



UNIVERSITÀ
di **VERONA**

**RELAZIONE SULLA
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
DELLA STRUTTURA GESTIONALE
esercizio 2016**



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 2016, 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.

1. PRESENTAZIONE E INDICE	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI D'INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	4
2.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO	5
2.2 LE RISORSE INTERNE	6
3. RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	10
3.1. IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO	10
3.2. SODDISFAZIONE DELL'UTENZA SUI SERVIZI EROGATI	11
3.3. RISULTATI RAGGIUNTI SU OBIETTIVI OPERATIVI	13
3.4. PERFORMANCE INDIVIDUALE	43
4. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	47
5. AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	47
ALLEGATO 1 - SINTESI RISULTATI ORDINATI PER OBIETTIVO STRATEGICO	48
ALLEGATO 2 – SINTESI RISULTATI ORDINATI PER STRUTTURA	50
ALLEGATO 3 - SERVIZI EROGATI, RISORSE ASSEGNATE E VOLUMI GESTITI PER STRUTTURA	52



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

Finalità istituzionali dell'Università sono la formazione degli studenti, 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.

I poli universitari veronesi sono al momento in gran parte distribuiti nella città:

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

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

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

Studenti A.A. 2016/2017

- 22.555 iscritti
- 6.951 immatricolati
- 4.366 laureati (Anno 2016)

Strutture accademiche

- ❖ 12 Dipartimenti
- ❖ 1 Scuola (Scuola di Medicina e Chirurgia)
- ❖ 34 Collegi didattici a fronte di 71 Corsi di studio
- ❖ 10 Commissioni paritetiche docenti – studenti
- ❖ 17 Corsi di dottorato e 4 Scuole di dottorato
- ❖ 10 Centri, di cui 3 centri di ricerca e 7 centri di servizio

Struttura gestionale

- ❖ 5 Direzioni
- ❖ 7 strutture in staff alla Direzione Generale
- ❖ 2 Biblioteche centralizzate



Personale (*Organici dell'ultimo triennio*)

Personale al 31.12.2014	Personale al 31.12.2015	Δ	Personale al 31.12.2016	Δ
☐ 725 docenti, di cui:	☐ 724 docenti, di cui:	-0,1%	☐ 715 docenti, di cui:	-1,24%
➤ 183 professori ordinari	☐ 178 professori ordinari	-2,73%	➤ 171 professori ordinari	-3,93%
➤ 266 professori associati	☐ 272 professori associati	2,26%	➤ 265 professori associati	-2,57%
➤ 241 ricercatori	☐ 228 ricercatori	-5,39%	➤ 212 ricercatori	-7,02%
➤ 1 professore straordinario TD	☐ 1 professore straordinario TD	=	➤ 1 professore straordinario TD	=
➤ 34 ricercatori a TD tipo A (L.240/2010, art. 24, c. 3, l. a)	☐ 38 ricercatori a TD tipo A (L.240/2010, art. 24, c. 3, l. a)	11,76%	☐ 41 ricercatori a TD tipo A (L.240/2010, art. 24, c. 3, l. a)	7,89%
➤ 0 ricercatori a TD tipo B (L.240/2010, art. 24, c. 3, l. b)	☐ 7 ricercatori a TD tipo B (L.240/2010, art. 24, c. 3, l. b)		☐ 25 ricercatori a TD tipo B (L.240/2010, art. 24, c. 3, l. b)	257,14%
☐ 736 unità di personale dirigente e TA di cui:	☐ 717 unità di personale dirigente e TA di cui:	-2,58%	☐ 724 unità di personale dirigente eTA di cui:	0,98%
➤ 7 dirigenti	☐ 6 dirigenti	-14,29%	➤ 6 dirigenti	=
➤ 689 unità di personale TA	☐ 681 unità di personale TA	-1,16%	➤ 689 unità di personale TA	1,17%
➤ 40 unità di personale TA a TD	☐ 30 unità di personale TA TD	-25,00%	➤ 29 unità di personale TA TD	-3,33%
39 collaboratori ed esperti linguistici (CEL), di cui:	☐ 40 collaboratori ed esperti linguistici (CEL), di cui:	2,56%	39 collaboratori ed esperti linguistici (CEL), di cui:	-2,50%
➤ 30 CEL a TI	☐ 28 CEL a TI	-6,67%	➤ 27 CEL a TI	-3,57%
➤ 9 CEL a TD	☐ 12 CEL a TD	33,33%	➤ 12 CEL a TD	=

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 Accreditamento (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).

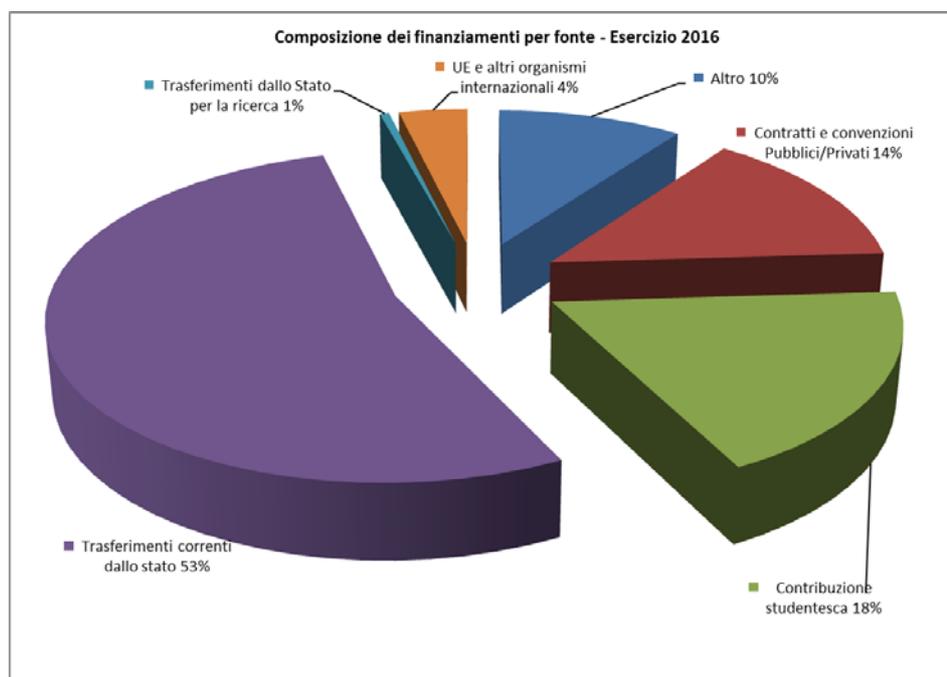
L'Università è profondamente inserita nel territorio, con buone relazioni con il sistema scolastico, guarda al futuro attraverso un continuo rafforzarsi del legame tra offerta formativa e mondo del lavoro e punta a realizzare strutture e servizi sempre più adeguati ed accoglienti.

2.2 Le risorse interne

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 2016*), sono stati trasferimenti correnti dallo Stato (53%), contribuzione studentesca (18%) e contratti e convenzioni con soggetti pubblici e privati (14%).



Risorse umane

Il personale docente è costituito complessivamente da 715 unità (31.12.2016).

Nella tabella successiva sono presentati i dati di dettaglio del personale assegnato ai singoli dipartimenti, nonché la composizione per genere ed età media.



	DIPARTIMENTO	Ruolo	Personale al 31/12/2016				Età Media		
			M	F	Totale	%	M	F	Totale
MACROAREA DI SCIENZE DELLA VITA E DELLA SALUTE	Diagnostica e sanità pubblica	Ordinari	12	2	14	29%	61	62	62
		Associati	14	4	18	38%	51	55	54
		Ricercatori	4	8	12	25%	49	52	50
		Ricercatori a TD	2	2	4	8%	40	37	38
			32	16	48	100%	56	50	54
	Medicina	Ordinari	15		15	20%	61		61
		Straordinari a TD	1		1	1%	68		68
		Associati	19	5	24	32%	56	50	55
		Ricercatori	11	16	27	36%	51	49	50
		Ricercatori a TD	4	5	9	12%	36	36	36
		50	26	76	100%	55	47	52	
	Neuroscienze, biomedicina e movimento	Ordinari	14	4	18	20%	59	63	60
		Associati	18	14	32	35%	51	49	50
		Ricercatori	16	17	33	36%	52	47	50
		Ricercatori a TD	5	4	9	10%	40	42	41
		53	39	92	100%	52	49	51	
	Scienze chirurgiche, odontostomatologiche e materno-infantili	Ordinari	11		11	19%	61		61
		Associati	22	4	26	44%	55	52	55
		Ricercatori	14	6	20	34%	49	47	49
		Ricercatori a TD	2		2	3%	41		41
	49	10	59	100%	54	49	53		
Totali	Ordinari	52	6	58	21%	61	62	61	
	Straordinari a TD	1		1	<1%	68		68	
	Associati	73	27	100	36%	54	50	53	
	Ricercatori	45	47	92	33%	51	48	50	
	Ricercatori a TD	13	11	24	9%	38	39	39	
	184	91	275	100%	54	49	52		
MACROAREA DI SCIENZE ED INGEGNERIA	Biotecnologie	Ordinari	9	3	12	26%	61	60	61
		Associati	9	6	15	32%	47	50	48
		Ricercatori	8	7	15	32%	47	41	44
		Ricercatori a TD	1	4	5	11%	40	39	39
		27	20	47	100%	51	46	49	
	Informatica	Ordinari	12	3	15	25%	57	54	56
		Associati	16	6	22	37%	46	48	46
		Ricercatori	10	5	15	25%	45	44	45
		Ricercatori a TD	6	1	7	12%	40	39	40
		44	15	59	100%	48	47	48	
Totali	Ordinari	21	6	27	25%	59	57	58	
	Associati	25	12	37	35%	46	49	47	
	Ricercatori	18	12	30	28%	46	43	45	
	Ricercatori a TD	7	5	12	11%	40	39	39	
	71	35	106	100%	49	47	48		
MACROAREA DI SCIENZE GIURIDICHE ED ECONOMICHE	Economia aziendale	Ordinari	12	5	17	34%	59	53	57
		Associati	11	5	16	32%	47	46	46
		Ricercatori	4	9	13	26%	42	40	41
		Ricercatori a TD	1	3	4	8%	34	39	36
		28	22	50	100%	51	44	48	
	Scienze economiche	Ordinari	8	2	10	25%	54	55	54
		Associati	13	4	17	43%	48	48	48
		Ricercatori	3	6	9	23%	54	48	50
		Ricercatori a TD	3	1	4	10%	40	37	39
		27	13	40	100%	49	48	49	
	Scienze giuridiche	Ordinari	10	5	15	27%	55	55	55
		Associati	14	5	19	34%	47	46	47
		Ricercatori	11	6	17	30%	42	48	44
		Ricercatori a TD	2	3	5	9%	38	38	38
		37	19	56	100%	47	48	47	
	Totali	Ordinari	30	12	42	29%	56	54	56
Associati		38	14	52	36%	47	47	47	
Ricercatori		18	21	39	27%	44	45	44	
Ricercatori a TD		6	7	13	9%	39	36	38	
	92	54	146	100%	49	46	48		



	DIPARTIMENTO	Ruolo	Personale al 31/12/2016				Età Media		
			M	F	Totale	%	M	F	Totale
MACROAREA DI SCIENZE UMANISTICHE	Cultura e civiltà	Ordinari	12	7	19	27%	63	63	63
		Associati	20	10	30	43%	53	55	54
		Ricercatori	7	9	16	23%	48	47	47
		Ricercatori a TD	3	2	5	7%	37	45	40
			42	28	70	100%	54	54	54
	Lingue e letterature straniere	Ordinari		10	10	21%		59	59
		Associati	11	10	21	44%	50	52	51
		Ricercatori	2	10	12	25%	43	48	47
		Ricercatori a TD	3	2	5	10%	35	40	37
			16	32	48	100%	46	52	50
	Scienze umane	Ordinari	11	4	15	21%	64	62	63
		Associati	15	10	25	36%	54	53	54
		Ricercatori	10	13	23	33%	45	50	48
		Ricercatori a TD	1	6	7	10%	42	43	43
			37	33	70	100%	54	51	53
	Totale	Ordinari	23	21	44	23%	63	61	62
Associati		46	30	76	40%	52	53	53	
Ricercatori		19	32	51	27%	46	49	48	
Ricercatori a TD		7	10	17	9%	37	43	40	
		95	93	188	100%	53	52	52	
Ateneo	Ordinari	126	45	171	24%	60	59	59	
	Straordinari a TD	1		1	<1%	68		68	
	Associati	182	83	265	37%	51	50	51	
	Ricercatori	100	112	212	30%	48	47	47	
	Ricercatori a TD	33	33	66	9%	38	39	39	
	TOTALI	442	273	715	100%	52	49	51	

Il personale dirigente, tecnico-amministrativo è costituito da 724 unità, cui si sommano 39 Collaboratori ed esperti linguistici (CEL), per un totale complessivo di 763 unità (31.12.2016).

