il 16 %; l'ampliamento edilizio più consistente dal 2002: nel grande edificio ottocentesco sono ora presenti spazi dedicati a studenti, personale docente, ricercatore e personale tecnico amministrativo, ed aree destinate a funzioni diverse, tra cui la nuova Biblioteca SMEC, in cui sono disponibili oltre 200.000 tra volumi e periodici d'interesse economico e giuridico. Da evidenziare anche che il progetto di recupero della ex provianda militare austriaca, medaglia d'oro all'architettura 2015, è rientrato nell'ambito di un più vasto piano di riqualificazione urbana di tutta l'area circostante.

#### **3.4. Obiettivi individuali**

Ai sensi del vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance, con tutto il personale, dirigente e tecnico-amministrativo (categorie EP e D) titolare di una posizione di responsabilità (per l'esercizio 2015 sono stati assegnati circa 200 incarichi), all'inizio dell'anno sono stati condivisi gli obiettivi, relativi al ruolo rivestito, il cui conseguimento era atteso nell'arco dell'esercizio o, ove di valenza pluriennale, per quota parte in quell'esercizio.

Gli obiettivi individuali, per l'esercizio 2015, sono derivati, secondo livelli di complessità correlati al ruolo ed alla categoria di inquadramento dei responsabili individuati, da linee di indirizzo di ordine gestionale; si tratta, salvo sporadiche eccezioni, di obiettivi di funzione / progetto, cioè fanno riferimento alle responsabilità / attività gestionali ed ai processi di diretta competenza delle strutture di riferimento, nonché ad eventuali progetti interni alla struttura a cui i collaboratori prendono parte; sono orientati al miglioramento dei servizi, in termini di efficienza ed efficacia.

Con riferimento all'esercizio 2015, gli emolumenti destinati a remunerare la performance, individuale e collettiva, sono stati individuati nei seguenti:

- Retribuzione di Risultato del Direttore Generale;
- Retribuzione di Risultato del personale dirigente;
- Retribuzione di Risultato per il personale TA di cat. EP;



- Retribuzione di Responsabilità da liquidare al personale TA di cat. D titolare di incarico, per la quota parte, pari ad un terzo, riservata alla quota di risultato;
- Emolumenti a carattere premiale per il personale di cat. B, C e D.

Per il Direttore Generale, ai sensi del combinato disposto dell' art. 24, c. 2, del D. Lgs. n. 165/2001 e del contratto di lavoro subordinato a tempo determinato in essere tra l'Ateneo ed il Direttore *pro tempore*, è prevista una retribuzione di risultato pari al 20 % del trattamento economico in godimento, previa verifica del raggiungimento, anche qualitativo, degli obiettivi fissati annualmente dal Rettore e dal Consiglio d'Amministrazione.

Per l'anno 2015, il Consiglio d'Amministrazione, a dicembre 2015 (*in considerazione della cessazione dall'incarico in data 31 dicembre 2015*), ha valutato positivamente la performance del Direttore Generale, a partire dagli obiettivi ad esso assegnati dal medesimo Consiglio nel luglio 2014, e previsto la corresponsione della retribuzione pari al 20 % del trattamento economico in godimento.

Per quanto riguarda tutto il restante personale, Dirigente e Tecnico-amministrativo, la valutazione della performance individuale correlata agli incarichi è avvenuta da parte dei competenti responsabili (di livello apicale e dirigenziale) tramite apposita procedura on line, nel periodo dicembre 2015 - gennaio 2016. Ciò ha consentito di valutare *ex post*, in termini di risultato, le competenze manageriali messe in opera nel periodo di vigenza dell'incarico, espresse in livello di efficienza, efficacia, qualità ed *outcome* complessivamente raggiunto, unitamente alla realizzazione degli obiettivi assegnati individualmente a ciascun titolare di incarico.

Per l'anno 2015 le valutazioni sui risultati conseguiti hanno riportato il seguente andamento per ciascuna delle categorie di incarico sopra descritte, ai fini della liquidazione dei corrispondenti trattamenti di stipendio accessorio:

- per il personale Dirigente (quota di risultato pari al minimo del 20 %, - in caso di valutazione non negativa – ed al massimo del 30% della retribuzione di posizione in godimento):

<b>Retribuzione Risultato (% su base 100)</b>	<b>N. Dipendenti</b>	<b>% Dipendenti</b>
<i>Nessuna Retribuzione (&lt;66,66%)</i>	0	0,00%
Da 66,67 % a 82,99 %	0	0,00%
Da 83 % a 99,99 %	0	0,00%
Massimo (100 %)	5	100,00%