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

STRUTTURA		Personale al 31/12/2016				Età Media		
		M	F	Totale	%	M	F	Totale
STRUTTURE CENTRALI	Direzione Generale (Uffici di staff)	24	56	80	20%	45	45	45
	Direzione Didattica e Servizi agli studenti	29	98	127	31%	46	46	46
	Direzione Risorse Umane	6	25	31	8%	47	47	47
	Direzione Amministrazione e Finanza	6	25	31	8%	49	43	44
	Direzione Organizzazione del Sistema Informativo	53	14	67	16%	44	49	45
	Direzione Tecnica, Acquisti e Servizi Economici	36	35	71	17%	51	53	52
	Totale Strutture Centrali	154	253	407	100%	47	47	47
DIPARTIMENTI	Diagnostica e Sanità pubblica	12	29	41	18%	47	47	47
	Medicina	9	36	45	20%	50	48	48
	Neuroscienze, Biomedicina e Movimento	15	34	49	22%	49	49	49
	Scienze Chirurgiche, Odontostomatologiche e Materno-Infantili	10	12	22	10%	45	48	47
	Biotechnologie	7	14	21	9%	48	43	45
	Informatica	2	7	9	4%	47	45	46
	Economia Aziendale		4	4	2%		51	51
	Scienze Economiche		4	4	2%		44	44
	Scienze Giuridiche	2	4	6	3%	38	44	42
	Culture e Civiltà	1	7	8	4%	56	47	48
	Lingue e Letterature Straniere	3	4	7	3%	48	50	49
Scienze Umane	2	6	8	4%	45	44	44	
	Totale Dipartimenti	63	161	224	100%	48	47	47
CENTRI	Centro Docimologico d'Ateneo	1	1	2	3%	40	38	39
	Centro Linguistico d'Ateneo – CEL e lettori	10	29	39	58%	52	50	51
	Centro Linguistico d'Ateneo – personale TA	4	6	10	15%	51	50	50
	Centro Servizi per studenti disabili		2	2	3%		57	57
	Centro interdipartimentale documentazione economica (Cide)	1		1	1%	46		46
	Centro interdipartimentale per la ricerca e la sperimentazione su animali da laboratorio (Cirsal)	1	5	6	9%	59	37	41
	Centro Piattaforme Tecnologiche (CPT)		1	1	1%		47	47
	Laboratori universitari di ricerca medica (Lurm)		5	5	7%		45	45
	Polo scientifico-didattico 'Studi sull'impresa'		1	1	1%		45	45
		Totale Centri	17	50	67	100%	51	48



BIBLIO	Biblioteca A. Frinzi	14	30	44	68%	55	51	52
	Biblioteca E. Meneghetti	6	15	21	32%	50	47	48
Totale Biblioteche		20	45	65	100%	53	50	51
ATENEO	Totale strutture centrali	154	253	407	53%	47	47	47
	Totale strutture periferiche	100	256	356	47%	49	48	48
	Totale personale tecnico-amministrativo e CEL	206	415	621	81%	48	48	48
	Totale personale tecnico laboratoristico e sanitario	48	94	142	19%	48	47	47
Totale Ateneo		254	509	763	100%	48	47	47

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

Struttura di afferenza		Personale al 31/12/2016											
		Cat. B e C		Cat. D		Cat. EP		DIRIGENTI		Totale di Ateneo			
		TI	TD	TI	TD	TI	TI	TD	TI	%	TD	%	TOT.
STRUTTURE CENTRALI	Direzione Generale (staff)	39	3	30	1	6	1	1	75	94%	5	6%	80
	Direzione Didattica e Servizi agli studenti	76	6	40		4	1		121	95%	6	5%	127
	Direzione Risorse Umane	21		7		2	1		31	100%		0%	31
	Direzione Amministrazione e Finanza	17	3	8		2	1		28	90%	3	10%	31
	Direzione Organizzazione del Sistema Informativo	39		23		4	1		67	100%		0%	67
	Direzione Tecnica, Acquisti e Servizi Economici	56	1	9		4	1		70	99%	1	1%	71
	Tot. Strutture Centrali	248	13	117	1	22	5	1	392	96%	15	4%	407
DIPARTIMENTI	Diagnostica e Sanità Pubblica	16		18	3	4			38	93%	3	7%	41
	Medicina	19		25	1				44	98%	1	2%	45
	Neuroscienze, Biomedicina e Movimento	18	1	25		5			48	98%	1	2%	49
	Scienze Chirurgiche, Odont. e Materno-Inf.	5		16		1			22	100%		0%	22
	Biotecnologie	8	1	11	1				19	90%	2	10%	21
	Informatica	5	1	1	1	1			7	78%	2	22%	8
	Economia Aziendale	3		1					4	100%		0%	4
	Scienze Economiche	3		1					4	100%		0%	4
	Scienze Giuridiche	3	1	2					5	83%	1	17%	6
	Culture e Civiltà	4		3		1			8	100%		0%	8
	Lingue e Letterature straniere	3	1	2		1			6	86%	1	14%	7
Scienze Umane	5		1	1	1			7	88%	1	13%	8	
Totale Dipartimenti	92	5	106	7	14			212	95%	12	5%	224	
CENTRI	Centro Docimologico		1	1					1	50%	1	50%	2
	Centro Linguistico	5		5					10	100%			10
	Centro Servizi per studenti disabili			2					2	100%			
	Cide			1					1	100%			1
	Cirsal	3	1	2					5	83%	1	17%	6
	CPT			1					1	100%			
	Lurm	1	1	2		1			4	80%	1	20%	5
Polo 'Studi sull'impresa'			1					1	100%			1	
Totale Centri	9	3	15	0	1			25	89%	3	11%	28	
BIBLIO	Biblioteca A. Frinzi	23		19		2			44	100%			44
	Biblioteca E. Meneghetti	13		7		1			21	100%			21
Totale biblioteche		36		26	0	3			65	100%			65
Totale Ateneo		385	21	264	8	40	5	1	694	96%	30	4%	724



3. RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1. Il posizionamento dell'Ateneo

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 2016/2017", valutazione a cui Verona partecipava per il secondo anno consecutivo. Nella classifica mondiale composta da un totale di 980 istituzioni internazionali, Verona si è collocata nella fascia tra il 401° e il 500° posto, con i risultati migliori per numerosità delle citazioni, prospettiva internazionale e reddito dal settore industria. Inoltre, nel 2016 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.

Nel nuovo *ranking* "European University Top 200 Rankings", Verona rientra fra i 18 migliori atenei italiani ed al 202° posto assoluto. Tale classifica si basa sui dati e sulla metodologia già utilizzati dal "THE World University Rankings 2016-17" per focalizzare l'attenzione sulle migliori 200 istituzioni europee.

Nell'edizione "QS World University Rankings 2016/17", Verona è presente in classifica assieme ad altre 27 università italiane, posizionandosi nel range "oltre 701". Tale posizionamento è il risultato ottenuto in quattro grandi aree di interesse: Ricerca, Didattica, Prospettive lavorative, Profilo internazionale. La qualità di tali aree-chiave è valutata utilizzando due sondaggi globali, uno rivolto ad accademici, un altro a datori di lavoro, ma anche su indicatori oggettivi quali: rapporto tra il numero di docenti e il numero di studenti; citazioni per facoltà, proporzione di studenti stranieri, proporzione di docenti stranieri, reputazione accademica.

A confermare la competitività dell'Università 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 dicembre 2016 sono stati resi noti i primi risultati sintetici della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) realizzata dall'ANVUR, che ha analizzato la produzione scientifica delle università italiane negli anni 2011-2014. Nella graduatoria generale Verona è all'11° posto su 66 università pubbliche. Nel gruppo delle grandi università, l'Ateneo si conferma tra i migliori, al quarto posto dopo Padova, Milano Bicocca e Bologna. Nella Classifica annuale Censis realizzata per "La Grande Guida" pubblicata dal quotidiano La Repubblica, edizione 2016/17, Verona è al settimo posto tra i grandi atenei. Le lauree triennali del gruppo giuridico sono tra le migliori d'Italia, posizionandosi al quarto posto, quelle del gruppo medico all'ottavo e quelle del gruppo socio-politico e del gruppo delle scienze dell'educazione al nono. Verona, inoltre, è tra le prime venti posizioni anche per quanto riguarda le lauree del gruppo linguistico (12°), delle scienze psicologiche (12°), scientifico (19°), economico-statistico (19°) e delle attività motorie e sportive (18°).

Nella Classifica 2016 del Sole24ore, Verona è prima assoluta a livello nazionale. L'indagine del quotidiano sulla qualità delle università si è basata su indicatori relativi a didattica e ricerca. Proprio in quest'ultimo ambito l'Università si conferma come eccellenza italiana, ottenendo il punteggio migliore, pari a 88 punti su 100.

Notevole per l'Ateneo anche il risultato emerso con il XVIII rapporto Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati 2015: a Verona la percentuale di occupazione dei neolaureati triennali a un anno dalla laurea è pari al 61,3%, un valore notevolmente superiore alla media nazionale pari al 38,4%. Un valore

percentuale che aumenta per i laureati magistrali a dodici mesi dalla conclusione degli studi, che risultano occupati nel 68,1% dei casi contro la media nazionale del 53,7%.

3.2. Soddisfazione dell'utenza sui servizi erogati

Da diversi anni l'Ateneo aderisce al progetto nazionale, promosso dal Politecnico di Milano, denominato "Good Practice", il cui obiettivo è la comparazione delle prestazioni di efficienza ed efficacia dei servizi tecnico-amministrativi delle università, nonché l'individuazione di "buone pratiche" tese a rappresentare un *benchmark* per tutti gli atenei che aderiscono al progetto. L'edizione 2015 ha visto la partecipazione di 29 atenei e due Scuole Superiori che, unitamente al gruppo di lavoro, hanno definito il *frame work* di confronto.

Il protocollo di rilevazione delle *Good Practice* è caratterizzato da due parti distinte ma logicamente collegate: l'indagine di *customer satisfaction* e la rilevazione degli impieghi del personale, necessaria per l'identificazione del costo del personale da imputare a ciascuno dei 26 servizi analizzati, oltre alla rilevazione di alcuni indicatori di volume. L'indagine di *customer* è stata svolta tramite la somministrazione on line di questionari differenziati per quattro tipologie di utenti: personale docente (compresi assegnisti e dottorandi), studenti del primo anno di corso e studenti di anni successivi e personale tecnico-amministrativo. Hanno risposto al questionario oltre 15 mila studenti, 179 fra docenti, dottorandi e assegnisti e 135 unità di personale tecnico-amministrativo. Il tasso di risposta per ciascuna tipologia di utenti è il seguente: Personale Docente, Dottorandi e Assegnisti 28%, Studenti del primo anno 55%, Studenti di anni successivi al primo 73%, Personale Tecnico-Amministrativo 19%. La rilevazione degli impieghi del personale è stata effettuata tramite l'imputazione, a cura dei Dirigenti e dei Responsabili dei diversi servizi, del tempo di lavoro che ciascuno dei dipendenti ha dedicato nell'anno ai 26 servizi oggetto di indagine.

La sintesi dei risultati consegna un quadro sufficientemente completo della situazione dell'Ateneo, sia in termini di efficienza dei servizi che in termini di soddisfazione dell'utenza.

A rappresentare il posizionamento di Verona nel gruppo dei 29 atenei sono stati elaborati tre cruscotti:

Il cruscotto dei servizi comuni a docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti

SODDISFAZIONE DELL'UTENZA	Indicatore	Unità di misura	Valore UniVr	Valore benchmark Media grandi atenei	Valore benchmark Media atenei GP
Comunicazione	<i>Valutazione Docenti</i>	scala (1-6)	3,97	3,67	3,65
	<i>Valutazione Personale TA</i>	scala (1-6)	3,76	3,47	3,54
	<i>Valutazione Studenti 1° anno</i>	scala (1-6)	4,32	3,95	3,84
	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>	scala (1-6)	3,92	3,75	3,72
Sistemi informativi	<i>Valutazione Docenti</i>	scala (1-6)	4,17	3,90	3,97
	<i>Valutazione Personale TA</i>	scala (1-6)	4,07	3,89	4,01
	<i>Valutazione Studenti 1° anno</i>	scala (1-6)	4,02	3,94	3,86
	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>	scala (1-6)	3,96	3,70	3,69
Approvvigionamento e Servizi Generali	<i>Valutazione Docenti</i>	scala (1-6)	4,05	3,51	3,66
	<i>Valutazione Personale TA</i>	scala (1-6)	3,77	3,47	3,58
	<i>Valutazione Studenti 1° anno</i>	scala (1-6)	4,32	4,10	4,03
	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>	scala (1-6)	4,11	3,81	3,84
Biblioteche	<i>Valutazione Docenti</i>	scala (1-6)	4,55	4,33	4,47
	<i>Valutazione Studenti 1° anno</i>	scala (1-6)	4,38	4,22	4,29
	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>	scala (1-6)	4,29	4,14	4,21

EFFICIENZA DEI SERVIZI	Indicatore	Unità di misura	Valore UniVr	Valore benchmark Media grandi atenei	Valore benchmark Media atenei GP
Comunicazione	<i>Costo unitario</i>	€/persona	550,34	271,42	416,56
Sistemi informativi	<i>Costo unitario</i>	€/persona	1.092,33	1.060,56	916,44
Approvvigionamento e Servizi Generali	<i>Costo unitario</i>	€/mq	21,83	14,63	17,09
Biblioteche	<i>Costo unitario</i>	€/utente potenziale	81,71	73,72	95,21

Dal prospetto è possibile osservare il positivo riscontro dell'utenza su tutti i servizi presi in esame, mentre per quanto riguarda l'efficienza, si registra un costo unitario dei servizi superiore sia al valore medio di atenei di dimensioni simili a Verona che al valore medio complessivo di tutti gli atenei partecipanti al GP.

Il cruscotto dei servizi rivolti a docenti e personale tecnico-amministrativo

SODDISFAZIONE DELL'UTENZA	Indicatore	Unità di misura	Valore UniVr	Valore benchmark Media grandi atenei)	Valore benchmark Media atenei GP
Personale	<i>Valutazione Docenti</i>	scala (1-6)	4,22	3,95	4,13
	<i>Valutazione Personale TA</i>	scala (1-6)	3,69	3,42	3,61
Contabilità	<i>Valutazione Personale TA</i>	scala (1-6)	3,63	3,61	3,86
Ricerca	<i>Valutazione Docenti</i>	scala (1-6)	3,99	3,74	3,97

EFFICIENZA DEI SERVIZI	Indicatore	Unità di misura	Valore UniVr	Valore benchmark Media grandi atenei)	Valore benchmark Media atenei GP
Personale	<i>Costo unitario</i>	€/persona	988,87	856,08	869,98
Contabilità	<i>Costo unitario</i>	€/1.000€	5,68	5,41	5,51
Ricerca	<i>Costo unitario</i>	€/1.000€	42,27	121,45	73,11

Il prospetto illustra il posizionamento di Verona rispetto ai servizi rivolti a docenti e al personale tecnico-amministrativo. Il servizio di contabilità registra costi unitari più alti della media di atenei simili e della media GP e una soddisfazione complessiva del personale tecnico-amministrativo in linea con la media di atenei simili e leggermente più bassa rispetto alla media complessiva degli atenei GP. Questo risultato è sicuramente da ascrivere al passaggio dal regime di contabilità finanziaria a quello di contabilità economico-patrimoniale.

Il cruscotto dei servizi rivolti agli studenti

SODDISFAZIONE DELL'UTENZA	Indicatore	Unità di misura	Valore UniVr	Valore benchmark Media grandi atenei)	Valore benchmark Media atenei GP
Didattica e Segreteria	<i>Valutazione Docenti</i>	scala (1-6)	3,92	3,86	4,02
	<i>Valutazione Studenti 1° anno</i>	scala (1-6)	4,02	3,73	3,72
	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>	scala (1-6)	3,90	3,55	3,71
Internazionalizzazione	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>	scala (1-6)	3,81	3,57	3,73
Diritto studio	<i>Valutazione Studenti 1° anno</i>	scala (1-6)	4,15	4,03	3,97
	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>	scala (1-6)	3,89	3,80	3,78
Orientamento	<i>Valutazione Studenti 1° anno</i>	scala (1-6)	3,92	3,80	3,72
Job placement	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>	scala (1-6)	3,91	3,69	3,79

EFFICIENZA DEI SERVIZI	Indicatore	Unità di misura	Valore UniVr	Valore benchmark Media grandi atenei)	Valore benchmark Media atenei GP
Didattica e Segreteria	<i>Costo unitario</i>	€/studente	141,53	142,34	164,85
Internazionalizzazione	<i>Costo unitario</i>	€/studente	129,89	263,46	227,92
Orientamento	<i>Costo unitario</i>	€/immatricol.	31,45	35,75	82,25

Il prospetto analizza il posizionamento di Verona rispetto ai servizi rivolti agli studenti del primo anno e di



anni successivi. Si può osservare che i costi unitari sono inferiori rispetto alla media e la soddisfazione degli studenti è superiore alla media per tutti i servizi. Unica eccezione è rappresentata dalla valutazione dei docenti sulla didattica che è invece leggermente sotto la media degli atenei GP.

3.3. Risultati raggiunti su obiettivi operativi

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*.

Nel Piano delle performance 2016-2018, adottato nell'aprile 2016, sono stati individuati gli obiettivi strategici (pluriennali) assegnati alla struttura gestionale; ad essi sono stati correlati gli obiettivi operativi e le specifiche azioni da mettere in atto (annualmente); quindi, 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:

Area strategica: RICERCA SCIENTIFICA

- a. migliorare la capacità di attrazione di finanziamenti competitivi e favorire lo sviluppo di relazioni con interlocutori istituzionali, potenziali finanziatori della ricerca e network di ricerca scientifica al fine di **sviluppare la competitività dell'ambiente della ricerca**;
- b. promuovere e diffondere l'uso di strumenti informatici (IRIS) per la disseminazione open access dei risultati della ricerca (programma Horizon 2020) al fine di **tutelare e incrementare la qualità della ricerca**;
- c. promuovere l'attrattività dei corsi di dottorato, rafforzare l'internazionalizzazione dei programmi di dottorato di ricerca e la capacità di placement al fine di **sostenere la formazione alla ricerca scientifica**.

Area strategica: DIDATTICA

- a. **rafforzare l'internazionalizzazione dei curricula e la mobilità internazionale** di docenti e studenti, anche potenziando i servizi per l'accoglienza e individuando finanziamenti orientati all'internazionalizzazione;
- b. rafforzare le attività di orientamento all'ingresso, monitorandone l'efficacia e sviluppare attività di supporto in itinere, monitorando i percorsi di studio individuali e prevedendo la revisione di eventuali aspetti organizzativi, relativi alla didattica, che ostacolano **la continuità dei percorsi di studio**;
- c. incrementare le offerte di tirocinio e stage, anche all'estero, realizzare iniziative di inserimento professionale per i laureati e sviluppare servizi di incontro domanda – offerta al fine di **massimizzare gli esiti occupazionali dei laureati**;
- d. supportare lo sviluppo di master, di percorsi di perfezionamento e delle scuole di specialità di Medicina al fine di **sostenere un elevato livello qualitativo dei percorsi di formazione post-laurea**.

Area strategica: III MISSIONE

- a. sviluppare iniziative volte a **facilitare il trasferimento tecnologico**, a valorizzare i risultati della ricerca, a creare nuova imprenditorialità (*spin off* accademici e/o di *start up* innovative) e a promuovere la conoscenza, da parte dei ricercatori, di aspetti relativi all'imprenditorialità e alla tutela della proprietà intellettuale;
- b. Consolidare il **public engagement** anche a livello dipartimentale, favorendo lo sviluppo di progetti di divulgazione scientifica e di **comunicazione istituzionale**.

Fattore abilitante: PERSONE

- a. **sviluppare, in una logica di formazione continua, la professionalità del personale dirigente e**



tecnico amministrativo, adeguando le competenze possedute ai nuovi bisogni, ed attuare piani volti a **migliorare il clima organizzativo e l'ambiente di lavoro** ed a promuovere l'assunzione di responsabilità, la creatività, l'innovazione e la collaborazione.

Fattore abilitante: INFRASTRUTTURE

a. **accrescere il patrimonio dell'Ateneo**, perseguendo la continuità, la consistenza e lo sviluppo qualitativo di tutte le sue componenti, in particolare:

- attuare una programmazione delle iniziative di **sviluppo edilizio** e di riqualificazione degli immobili sostenibile e coerente con gli sviluppi strategici di ateneo, anche migliorando l'utilizzo degli spazi disponibili;
- dotarsi di *facilities* di ateneo, rafforzare la condivisione della **strumentazione scientifica** tra dipartimenti, monitorare il fabbisogno e programmare il rinnovo delle apparecchiature dei laboratori;
- sviluppare il **patrimonio bibliografico**, incrementando al contempo le opportunità di accesso pieno e aperto alla letteratura scientifica;
- attuare una gestione dinamica delle **infrastrutture tecnologiche ed informatiche** correlandone l'evoluzione ai mutamenti delle esigenze della comunità universitaria, al fine di sostenere al meglio le attività accademiche e di servizio.

In corrispondenza di tali obiettivi strategici, quindi, sono stati declinati puntuali obiettivi operativi.

Di seguito, per ciascun obiettivo operativo identificato, sono sintetizzati i risultati conseguiti nell'esercizio 2016, tenendo conto di indicatori, target di risultato (valore atteso) e delle relative responsabilità organizzative.

Per ragioni di omogeneità e confrontabilità tra i diversi obiettivi, considerando la diversificazione degli indicatori – alcuni quantitativi, altri qualitativi, on / off o per fasi e gradi di avanzamento – per rappresentare < il Grado di raggiungimento dell'obiettivo > si fa ricorso alla seguente scala, mutuata dal Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale:

Grado di raggiungimento dell'obiettivo	Range di riferimento	Pari a %
Totalmente raggiunto , cioè senza scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target	> 90 %	100 %
Sostanzialmente raggiunto , cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target	> 80 % < 90 %	90 %
Parzialmente raggiunto , cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target	> 60 % < 80 %	75 %
Scarsamente raggiunto , cioè con un notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target	> 50 % < 60 %	50 %
Non raggiunto , cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target	< 50 %	0 %

Le strutture capofila sono riportate per prime e **in carattere grassetto**.

Legenda

DG	<i>Direzione Generale</i>
DDSS	<i>Direzione Didattica e Servizi agli Studenti</i>
DRU	<i>Direzione Risorse Umane</i>
DOSI	<i>Direzione Organizzazione del Sistema Informativo</i>
DAF	<i>Direzione Amministrazione e Finanza</i>
DTASE	<i>Direzione Tecnica, Acquisti e Servizi Economici</i>
AR	<i>Area Ricerca</i>
AC	<i>Area Comunicazione</i>



Legenda

APCD

Area Pianificazione e Controllo Direzionale

AAGL

Area Affari generali e legali

SPP

Servizio di Prevenzione e Protezione

Area strategica: **DIDATTICA**

Obiettivo strategico-pluriennale:

Incrementare le offerte di tirocinio e stage, anche all'estero, realizzare iniziative di inserimento professionale per i laureati e sviluppare servizi di incontro domanda – offerta al fine di **massimizzare gli esiti occupazionali dei laureati**

Obiettivo operativo:

Festival Orientamento al Lavoro Univerò

Migliorare, rispetto alla precedente edizione, l'efficacia del Festival dell'orientamento al lavoro d'Ateneo, denominato "*Univerò: si scrive Università, si legge futuro*", ampliando la platea di aziende ed il numero di laureati partecipanti.

Azioni:

- individuazione di approfondimenti specifici sul tema dell'autoimprenditoria;
- pianificazione delle iniziative previste per il *Recruiting Day* per settore di attività delle aziende coinvolte;
- centralizzazione dei convegni e delle testimonianze del Festival in un unico luogo;
- organizzazione di due *graduate events* che coinvolgano tutte le macroaree dell'Ateneo;

Responsabili: DDSS - AC

Indicatori: N. aziende e N. laureati

Valori target: numeri > anno precedente

Outcome:

Il Festival dell'orientamento al lavoro "*Univerò: si scrive Università, si legge futuro*" si è svolto dal 25 al 27 ottobre 2016, sede principale presso il nuovo Polo universitario "Santa Marta", con una grande partecipazione: 2.105 studenti (vs 1.860 nell'edizione 2015). Sono state realizzate sessioni di *Recruiting Day*, con la partecipazione di 39 aziende (vs 30 nell'edizione 2015), incontri di *coaching* personalizzati 9 workshop su ambiti specifici di formazione, oltre a 10 eventi speciali, con la partecipazione di importanti esponenti dell'imprenditoria, del giornalismo e dello sport, di taratura nazionale ed internazionale.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna.