- per il personale appartenente alla Categoria EP (quota di risultato pari al minimo del 20 %, - in caso di valutazione non negativa – ed al massimo del 30% della retribuzione di posizione in godimento):

<b>Retribuzione Risultato (% su base 100)</b>	<b>N. Dipendenti</b>	<b>% Dipendenti</b>
<i>Nessuna Retribuzione (&lt;66,66%)</i>	0	0,00%
Da 66,67 % a 82,99 %	0	0,00%
Da 83 % a 99,99 %	10	27,03%
Massimo (100 %)	27	72,97%

- per il personale appartenente alla Categoria D (quota di risultato pari al minimo di 2/3, - in caso di valutazione non negativa – ed al massimo del 100% della quota di retribuzione di risultato, pari ad 1/3 dell'indennità di responsabilità in godimento):

<b>Retribuzione Risultato (% su base 100)</b>	<b>N. Dipendenti</b>	<b>% Dipendenti</b>
<i>Nessuna Retribuzione (&lt;66,66%)</i>	1	0,54%
Da 66,67 % a 82,99 %	4	2,16%
Da 83 % a 99,99 %	39	21,08%
Massimo (100 %)	141	76,22%

- inoltre, per il personale appartenente alle categorie B, C e D, tramite l'istituto dell'Indennità Mensilizzata d'Ateneo, il cui importo fisso base è stato attribuito in presenza di almeno 2 valutazioni di adeguatezza su 3 dimensioni indagate:

<b>Valutazione</b>	<b>N. Dipendenti</b>	<b>% Dipendenti</b>
<i>Inadeguatezza</i>	4	0,74%
Adeguatezza	25	4,64%
Massimo	510	94,62%

- infine, tramite l'istituto della Performance Collettiva – Organizzativa, per tutto il personale di cat. B, C e D, di ruolo e a tempo determinato, è stata remunerato con un emolumento a carattere premiale il raggiungimento di livelli di qualità nei servizi erogati dalle singole strutture d'Ateneo, come misurati, in termini di efficienza ed efficacia, nell'ambito del progetto Good Practice:

<b>Valutazione</b>	<b>N. Dipendenti</b>	<b>% Dipendenti</b>
Fascia Bassa	390	61,71%
Fascia Intermedia	175	27,69%
Fascia Alta	67	10,60%



## 4. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### 4.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

In considerazione del recente avvicendamento nel ruolo di Direttore Generale, per la corrente Relazione le fasi preliminari, di raccolta dei dati e dell'analisi dei risultati per ciascuna direzione ed ambito è risultata minimale, a fronte delle fasi più propriamente compilative, di integrazione dei dati e di stesura del documento finale, per la presentazione finale al Consiglio d'Amministrazione.

### 4.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Come anticipato, il Piano delle performance della struttura gestionale 2016-2018, approvato dal Consiglio d'amministrazione ad aprile 2016, ha costituito il primo esercizio di definizione di un Piano della Performance costruito in coerenza con un insieme di linee di indirizzo d'Ateneo, e da queste declinato con logica *top down*. Inevitabilmente il precedente Piano delle performance, approvato nel gennaio 2015 - di cui la presente Relazione costituisce rendicontazione - è stato attuato tenendo conto maggiormente degli obiettivi operativi, del contesto e delle procedure preesistenti, con approccio *bottom up*.

Inoltre, il Piano delle performance 2014-2016 ha avuto il forte limite di non individuare specifici indicatori e target di misurazione per gli obiettivi strategici ed operativi individuati, senza collegamenti strutturati con controllo di gestione e sistema di misurazione e valutazione della performance.

Ulteriore fattore di criticità del Ciclo delle performance 2015 è consistito nel limitato coinvolgimento, nelle fasi di pianificazione e monitoraggio in itinere, dei dirigenti e degli altri responsabili gestionali: un punto di debolezza cui si sta ponendo rimedio nel vigente Ciclo 2016.

Altra area di miglioramento si può individuare nell'insufficiente connessione tra obiettivi operativi e declinazione degli obiettivi individuali di dirigenti e funzionari, non agevolata da un sistema di misurazione e valutazione non ancora compiutamente attuato e non integrato con il controllo di gestione.

Infine, va evidenziato come nel Ciclo concluso è stata spesso perseguita una logica di tipo adempimentale, cioè di mera attuazione di disposizioni normative e regolamentari, invece di una pianificazione, gestione e monitoraggio delle attività secondo logiche di processo, lavorando per progetti ed obiettivi.