Valore consuntivo dell'indicatore: 39 aziende coinvolte e 2.105 studenti partecipanti.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto.

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno.

Area strategica: **TERZA MISSIONE**

Obiettivo strategico-pluriennale:

Consolidare il **public engagement** anche a livello dipartimentale, favorendo lo sviluppo di progetti di divulgazione scientifica e di **comunicazione istituzionale**



Obiettivo operativo:

Nuovi portali di Dipartimento

Riprogettare, per una maggior facilità di fruizione da parte di tutti gli utilizzatori dei servizi on line, la veste grafica e contenutistica dei siti di dipartimento. Il modello da realizzare – individuato anche dall’analisi di benchmark nazionale e internazionale – deve assolvere alle richieste funzionali raccolte durante le audizioni dei direttori di dipartimento. I siti dipartimentali dovranno essere flessibili nella loro architettura informativa e grafica, al fine di adattarsi alle esigenze dei singoli dipartimenti e puntano ad assolvere, anche, ad una funzione comunicazionale che risponda alla terza missione universitaria (coinvolgimento del territorio e della società).

Azioni:

- progettazione e implementazione di un prototipo di sito;
- individuazione dei soggetti che coordineranno il popolamento e saranno di raccordo con i singoli dipartimenti per creare un modello di comunicazione decentrata integrata;
- popolamento di contenuti multimediali ai fini della pubblicazione on line dei siti;
- promozione dei nuovi siti agli stakeholder (imprese, territorio, società, comunità studentesca e accademica).

Responsabili: AC – DOSI

Indicatori: N. siti dipartimentali on line.

Valore target: 12 entro settembre 2016.

Outcome:

I nuovi siti di tutti e 12 i Dipartimenti di Ateneo sono stati messi on line coerentemente a quanto indicato nell’obiettivo operativo, condividendo sempre un metodo partecipato di progettazione e popolamento con i rappresentanti dei dipartimenti stessi. Rispetto all’azione di individuazione di soggetti con il compito di coordinamento sono stati individuati referenti di comunicazione web dipartimentale in tutti i dipartimenti e con essi, oggi, collabora la Redazione Web Dipartimenti, che ha base nell’Area Comunicazione. Tale Redazione opera con l’obiettivo di fornire costante e professionale consulenza di comunicazione, come ponte tra amministrazione centrale e dipartimenti, in un’ottica di miglioramento degli aspetti comunicazionali dei siti dipartimentali.

Variazioni intervenute nel corso dell’anno: Nessuna.

Valore consuntivo dell’indicatore: 12 siti dipartimentali on line.

Grado di raggiungimento dell’obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto.

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno.

Obiettivo operativo:

Nuovo portale d’Ateneo

Realizzare una nuova struttura di portale di Ateneo, in grado di assolvere in modo più efficace alle richieste funzionali e di comunicazione, implementando modalità semplificate per la pubblicazione on line delle informazioni.

Azioni:

- rivisitazione stilistica e dei contenuti;
- analisi delle problematiche di navigazione rilevate dagli utenti (*user experience*) e realizzazione prototipo;
- individuazione dei soggetti che coordineranno il popolamento e saranno di raccordo con le singole strutture per creare un modello di comunicazione integrata, anche tramite una Redazione Web di Ateneo per l’aggiornamento dei contenuti e la risoluzione dei problemi;
- pubblicazione on line del nuovo Portale d’Ateneo.



Responsabili: AC - DOSI

Indicatore: Grado di avanzamento.

Valore target: 2016: avvio analisi e rivisitazione stilistica; 2017: messa on-line.

Outcome:

L'obiettivo operativo è suddiviso tra 2016-2017 e primi mesi del 2018. Per quanto attiene le prime due azioni previste tra 2016 e 2017 sono state concluse nel marzo 2017. Risultati concreti della prima fase di analisi sono stati presentati in una prima bozza di prototipo al top management; numerosi soggetti istituzionali sono stati chiamati a discutere e riflettere apportando cambiamenti e riflessioni critiche che sono confluite nell'azione di analisi di esperienza di navigazione degli utenti.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: La rivisitazione stilistica e dei contenuti del sito attuale è stata eliminata dalle azioni del 2016 per concentrarsi sull'analisi e lo sviluppo di un nuovo prototipo. È stata data priorità all'azione di rilevazione esperienza di navigazione degli utenti, rimandando eventualmente una leggera rivisitazione stilistica dell'attuale portale di Ateneo al mese di giugno 2017, in concomitanza con l'avvio delle immatricolazioni 2017-2018.

Valore consuntivo dell'indicatore: Ad oggi le azioni previste per il 2016 sono state raggiunte all'80% e proseguono nel 2017 con un grado di avanzamento che prevede un ritardo di circa 2 mesi.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo parzialmente raggiunto.

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Il ritardo è occorso per avviare e completare l'analisi di mercato per l'attribuzione del lavoro ad esterni sulla analisi di esperienze di navigazione degli utenti. Il non aver rivisitato ad oggi il sito attuale è dettato dalle scelte di concentrarsi sul nuovo sito e anche dalle scarse risorse umane in ambito di web design grafico, per le quali si sta cercando di porre rimedio in vista dell'obiettivo di messa online del nuovo sito di Ateneo che è prevista come da Piano Performance 2017-2018 entro febbraio 2018.

Obiettivo operativo:

Migliorare l'identità visiva su materiale cartaceo, web ed edifici

Revisione attenta e innovativa della *corporate identity* nello specifico della identità visiva, che permetta all'organizzazione di migliorare la propria reputazione esterna e interna e, mediante essa, migliorare il senso di appartenenza. Obiettivo primario è rivisitare i materiali (cartacei, digitali e segnaletica) con la nuova immagine (sigillo e logotipo) ridisegnata nel febbraio 2016 e autorizzata nello stesso mese dagli organi di competenza.

Azioni:

1. applicare identità cartacea (declinazione sui supporti cartacei) e identità digitale (declinazione sui supporti digitali);
2. applicare identità dei luoghi (segnaletica): esterna e interna (in due fasi distinte);
3. stesura prima edizione Manuale di *Corporate Identity*.

Responsabili: AC – DOSI - DTASE

Indicatore: Grado di avanzamento

Valore target: 2016: completamento ad esclusione segnaletica interna; 2017: segnaletica interna.

Outcome:

Identità cartacea e digitale, in base all'azione 1, sono state raggiunte grazie alla diffusione del nuovo logo di Ateneo e di tutte le sue declinazioni concordate con la Direzione Generale; in concomitanza sono stati rielaborati i principali modelli di documenti istituzionali e la carta intestata dell'amministrazione centrale e dei dipartimenti. La segnaletica esterna è stata graficamente progettata e messa in produzione nel 2016 ma sarà completata nei primi mesi del 2017 per ritardi di ricezione di permessi esterni (Comune e Sovrintendenza). Il Manuale di *Corporate Identity* visiva è stato redatto e pubblicato secondo i tempi previsti ed è consultabile nella Intranet di Ateneo.



Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Non era preventivato il tempo di risposta delle istituzioni esterne all'Ateneo per autorizzazioni su segnaletiche esterne.

Valore consuntivo dell'indicatore: Il grado di avanzamento delle azioni previste per il 2016 è stato di circa il 90%.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo sostanzialmente raggiunto.

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Ritardi dovuti ad autorizzazioni comunali e di Sovrintendenza, arrivate nei primi mesi del 2017.

Obiettivo operativo:

Revisione e implementazione modello di gestione UniVrStore

Lo store di ateneo è attivo dal 2006 come progetto di promozione dell'immagine dell'Università di Verona attraverso gadget di qualità e di utilità. Dopo 10 anni di attività l'obiettivo è l'individuazione e l'implementazione di un nuovo modello di gestione e promozione della gadgettistica di Ateneo a fine reputazionale.

Azioni:

1. analisi dello stato attuale e approfondimento delle possibili soluzioni;
2. individuazione da parte del top management del modello più efficace nel caso di proseguimento attività;
3. *restyling store*, piano comunicazione;
4. mantenimento e monitoraggio attività con nuovo modello.

Responsabili: AC - DAF

Indicatore: Grado di avanzamento .

Valore target: 2016: individuazione modello; 2017: apertura nuova versione UniVrStore.

Outcome:

Nel 2016 è stato individuato il modello di attribuzione della gestione a entità esterne dopo attenta analisi di come altri atenei italiani gestiscono questa attività e di come risulti complessa e inefficace una gestione interna; l'Ateneo di Verona affiderà, pertanto, a soggetto esterno (mediante bando e/o manifestazione di interesse) la gestione del merchandising istituzionale, mantenendo il coordinamento su prodotti e uso dell'immagine di Ateneo.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna.

Valore consuntivo dell'indicatore: Il grado di avanzamento delle azioni previste per il 2016 è stato pari al 100%.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto.

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno.

Obiettivo operativo:

“Kidsuniversity” (2016-2017)

La prima edizione di Kidsuniversity si è tenuta nel settembre 2015 con la partecipazione di 1000 bambini/e ragazzi/e tra gli 8 e i 13 anni e le rispettive scuole nei laboratori mattutini nelle sedi universitarie e oltre 300 nei laboratori pomeridiani offerti da soggetti cittadini in sinergia con l'ateneo. Obiettivo primario è stimolare nei più giovani la curiosità e il pensiero critico, promuovere la passione per la conoscenza e, nell'ottica della terza missione, favorire l'interazione tra il mondo universitario e il mondo culturale, sociale ed economico della città. Kidsuniversity coinvolge tutti i Dipartimenti e i docenti di Ateneo ed è un modello di



evento istituzionale che assolve alla terza missione di Ateneo.

Azioni:

1. accreditamento presso MIUR (2016) e ingresso nel Network Europeo delle *Children University* (2016);
2. seconda edizione (settembre 2016) e presentazione Comitato scientifico;
3. creazione Modello Kidsuniversity Verona (2017);
4. creazione Kidsuniversity Veneto come modello per la Notte Ricercatori-Veneto Night (2017);
5. creazione Associazione Italiana Kidsuniversity con MIUR e altri soggetti istituzionali e privati (2017).

Responsabile: AC

Indicatore: Numero partecipanti (alunni scuole).

Valore target: Raddoppio numero partecipanti: 2600 alunni entro 2017.

Outcome:

L'obiettivo è stato perseguito secondo quanto indicato per il 2016 e prosegue nel 2017 in quanto il progetto è stato confermato come progetto istituzionale di terza missione di Ateneo; le azioni previste per il 2016 sono state tutte raggiunte sia mediante l'ingresso nella rete europea EUCUNET sia con l'accreditamento presso il Ministero nonché con il lancio dell'iniziativa nella sala stampa della Camera dei Deputati (settembre 2016). Anche l'azione n. 3 prevista per il 2017 è stata raggiunta già nel 2016 con la definizione di un format 'veronese' che prevede specificità come i laboratori di aggiornamento per docenti e la costituzione di un comitato scientifico ristretto (composto da 5 docenti dell'ateneo) e di uno allargato con la presenza di enti e istituzioni territoriali partner del progetto. L'azione n.4 si sta trasformando in una rete veneta delle università per i più piccoli non vincolata alla Notte Europea della Ricerca in quanto su quest'ultima attività i singoli atenei progettano autonomamente mentre si sta discutendo con Padova e Venezia (che hanno realizzato la loro prima edizione di università per i bambini rispettivamente nell'ottobre 2016 e nel maggio 2017) sulla opportunità di creare una associazione nazionale che colleghi, quindi, all'azione n. 5.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna.

Valore consuntivo dell'indicatore: 3300 alunni nel 2016 (già superato obiettivo 2017).

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto.

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno.

Fattore qualificante: PERSONE

Obiettivo strategico-pluriennale:

Sviluppare, in una logica di formazione continua, la professionalità del personale dirigente e tecnico amministrativo, adeguando le competenze possedute ai nuovi bisogni, ed attuare piani volti a **migliorare il clima organizzativo e l'ambiente di lavoro** ed a promuovere l'assunzione di responsabilità, la creatività, l'innovazione e la collaborazione

Obiettivo operativo:

Nuovo modello di sviluppo del personale

Individuazione, definizione e pesatura dei ruoli professionali - messa a punto del sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali e del sistema a supporto - progettazione ed attuazione del Piano formativo di Ateneo.

Un'organizzazione complessa, come quella universitaria, interessata negli ultimi anni da riforme specifiche sulla *governance*, oltre che da numerosi e differenziati interventi legislativi che hanno riguardato tutte le pubbliche amministrazioni, ha la necessità di sviluppare costantemente la professionalità dei propri dipendenti per metterli in grado di rispondere adeguatamente alle sempre più complesse esigenze di



servizio. In particolare, a valle del riassetto organizzativo e in base al relativo *master plan* attuativo sarà necessario completare e perfezionare la complessiva mappatura e pesatura dei ruoli professionali, con l'individuazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi per ciascuno di essi, per poi procedere alla verifica della effettiva copertura dei ruoli con il personale in servizio, rilevare il fabbisogno formativo necessario, facendo seguire, quindi, la progettazione ed attuazione degli interventi formativi più efficaci per realizzare al meglio le politiche di sviluppo professionale. In parallelo sarà necessario procedere alla rivisitazione del sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali del personale (Dirigenti, EP, D con responsabilità, altro personale) per renderlo sempre più coerente con il modello di sviluppo professionale e con gli obiettivi generali di ateneo.

Azioni:

1. analisi dei profili organizzativi, previsti dal riassetto organizzativo costruito secondo una logica di servizio, in termini di competenze e comportamenti organizzativi attesi e definizione del loro peso organizzativo;
2. predisposizione del Piano formativo di Ateneo 2016-2018, anche sulla base dei *gap* formativi tra ruoli attesi e competenze possedute da coloro che ricoprono il ruolo e definizione delle priorità di intervento;
3. analisi del sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali in uso e proposte di miglioramento per adeguarlo alle nuove esigenze gestionali e integrarlo con il Piano della performance.

Responsabile: DRU

Indicatori: Numero ruoli organizzativi mappati e pesati + documenti elaborati.

Valore target: 50% ruoli organizzativi; 2 documenti (Piano formativo 2016-2018; Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali [dirigenti, EP, D con responsabilità, altro personale]).

Outcome:

Il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato predisposto entro la fine del 2016 e ratificato da Nucleo di Valutazione e Consiglio d'Amministrazione nel gennaio 2017; nel Sistema sono individuate - oltre alle modalità di definizione, assegnazione e pesatura degli obiettivi organizzativi ed individuali - le Competenze manageriali richieste per il personale dirigente e fino al II livello organizzativo, ed i Valori organizzativi di riferimento per la totalità del personale dirigente e tecnico-amministrativo, i cui comportamenti dovranno essere valutati in base al grado di corrispondenza alle competenze manageriali attese ed ai valori individuati. Non essendo stato completato l'iter di revisione organizzativa non è stato possibile completare la pesatura dei nuovi ruoli organizzativi, rinviata all'anno 2017. Il Piano formativo della struttura gestionale è stato predisposto in una prima versione operativa, che andrà aggiornata di anno in anno.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: Mappatura e pesatura dei ruoli organizzativi (≥ 50 % dei ruoli): non completata. Piano formativo 2016-2018: predisposto. Sistema di misurazione e valutazione della performance: predisposto e adottato.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo parzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Non è stata conclusa la prevista mappatura e pesatura dei ruoli organizzativi.

Causa dello scostamento: Il mancato completamento del riassetto organizzativo ha reso inopportuna la pesatura dei ruoli organizzativi.

Obiettivo operativo:

Sostenere la condivisione di valori e obiettivi e il rafforzamento del senso di appartenenza (*Change management*)

La complessiva attività di analisi e revisione dell'assetto organizzativo dell'Ateneo, per quanto riguarda la



configurazione della struttura gestionale e le modalità di realizzazione dei servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione (missione propria dei Dipartimenti e Centri di Ricerca) dovrà essere realizzata assicurando la massima condivisione sugli obiettivi da raggiungere, il confronto aperto e costante sulle modalità e i tempi di realizzazione, attraverso incontri con i referenti dei servizi, assemblee con il personale e tutte le leve gestionali utili per accompagnare il cambiamento organizzativo.

Azioni:

- condivisione preventiva degli interventi di riorganizzazione attraverso incontri e confronti con i referenti dei servizi;
- organizzazione e gestione di assemblee di Ateneo per la diffusione dei contenuti del Piano della performance e della rilevanza strategica delle azioni previste per il miglioramento complessivo dei servizi resi agli studenti, alla comunità accademica e al territorio.

Responsabili: DRU - DG

Indicatori: Numero assemblee/incontri organizzati.

Valore target: Nel 2016: 2 assemblee con il personale e 10 incontri di area con il personale.

Outcome:

Sono state realizzate - in aree diverse della città, di modo da facilitare la partecipazione - numerose assemblee plenarie con il personale, in cui la Direttrice Generale ha condiviso con i partecipanti i principali contenuti del Piano strategico d'Ateneo e del Piano della performance della struttura gestionale, presentando anche finalità e nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché i valori organizzativi per il personale dell'Ateneo.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: 2 assemblee plenarie con il personale tecnico-amministrativo – >10 incontri di Direzione e con i primi livelli organizzativi

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno

Obiettivo operativo:

Somministrazione questionario sul benessere organizzativo e individuazione Piano di azioni

Rilevare i livelli di benessere organizzativo e stress lavoro correlato, conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, confrontare i risultati dell'indagine con quelli di analoghe analisi condotte in altri Atenei e definire un piano di azioni volte al miglioramento del benessere organizzativo.

Azioni:

1. implementazione di 3 questionari, somministrati tramite piattaforma E-learning, rivolti rispettivamente a personale docente, personale tecnico-amministrativo e personale non strutturato;
2. messa in atto di un piano di comunicazione finalizzato ad informare i dipendenti e motivarli alla partecipazione;
3. elaborazione report di analisi con il coordinamento del Nucleo di Valutazione e stesura del Piano di azioni di miglioramento.

Responsabili: APCD – SPP - DRU

Indicatore: % di risposta.

Valore target: 2016: PTA > 50%; personale docente > 40%; personale non strutturato > 30%; 2017: Piano di azioni.



Outcome:

È stato somministrato il previsto questionario al personale tecnico-amministrativo (risposta = 29,4%). La relazione di analisi e commento dei risultati è stata curata dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo ed è stata illustrata al personale tecnico-amministrativo nel gennaio 2017, in contraddittorio con Rettore, Coordinatore del Nucleo di Valutazione e Direttrice Generale. Nella gran parte delle 16 aree tematiche considerate, i giudizi positivi hanno prevalso su quelli di segno opposto. In particolare non sono emersi problemi per l'ambiente e i tempi di lavoro e non sono state rilevate discriminazioni su base ideologica e religiosa; le relazioni con i colleghi sono avvertire come più che soddisfacenti e, in generale, vi è un forte senso di appartenenza, confermato anche dalla convinzione che il nostro Ateneo sia una istituzione prestigiosa. Sono, tuttavia, emerse alcune dimensioni valutate come non soddisfacenti. Alla luce di questi risultati, l'Amministrazione ha individuato concrete azioni di miglioramento da mettere in atto nel breve-medio periodo e confluite nel Piano della performance 2017. In concomitanza alla rilevazione sul Benessere organizzativo, è stato somministrato anche un questionario mirato a far emergere eventuali situazioni di stress lavoro-correlato (HSE). Da una prima analisi dei risultati, le criticità rilevate appaiono le medesime di quelle rilevate nel questionario benessere.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: In corso d'attuazione, si è valutato opportuno posticipare la somministrazione dei questionari rivolti al personale docente e al personale non strutturato, secondo un calendario da definire con i competenti soggetti istituzionali.

Valore consuntivo dell'indicatore: % di risposta del PTA < al 50%; Piano di azioni predisposto.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo parzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Il ridotto livello di partecipazione/risposta del PTA è stato causato dalla scarsa comprensione della finalità dell'indagine.

Obiettivo operativo:

Ricognizione situazione di vivibilità studenti e individuazione Piano di azioni

La cosiddetta dimensione sociale dell'istruzione superiore è stata inclusa dal 2005 fra le priorità del Processo di Bologna e la disponibilità di dati sulle condizioni di vita e di studio degli studenti è stata indicata come un prerequisito per la messa in opera delle politiche a sostegno della dimensione sociale. L'evoluzione del contesto sociale, quindi, vincola l'Ateneo a valutare un numero sempre crescente di aspetti caratterizzanti le condizioni di vita e di studio degli studenti, suoi principali *stakeholder*, considerando un vasto panel di fattori, endogeni ed esogeni all'Università stessa, quali:

- la composizione tipologica della popolazione studentesca;
- l'origine familiare e la condizione socio-economica degli studenti;
- i modi di abitare e di studiare;
- l'accesso ai servizi e il diritto allo studio universitario;
- la valutazione dell'esperienza di studio;
- il bilancio economico degli studenti;
- l'uso del tempo;
- i progetti per il futuro di studio;
- la valutazione della preparazione acquisita e la sostenibilità del carico di lavoro;
- la mobilità internazionale.

Ne consegue l'urgenza di pianificare strumenti di monitoraggio, misurazione e valutazione di tali dimensioni e realizzare sistematiche indagini sulla condizione di vita e studio degli studenti veronesi, a partire dalla qualità dei servizi didattici – frequenza delle lezioni, sessioni di esame, pratiche di carriera, etc. - e connessi al diritto allo studio – esenzioni / riduzioni, mensa, alloggi, biblioteche, spazi studio, etc. – ma anche su ulteriori aspetti della vita degli studenti – tempi di studio, mobilità, attività ricreative e sportive, alternanza studio / lavoro, mezzi di trasporto, etc.

Azioni:

1. progettazione di strumenti e metodologie d'analisi, con il coinvolgimento del Consiglio degli Studenti;
2. conduzione delle analisi, elaborazione dei risultati, condivisione con il Consiglio degli Studenti e individuazione del conseguente Piano di azioni.



Responsabile: **DDSS**

Indicatore: Grado completamento.

Valore target: 2016: azione 1; 2017 Piano di azioni.

Outcome:

La ricognizione della situazione di vivibilità studenti è stata finalizzata, in primo luogo, ad esplorare la qualità di vita degli studenti universitari, secondo una pluralità di dimensioni oggettive e soggettive: l'analisi ha considerato sia i comportamenti degli studenti che le loro valutazioni personali relativamente alla qualità di vita in Ateneo e, più in generale, nella città di Verona. In secondo luogo, la ricerca ha perseguito una finalità operativa, nella misura in cui dalle risultanze si intendono ricavare utili indicazioni per le politiche dell'Università, coinvolgendo i vari attori d'Ateneo, secondo una logica di rete e sinergia. Essendo il concetto di "qualità della vita" caratterizzato da un'accentuata multidimensionalità, che copre sia la dimensione oggettiva che quella soggettiva, si è adottato un approccio complesso, di tipo *mix-methods*, coinvolgendo le diverse componenti del tessuto organizzativo interessato: il personale tecnico-amministrativo, il corpo docente, gli studenti di lauree triennali e magistrali nonché soggetti esterni all'Ateneo.

Da ottobre 2016 ad oggi sono state realizzate 46 interviste semi-strutturate a testimoni privilegiati, distribuiti fra le varie componenti dell'Ateneo nel modo seguente:

- 14 interviste con il personale tecnico-amministrativo;
- 14 interviste con la componente studentesca;
- 12 interviste con il corpo docente;
- 6 interviste con soggetti esterni.

È stato inoltre realizzato un focus group con i rappresentanti degli studenti di diversi dipartimenti.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna variazione intercorsa

Valore consuntivo dell'indicatore: Il grado di avanzamento delle azioni previste per il 2016 è stato pari al 100%

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno

Fattore qualificante: **INFRASTRUTTURE**

Obiettivo strategico-pluriennale:

accrescere il patrimonio dell'Ateneo, perseguendo la continuità, la consistenza e lo sviluppo qualitativo di tutte le sue componenti, in particolare:

- o attuare una programmazione delle iniziative di **sviluppo edilizio** e di riqualificazione degli immobili sostenibile e coerente con gli sviluppi strategici di ateneo, anche migliorando l'utilizzo degli spazi disponibili;
- o dotarsi di *facilities* di ateneo, rafforzare la condivisione della **strumentazione scientifica** tra dipartimenti, monitorare il fabbisogno e programmare il rinnovo delle apparecchiature dei laboratori;
- o sviluppare il **patrimonio bibliografico**, incrementando al contempo le opportunità di accesso pieno e aperto alla letteratura scientifica;
- o attuare una gestione dinamica delle **infrastrutture tecnologiche ed informatiche** correlandone l'evoluzione ai mutamenti delle esigenze della comunità universitaria, al fine di sostenere al meglio le attività accademiche e di servizio.



Obiettivo operativo:

Realizzazione del Piano edilizio

Avanzamento delle opere di tipo edilizio - infrastrutturale previste dal Piano edilizio, secondo le due fattispecie:

1. incremento degli spazi, con particolare riferimento a:
 - nuovo corpo aule presso Polo di Santa Marta;
 - nuovo edificio incubatore spin-off e laboratori di area biotecnologica presso Polo di Cà Vignal;
 - acquisizione e messa a norma della cantina sperimentale di Villa Eugenia presso Polo di San Floriano;
2. riqualificazione di spazi esistenti, in termini di sicurezza e funzionalità, con particolare riferimento a:
 - messa a norma del II Blocco degli Istituti Biologici Biologico e Aule (agibilità e certificato prevenzione incendi) presso Polo di Borgo Roma;
 - messa a norma e ristrutturazione del Palazzo di Economia (agibilità e certificato prevenzione incendi) presso Polo di Veronetta;
 - messa a norma edifici prospicienti il Chiostro di San Francesco [Ed. n.:6,7,9a,9b,10] (agibilità e certificato prevenzione incendi) presso Polo di Veronetta;
 - messa a norma (agibilità e certificato prevenzione incendi), condizionamento aule e nuovo ascensore del Palazzo Ex Zitelle presso Polo di Giurisprudenza.

Responsabile: DTASE

Indicatore: cronoprogramma singoli interventi

Valore target:

- a. corpo aule presso Polo di Santa Marta: entro dicembre 2016 completamento delle procedure amministrative con il Comune; 2019 completamento lavori;
- b. nuovo edificio di Cà Vignal: 2016: completamento fase progettuale; 2019 completamento lavori;
- c. cantina sperimentale di Villa Eugenia presso Polo di San Floriano: 2016: completamento fase progettuale; 2018 completamento lavori;
- d. messa a norma del II Blocco degli Istituti Biologici e Aule presso Polo di Borgo Roma: 2016 inizio lavori, 2017 completamento lavori;
- e. messa a norma e ristrutturazione del Palazzo di Economia presso Polo di Veronetta: 2016: avvio gara d'appalto dei lavori; 2018 completamento lavori;
- f. messa a norma edifici prospicienti il Chiostro di San Francesco presso Polo di Veronetta: 2016: avvio gara d'appalto dei lavori; 2018 completamento lavori;
- g. messa a norma (agibilità e certificato prevenzione incendi), condizionamento aule e nuovo ascensore del Palazzo Ex Zitelle presso Polo di Giurisprudenza: 2016 completamento fase progettuale; 2017 completamento lavori.

Outcome:

L'edificazione del nuovo corpo aule presso il Polo di Santa Marta ha subito un rallentamento dovuto al mancato perfezionamento, nei tempi previsti, delle procedure amministrative di avvio; infatti, l'area risulta tuttora indisponibile in attesa del perfezionamento dei rapporti tra il Comune di Verona e i privati coinvolti nel correlato *Project Financing*.

Per la realizzazione del nuovo edificio presso il Polo di Cà Vignal, è stata completata la fase progettuale dello studio di fattibilità tecnico-economica, nonché espletata la gara per l'affidamento del servizio di progettazione.

In merito alla costruzione della cantina sperimentale di Villa Eugenia presso Polo di San Floriano, è stata completata la fase progettuale dello studio di fattibilità tecnico-economica e bandita la gara per l'affidamento del servizio di progettazione.



Per quanto riguarda la messa a norma del II Blocco degli Istituti Biologici e delle aule presso il Polo di Borgo Roma, sono iniziati i lavori previsti, il cui completamento è stato procrastinato al 2018 onde consentire il perdurare delle attività di studio e ricerca dipartimentale nella fase di trasferimenti, ragion per cui lo svolgimento delle lavorazioni è stato pianificato su mezzo piano alla volta.

Con riferimento alla messa a norma e ristrutturazione del Palazzo di Economia presso il Polo di Veronetta, è stata avviata la procedura di gara dei lavori.

Nella messa a norma degli edifici prospicienti il Chiostro di San Francesco, presso il Polo di Veronetta, e del Palazzo Ex Zitelle, presso Polo di Giurisprudenza, si è verificato un rallentamento nel piano dei lavori previsto, in quanto nel corso del 2016 è cambiata la normativa relativa ai requisiti per il rilascio del certificato antincendio e si è dovuto, quindi, adeguare i progetti, con conseguente variazione del quadro economico ed aggiornamento del Piano edilizio triennale.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno:

- Valore target a): rallentamento procedure amministrative in attesa della definizione dei rapporti tra il Comune di Verona ed i soggetti partecipanti al *project financing*;
- Valore target f) e g): cambiamento normativa antincendio e conseguente posticipo dell'avvio della gara d'appalto al 2017.

Valore consuntivo dell'indicatore: Il grado di avanzamento delle azioni previste per il 2016 è stato pari a circa il 60%

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo parzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: le variazioni riguardanti i target sub a), sub f) e sub g) dipendono da variabili non governabili che non necessariamente influenzeranno il raggiungimento nei termini dell'obiettivo nella sua globalità.

Obiettivo operativo:

Riorganizzazione degli spazi presso Chiostro San Francesco per migliorare la fruibilità dei servizi agli studenti e la vivibilità dei dipartimenti dell'area scienze umanistiche

Completare il piano di trasferimento della Direzione Risorse Umane e della Direzione Organizzazione del Sistema Informativo presso il Palazzo di Economia e dei servizi agli studenti del Polo Umanistico e dell'Area Ricerca presso il Chiostro di San Francesco e definire e completare il piano di trasferimento dei Dipartimenti del Polo Umanistico presso gli immobili situati nel complesso di Veronetta.

Responsabile: DTASE

Indicatore: Cronoprogramma dei singoli trasferimenti.

Valore target: 2016: DRU, DOSI, AR, TASE; 2017: DDSS e Dipartimenti

Outcome:

Sono stati completati i trasferimenti degli uffici previsti per l'esercizio 2016; inoltre, in anticipo rispetto ai tempi pianificati, sono stati riorganizzati gli spazi dei Dipartimenti dell'Area umanistica. Nel corso del 2017 sarà definito il piano dei trasferimenti degli uffici della Direzione Didattica e servizi agli studenti.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: Trasferimenti pianificati per il 2016 completati

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno

Fattore qualificante: EFFICIENZA GESTIONALE



Obiettivo strategico-pluriennale:

Monitorare e aggiornare l'assetto organizzativo per renderlo sempre più flessibile e funzionale ad una gestione efficiente ed efficace dell'Ateneo

Obiettivo operativo:

Supporto agli Organi d'Ateneo per la revisione del modello di governance

La Legge n. 240/10 ha operato una profonda riforma del sistema universitario, intervenendo in modo sostanziale sulla *governance* e sull'assetto delle funzioni istituzionali degli organi di Ateneo; ogni Università ha adeguato il proprio Statuto ai principi della riforma. A tutt'oggi, però, la regolamentazione di Ateneo non è del tutto coerente con la riforma o non è stata completata l'attività di adeguamento al nuovo modello di *governance* definito dallo Statuto. Pertanto è avvertita l'esigenza di procedere, in qualche caso, ad una attività di manutenzione e miglioramento normativo, in altri ad una vera e propria attuazione di parti di riforma, con l'emanazione di nuovi regolamenti o di modifiche sostanziali di regolamenti esistenti. Per queste ragioni la struttura gestionale procederà alle attività di predisposizione e supporto tecnico per l'approvazione da parte dei competenti Organi di Ateneo di una serie di atti normativi:

- ambito istituzionale: Statuto, regolamento generale, regolamento quadro dipartimenti, aggiornamento Codice etico, regolamento e procedure attuative in materia di privacy;
- ambito didattica: regolamento Didattico di Ateneo; regolamento master;
- ambito Ricerca: regolamento brevetti, regolamento spin off, regolamento conto terzi;
- ambito Risorse Umane: regolamento per gli incarichi extraistituzionali del personale docente, regolamento per gli scatti triennali del personale docente ex art. 6, c. 14 della Legge n. 240/10.

Responsabili: DG - tutte le Direzioni

Indicatori: Numero regolamenti predisposti per l'approvazione.

Valore target: almeno 8.

Outcome:

Nel corso del 2016 la struttura ha lavorato alacremente all'aggiornamento degli atti di regolamentazione interna, ai sensi delle modifiche normative ed organizzative intercorse nei primi anni di attuazione della Riforma universitaria.

In particolare sono stati predisposti entro la fine dell'anno e, quindi, presentati ai competenti Organi di Ateneo:

- Statuto;
- Regolamento generale;
- Regolamento di contabilità e finanza;
- Regolamento quadro dei dipartimenti;
- Regolamento didattico;
- Regolamento per gli incarichi didattici;
- Regolamento per gli incarichi extraistituzionali del personale docente;
- Regolamento conto terzi e regolamento per l'incentivazione delle attività di ricerca in progetti competitivi e nel conto terzi.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: N. 8 regolamenti .

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto.

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno



Obiettivo operativo

Revisione dell'organigramma in ottica di servizi (a dipartimenti, scuole di dottorato, Centri, studenti, personale): in particolare negli ambiti RU, acquisti, contabilità, didattica, ricerca, comunicazione, biblioteche, dipartimenti e scuole

La revisione dell'assetto organizzativo dovrà partire dalla mappatura di tutti i servizi richiesti e dei loro fruitori e, dopo una revisione dei principali processi interessati, si dovrà definire a che livello (centrale, per polo, per macroarea, per struttura) tali servizi devono essere organizzati al fine di garantire un giusto equilibrio tra efficacia (decentramento) e efficienza gestionale (centralizzazione).

Le possibili ipotesi di razionalizzazione ed integrazione dei servizi saranno analizzate valutando anche la fattibilità di possibili esternalizzazioni di servizi *non core*, che possano liberare personale da dedicare a servizi più strategici e consentire così una compiuta ed efficace attività di programmazione del fabbisogno di personale tecnico amministrativo.

I principali servizi oggetto di analisi e revisione saranno: il supporto alla ricerca scientifica dei Dipartimenti, i servizi di supporto alle scuole di Dottorato, i servizi agli studenti e laureati (orientamento, stage e tirocini, placement, mobilità internazionale), i servizi alla didattica (I, II e III livello e post laurea), i servizi bibliotecari e la comunicazione. Trasversale a tutte le strutture vi sarà l'analisi sul servizio di acquisto di beni e servizi e sui servizi amministrativo contabile per tutti i centri autonomi di gestione oltre che per la struttura gestionale nel suo complesso.

L'esito del complessivo processo di analisi e revisione dell'assetto organizzativo sarà la definizione di un nuovo organigramma della struttura gestionale con l'assegnazione delle responsabilità organizzative e l'attribuzione del personale per singolo ufficio.

Azioni:

1. analisi della struttura organizzativa, proposte di miglioramento ed adeguamento alle esigenze del servizio, semplificando l'organizzazione e i processi da parte di ciascuna direzione;
2. analisi complessiva delle proposte e messa a sistema in una ottica di integrazione complessiva di Ateneo;
3. analisi volumi e assegnazione del personale sui servizi;
4. predisposizione di un *Master plan* attuativo della messa a regime che tenga anche conto dei bisogni formativi;
5. capillare attività di comunicazione sul riassetto organizzativo e sui tempi di attuazione del Master Plan.

Responsabili: DG - tutte le Direzioni

Indicatore: Tempi indicati dal *Master plan* attuativo.

Valore target: Conclusione delle analisi e attuazione secondo tempistica indicate nel *Master plan*.

Outcome:

Nel corso del secondo semestre 2016 è stata condotta un'attenta analisi di alcuni macroprocessi, valutati come particolarmente rilevanti o critici ai fini di una loro reingegnerizzazione da attuarsi nel corso del 2017. Parallelamente, si è valutato l'assetto organizzativo 'as is', individuando gli ambiti che richiedono una revisione organizzativa (modello *to be*) che possa rispondere al meglio ai bisogni dell'Ateneo e dei propri utenti.

In particolare il modello *to be* prevede le seguenti modifiche organizzative:

- a) area didattica e studenti: migliore organizzazione dei servizi agli studenti, aggiunta servizio di mobilità internazionale e servizi disabili, unificazione servizi alla didattica e carriere studenti, migliore organizzazione post laurea;
- b) area sistemi informativi: ampliamento a tutte le aree gestionali del supporto informatico;
- c) area contabilità: creazione di centri contabili decentrati a servizio di più strutture e assorbimento dei compiti relativi alle verifiche fatture;
- d) area acquisti: creazione di centri di acquisto decentrati a servizio di più strutture;



- e) staff di dipartimento: revisione delle funzioni assegnate;
- f) creazione di un'area di *risk management*.

Il *Master plan* definito prevede l'implementazione della nuova organizzazione in due tranches nel corso del 2017.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: Analisi dei processi: I fase conclusa. Analisi organizzativa: definito Master Plan attuativo. Adozione di un nuovo organigramma della struttura gestionale: entro estate 2017.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo parzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: La definizione di un nuovo organigramma della struttura gestionale con l'assegnazione delle responsabilità organizzative e l'attribuzione del personale per singolo ufficio non è stata realizzata nel dettaglio ed è stata rinviata all'esercizio 2017.

Obiettivo strategico-pluriennale:

Dotarsi di un **sistema a supporto delle decisioni** anche adeguando il modello di programmazione, gestione e controllo delle risorse finanziarie di Ateneo

Obiettivo operativo:

Reporting direzionale

Attuare un costante monitoraggio dei principali aspetti strategici dell'attività dell'Ateneo, grazie alla creazione di cruscotti direzionali e reportistiche sintetiche per gli Organi di vertice riguardanti: Didattica e studenti, Ricerca scientifica, Risorse Umane, Risorse economiche, finanziarie e patrimoniali. A tale scopo servirà:

- definire e migliorare, in termini di affidabilità e integrazione, il processo di raccolta dei dati;
- strutturare un modello organizzativo che consenta una gestione efficiente dei dati;
- elaborare e organizzare i dati acquisiti tramite adeguato software di *Business Intelligence*;
- sviluppare cruscotti direzionali per il monitoraggio delle variabili strategiche, finalizzati al supporto delle decisioni sulle politiche di Ateneo.

I cruscotti e le reportistiche saranno costruite in funzione degli *stakeholder* cui sono dirette e saranno messe a disposizione tramite modalità definite nel corso del progetto, anche in base alle funzionalità consentite dallo strumento informatico adottato. Particolare attenzione verrà riservata ai dati attualmente già richiesti nell'ambito del sistema AVA per la SUA-CDS e la SUA-RD.

Azioni:

1. individuazione degli *stakeholder* destinatari dei cruscotti e delle reportistiche e realizzazione di un'analisi del relativo fabbisogno informativo, nonché degli elementi e delle relazioni - anche trasversali - che comporranno ciascun report / cruscotto, con definizione del livello di dettaglio richiesto;
2. predisposizione delle reportistiche e dei cruscotti, individuazione della cadenza di aggiornamento e definizione della modalità di diffusione delle reportistiche;
3. certificazione del risultato prodotto al fine di un corretto utilizzo da parte dei destinatari;
4. condivisione dei risultati e formazione degli utenti finali.

Responsabile: **APCD** - DOSI

Indicatore: numero di report predisposti e resi disponibili.

Valore target: almeno 1 per area (didattica, ricerca, studenti, bilancio)

Outcome:



Il progetto è stato realizzato solo nelle sue prime fasi: sono state individuate le informazioni di interesse per i molteplici destinatari, le profilature di utenti / ruoli, la frequenza degli aggiornamenti correlati alle basi di dati cui si riferiscono, le interrelazioni e le criticità fra le varie dimensioni di analisi. In mancanza dei presupposti per la realizzazione del progetto, le esigenze di reportistica direzionale sono state di volta in volta evase su richiesta, mediante l'utilizzo degli strumenti tradizionali attualmente in uso.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: I continui mutamenti delle esigenze informative da parte di ANVUR e MIUR rendono l'oggetto di analisi in continua evoluzione.

Valore consuntivo dell'indicatore: nessun nuovo report reso disponibile

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo non raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Continui e ricorrenti ritardi, da parte della *softwarehouse*, nella messa in produzione dello strumento informatico hanno reso impossibile l'avanzamento del progetto; non appena disponibile il software, si procederà alla formazione del personale di supporto, alla predisposizione delle reportistiche e dei cruscotti, alla certificazione dei risultati prodotti ed alla formazione dei destinatari.

Obiettivo operativo

Revisione del Modello contabile e sua implementazione

Rendere il bilancio di previsione, oltre al bilancio consuntivo, rispondenti alle vigenti normative in materia di contabilità universitaria, completando il passaggio da un bilancio di tipo finanziario ad un bilancio economico-patrimoniale, reingegnerizzando i processi contabili e le registrazioni degli eventi contabili.

Azioni:

1. revisione dell'articolazione delle entità di controllo contabili (centri autonomi di gestione, livelli autorizzativi e destinazione delle spese);
2. revisione del piano dei conti (di contabilità generale e analitica);
3. revisione del processo di budget;
4. revisione delle modalità di gestione e registrazione di tutti gli eventi contabili (finalizzata alla semplificazione e alla dematerializzazione);
5. revisione del Regolamento d'Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità in coerenza con la revisione delle entità di controllo contabile, con la ridefinizione ed implementazione del nuovo modello contabile e con la revisione del processo di budget;
6. formazione degli utenti;
7. completamento dell'attivazione del nuovo modello contabile ed implementazione delle eventuali procedure informatizzate.

Responsabile: DAF

Indicatore: Grado di avanzamento.

Valore target: 2016: completamento azioni 1-6; 2017: completamento azione 7.

Outcome:

Nel corso del 2016 è stata effettuata una revisione complessiva del sistema contabile, che è sfociata da un lato nella revisione della entità di controllo contabili e nella ristrutturazione del budget autorizzatorio e dall'altro nella revisione del Regolamento d'Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità. La ristrutturazione del budget, basato sulla competenza economica e costruito partendo da un budget economico e degli investimenti strutturato per Centro di Responsabilità, si è conclusa con la predisposizione del budget 2017-2019 predisposto secondo i nuovi criteri ed articolato in base alla nuova struttura. La conseguente implementazione di tale struttura nel sistema gestionale contabile è divenuta attiva a far data dal 1/1/2017.

La revisione del Regolamento d'Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità è stata completata



nel corso del 2016 ed ha consentito l'approvazione da parte degli organi accademici del nuovo regolamento nei mesi di gennaio e febbraio 2017.

Nel mese di gennaio 2017 sono stati effettuati due giornate formative circa la nuova articolazione contabile rivolte agli operatori delle strutture accademiche ed agli operatori delle strutture di servizio. Attività formative più specifiche si susseguono da inizio anno con modalità diverse (contatto diretto, affiancamento in gruppi più limitati, ecc.).

Sono state inoltre implementate nuove modalità di gestione e registrazione di alcuni eventi contabili.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: Il grado di avanzamento delle azioni previste per il 2016 è stato pari al 100%

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno

Obiettivo operativo

Riassetto e automazione del processo di acquisto e gestione di beni e servizi (Ciclo Passivo)

Con l'espressione < ciclo passivo > si intende l'intero procedimento di acquisto, dalla determinazione del fabbisogno, all'acquisto fino al pagamento della singola fattura, attraverso una serie di fasi correlate e coerenti con la normativa sull'acquisizione di beni e servizi. Per una gestione integrata dell'intero processo risulta fondamentale l'interoperabilità di singole fasi gestionali, anche per consentire la produzione di dati certificati per l'alimentazione della contabilità economico analitica e del controllo di gestione.

Traguardando tale finalità ultima, l'Ateneo deve ridefinire ed implementare un modello degli acquisti coerente con la nuova normativa sugli approvvigionamenti e con la revisione del modello contabile, nonché maggiormente funzionale alle esigenze degli utenti interni, in termini di efficienza delle procedure (eliminazione doppi passaggi e ridondanza di documentazione e firme) ed efficacia (tempestività) delle forniture attese.

Azioni:

1. analisi del processo degli acquisti ed individuazione delle aree di inefficienza, con particolare riferimento ai mancati collegamenti con le procedure di contabilità, da un lato, ed alle diseconomie di scala, dall'altro;
2. revisione delle procedure d'acquisto per consentire una maggiore automazione e collegamento con le procedure contabili e di controllo di gestione, da un lato, e maggiori livelli di efficacia e tempestività nella fornitura di beni e servizi all'utilizzatore finale;
3. individuazione di un *panel* di classi merceologiche di interesse trasversale e di nuove procedure di programmazione e gestione degli approvvigionamenti.

Responsabili: DTASE – DOSI - DAF

Indicatore: on/off

Valore target: completamento modello.

Outcome:

Nel corso del 2016 è stata condotta un'accurata analisi del modello di gestione degli acquisti in essere, in termini di assetto organizzativo, processi e ruoli per le diverse tipologie di beni e servizi oggetto d'acquisto: si sono svolte numerose interviste con i principali utilizzatori della procedura, anche presso dipartimenti, biblioteche e centri, con l'obiettivo di comprendere e mappare in modo dettagliato le diverse modalità operative e di gestione del processo di acquisto. Ciò ha consentito di individuare alcune criticità di sistema, quali: l'eterogeneità dei modelli di gestione degli acquisti e delle soluzioni di processo adottate nelle diverse strutture, a causa dell'assenza di un modello di riferimento unitario; una gestione della spesa estremamente frammentata, con numerosi documenti e processi d'acquisto gestiti anche per importi limitati; una limitata attività di programmazione ed aggregazione dei fabbisogni, con conseguente



ripetitività e numerosità dei processi d'acquisto.

Partendo dalle criticità rilevate, sono state individuate le principali aree di miglioramento del modello: l'accentramento della programmazione e gestione dell'approvvigionamento per alcune categorie merceologiche di interesse trasversale; la creazione di albi di fornitori qualificati e di convenzioni / contratti quadro a disposizione delle strutture; una maggiore dematerializzazione dei documenti d'acquisto ed amministrativi; un maggiore focus sulla programmazione della spesa; la razionalizzazione dei centri di competenza valutando modelli organizzativi basati su diversi livelli di accentramento, tramite la costituzione di centri di servizi condivisi dedicati alle attività di *sourcing*, *procurement* e gestione delle attività amministrative e contabili per conto delle diverse strutture di Ateneo (dipartimenti, centri e biblioteche).

Tale percorso è stato, infine, condiviso con i Direttori di Dipartimento, in un apposito incontro realizzato alla fine del 2016.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: completato modello

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno

Obiettivo operativo:

Ciclo integrato della qualità: definizione delle fasi, attori, tempi e output

Dopo alcuni anni dall'avvio del sistema di AQ, occorre mettere a punto e formalizzare, secondo le direttive del Presidio di Qualità e del Nucleo di Valutazione, il ciclo integrato della qualità d'Ateneo, finalizzato al miglioramento dei processi con particolare riguardo ai quelli relativi alla didattica e alla ricerca, sia dal punto di vista dell'efficacia che dell'efficienza.

Responsabili: **APCD** – DDSS - AR

Indicatore: on/off

Valore target: 2016: formalizzazione del ciclo integrato; 2017: attuazione.

Outcome:

È stato modificato il Modello di Assicurazione della Qualità (AQ), tramite:

- l'introduzione di un tavolo tecnico dei referenti dei corsi di studio (CdS) per accompagnare l'Ateneo all'accreditamento periodico,
- l'introduzione della figura del Coordinatore dell'AQ della ricerca a livello di dipartimento al fine di favorire il coordinamento ottimale delle numerose attività direttamente o indirettamente correlate alla scheda SUA-RD e Terza Missione
- l'attivazione di progetti di sostegno al miglioramento dei processi di AQ della didattica e della ricerca.

Nel corso del 2016, inoltre, è stato mappato il processo di assicurazione della qualità dei CdS prevedendo i seguenti interventi migliorativi:

- sistematizzazione di dati e statistiche utili per i Referenti dei CdS per l'attività di monitoraggio interno;
- azioni di accompagnamento alla lettura, comprensione e approfondimento dei dati;
- aggiornamento delle linee guida interne per la compilazione dei Riesami ciclici e delle Schede di Monitoraggio Annuale dei CdS;
- individuazione di un cruscotto di indicatori utile per l'attività di valutazione delle Commissioni Paritetiche di Dipartimento/Scuola;
- studio di percorsi individuali di accompagnamento dei Referenti dei CdS nello svolgimento delle proprie attività nell'ambito dell'AQ della didattica.

Il Modello AQ di Ateneo deve però ancora essere integrato con una sezione dedicata alla definizione delle



fasi e delle tempistiche dei processi di AQ di Ateneo, alla luce delle modifiche introdotte a fine 2016 dal nuovo sistema AVA 2.0.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: La pubblicazione delle nuove Linee Guida ANVUR che hanno modificato il sistema AVA (23 dicembre 2016) ha reso necessario l'avvio di un lavoro istruttorio di revisione del Modello AQ di Ateneo; il Presidio di Qualità, nella riunione del 6 febbraio 2017, ha stabilito di rinviare l'approvazione in attesa di maggiori chiarimenti a livello nazionale sull'applicazione delle nuove Linee guida AVA.

Valore consuntivo dell'indicatore: revisione del Modello di AQ, senza però la sezione dedicata alla definizione delle fasi e delle tempistiche dei processi di AQ di Ateneo.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo parzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Il ciclo integrato non è stato ancora formalizzato.

Obiettivo operativo:

Integrazione del ciclo delle performance con altri processi di programmazione e con i processi di AQ e implementazione dei miglioramenti programmati

Integrare i diversi documenti di programmazione e di assicurazione della qualità esistenti adeguandone le tempistiche per ricondurli ad un'unicità sistemica che offra un quadro di coerenza complessiva.

Si procederà ad una revisione, coordinata e finalizzata alla semplificazione e all'efficacia, degli strumenti e dei processi di programmazione, definendo legami concettuali, strutturali e operativi tra pianificazione strategica, piano della performance, programmazione economico-finanziaria, piano edilizio, piano per la trasparenza e l'anticorruzione, altri piani programmatici (sicurezza sul lavoro, piano azioni positive) e processi di AQ.

Responsabili: APCD - DG -- DAF

Indicatore: on/off

Valore target: 2016: formalizzazione modalità di integrazione; 2017: attuazione.

Outcome:

Nell'arco dell'esercizio 2016 oltre al Piano della performance della struttura gestionale sono stati predisposti i seguenti documenti programmatici: Piano strategico d'Ateneo, Bilancio pluriennale d'ateneo, Piano edilizio, Piano della sicurezza sul lavoro, Piano azioni positive, Piani degli obiettivi dei Dipartimenti e delle Scuole (questi ultimi in prima approvazione entro la prima metà del 2017). Nel corso dell'anno sono stati individuati e parzialmente attuati gli elementi (di contenuto e temporali) di integrazione del ciclo delle performance con gli altri documenti di programmazione; in particolare ci si riferisce a:

- integrazione tra Piano strategico d'Ateneo, Piano della performance e Piani degli obiettivi dei Dipartimenti e delle Scuole (questi ultimi in prima approvazione entro la prima metà del 2017);
- integrazione tra Piano della performance e Sistema di misurazione e valutazione performance individuale;
- integrazione tra Piano della performance, piano per la trasparenza e l'anticorruzione, piano edilizio, piano per la sicurezza sul lavoro, piano azioni positive;
- integrazione tra Piano strategico d'Ateneo, Piano della performance e Piani degli obiettivi dei Dipartimenti e delle Scuole, da un lato, e Bilancio di previsione pluriennale, dall'altro.

Grazie al supporto del Presidio della qualità, nel processo di avvio del ciclo delle performance e di integrazione dei documenti programmatici sono state monitorate la coerenza e la consistenza rispetto ai processi di assicurazione della qualità d'Ateneo.

Inoltre, la necessità di una maggiore integrazione tra i documenti di programmazione, annuali e pluriennali, ha segnato anche la revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, da un lato, e del Regolamento d'Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, dall'altro.

Tutto ciò considerato, il target dell'esercizio 2016, la formalizzazione delle modalità di integrazione – da



sviluppare a partire dall'esercizio 2017 – appare complessivamente raggiunto.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: Modalità di integrazione sostanzialmente definite e parzialmente già avviate.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo sostanzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno

Obiettivo strategico-pluriennale:

promuovere la **semplificazione, l'informatizzazione e la dematerializzazione dei processi**

Obiettivo operativo:

Reingegnerizzazione dei processi di Ateneo

Definire e formalizzare i processi lavorativi risulta un passaggio ineludibile particolarmente per le organizzazioni che erogano servizi: l'ottimizzazione dei *work flow* è uno dei principali meccanismi di coordinamento organizzativo e gestionale, attraverso la standardizzazione delle procedure e per ottenere un migliore allineamento non solo delle modalità operative ma anche della cultura professionale ed organizzativa, alla base di un coerente ed ottimale funzionamento delle strutture coinvolte.

Gli ambiti identificati per l'analisi e la reingegnerizzazione riguardano: il ciclo passivo, la programmazione dell'offerta formativa, la gestione dell'organizzazione della didattica, la gestione del post lauream, la gestione dei dottorati e degli assegni di ricerca, la gestione della mobilità internazionale, la gestione degli studenti 150 ore, la gestione dei progetti di ricerca finanziati e le loro rendicontazioni, l'anagrafe delle prestazioni.

Azioni:

1. scelta dello strumento di codifica dei processi e formazione degli esperti di dominio (*key user*);
2. codifica dei processi nei macro domini specificati;
3. piano di implementazione dei nuovi processi.

Responsabili: DOSI – Tutte le Direzioni

Indicatore: on/off.

Valore target: Piano implementazione nuovi processi.

Outcome:

Si è provveduto ad una fase iniziale di scelta dello strumento per la descrizione dei processi. La scelta è caduta sul software "Signavio" come strumento per l'implementazione dei diagrammi dei processi di business identificati nell'Ateneo, anche in accordo con gruppi di ricerca accademici che hanno contribuito alla miglior identificazione della proposta.

La seconda fase è stata quindi quella della formazione del personale della direzione informatica per il supporto degli esperti di dominio (*key user*) sia per lo strumento sia per gli aspetti teorici relativi alla modellazione di processo. Questa fase di formazione, è stata seguita da un gruppo di ricerca interno all'Ateneo che ha svolto anche la formazione in aula degli esperti di dominio amministrativi per l'utilizzo dello strumento "Signavio" e per gli aspetti essenziali teorici della modellazione di processo. Il risultato finale è stata la codifica da parte dei *key user* dei processi "As is" identificati e l'individuazione dei miglioramenti di processo per la descrizione dei processi "To be".

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: Individuati e formalizzati i miglioramenti possibili (*To be*).

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo sostanzialmente raggiunto



Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Individuati i miglioramenti, ma non ancora strutturato un piano di attuazione dei processi *To be*

Obiettivo operativo:

Registro elettronico delle lezioni e diario del docente

La sostituzione del registro cartaceo delle lezioni con il registro on-line consentirà, da un lato, l'abbandono del supporto cartaceo per la registrazione delle lezioni, dall'altro, oltre ad una più celere reportistica sulle lezioni svolte dai singoli docenti, l'introduzione del diario del docente, che rileverà le attività didattiche diverse dalla lezione frontale (commissioni di laurea, ricevimenti, etc.). Entrambi i documenti elettronici saranno gestiti con un *work flow* di approvazione e trasferimento (*porting*) all'interno dei relativi fascicoli elettronici del gestionale Titulus. L'avvio sarà accompagnato da adeguata formazione / informazione.

Responsabili: DOSI - DDSS

Indicatori: on/off

Valore target: avvio entro 2016

Outcome:

Si è provveduto ad attivare il registro elettronico sugli insegnamenti dei Corsi di laurea di I livello, Il livello e a ciclo unico. Si sono, quindi, organizzati incontri formativi/informativi con i docenti, presso il Consiglio di dipartimento (incluse sedi didattiche remote). Al fine di dare costante supporto, si è attivato sistema di supporto e assistenza per i docenti, compreso quello per i Presidenti di Collegio in merito alla funzione di validazione. Tale supporto è consistito anche di guide e video-guide on line per la compilazione corretta del registro. Infine, è in fase di test la funzionalità di "validazione del registro" da parte del Presidente del Collegio didattico di competenza, che prevede anche, come step finale, la protocollazione del registro approvato.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Attività di analisi più complessa del previsto.

Valore consuntivo dell'indicatore: on registro - off diario;

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo sostanzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: il registro annuale del docente (diario) sarà reso disponibile entro fine maggio 2017.

Obiettivo operativo:

Dematerializzazione Stage e tirocini

Completamento della gestione on line dell'intero processo di attivazione di stage (curricolari "facoltativi" di studenti ed extracurricolari di laureati) e di tirocinio curricolare obbligatorio per le Macro Aree di Scienze della Vita e della Salute (specificatamente per Scienze Motorie e Professioni Sanitarie) e di Scienze Umanistiche (Scienze dell'Educazione / Formazione e Servizio Sociale).

L'informatizzazione dei processi a regime per tutti i corsi di studio porterà ad una sistematizzazione nella gestione delle informazioni relative agli stage/ tirocini e ad una più agevole raccolta dei dati ai fini statistici. Inoltre, con l'adozione del modulo ESSE3 Tirocini e Stage è possibile gestire gradualmente la fase di accreditamento dell'azienda nonché la fase di predisposizione della convenzione di stage, oltre a rendere possibile la compilazione on line del progetto formativo individuale dello studente / laureato. Diventerà più agevole somministrare on line i questionari di valutazione per lo studente / laureato e per il tutor aziendale, ed il docente potrà prendere visione dei documenti di fine stage, oltre che effettuare il riconoscimento on line dei crediti formativi maturati, con relativa registrazione nel sistema di gestione della carriera a cura della unità carriere. Conseguentemente, gli accessi al front office potranno ridursi sensibilmente e soltanto in fase di consegna del progetto formativo (avvio dell'esperienza), lo studente sarà chiamato a presentarsi di persona.

Azioni:



1. dematerializzazione tirocini della Macro Area Scienze della Vita e della Salute (ambito Scienze Motorie)
2. dematerializzazione tirocini della Macro Area di Scienze Umanistiche (Scienze dell'Educazione/Formazione, Servizio Sociale);
3. analisi di fattibilità finalizzata all'estensione della dematerializzazione anche ai restanti ambiti della Macro Area Scienze della Vita e della Salute (Professioni Sanitarie).

Responsabili: DOSI - DDSS

Indicatore: on/off

Valore target: 2016: azione 1; 2017: azioni 2: e 3

Outcome:

Gli esiti concreti delle azioni intraprese sono i seguenti. Per quanto riguarda l'azione 1, prevista per il 2016, è stato effettuato: migrazione in Esse3 delle aziende relative agli stage dell'ambito Scienze Motorie; piano di comunicazione e formazione del nuovo sistema di gestione stage/tirocini ai docenti, alle aziende e agli studenti; avvio in produzione.

Si è provveduto anche ad anticipare qualche azione prevista per il 2017. Azione 2: migrazione in Esse3 delle aziende relative agli stage dell'ambito Scienze del servizio sociale e Scienze della Formazione/Educazione (attualmente in fase di completamento); rilascio delle personalizzazioni Esse3; test delle personalizzazioni. Azioni da completare dopo la risoluzione dei *bug*: test finale, piano di comunicazione e formazione e l'avvio in produzione.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: On

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno

Obiettivo operativo:

Dematerializzazione Immatricolazioni

Con la dematerializzazione delle procedure di immatricolazione di I e II livello lo studente non sarà più tenuto a consegnare una domanda di immatricolazione cartacea e completare l'ultima fase della procedura con l'effettiva immatricolazione, ma tutte le informazioni verranno acquisite via web: una volta effettuato il pagamento della tassa di iscrizione lo studente verrà immatricolato e verrà creato il relativo fascicolo elettronico nel gestionale Titulus, con l'inserimento della domanda di immatricolazione in formato elettronico. Lo studente si presenterà al front office per un primo contatto con gli operatori soltanto per la consegna della tessera di riconoscimento, delle credenziali informatiche GIA e degli opuscoli informativi.

Questo processo riguarderà nell'immediato le immatricolazioni degli studenti per tutti i corsi di laurea e di laurea magistrale dell'Ateneo ad accesso libero e programmato, ad eccezione di quelli ad accesso con programmazione nazionale, in quanto, tenuto conto della particolarità delle procedure di scorrimento delle graduatorie, si procederà con l'immatricolazione in presenza dello studente, effettuando nel contempo una valutazione dell'impatto della nuova procedura prima di estenderla ai suddetti corsi di laurea di ambito sanitario.

Responsabili: DDSS - DOSI

Indicatore: Numero di studenti coinvolti.

Valore target: 100% degli studenti immatricolati con procedura dematerializzata – con la sola eccezione degli studenti immatricolabili ai corsi di studio a ciclo unico e delle professioni sanitarie (accesso con programmazione nazionale).

Outcome:

La dematerializzazione delle immatricolazioni è stata estesa a tutti gli studenti immatricolati nell'anno



accademico 2016/2017, con il risultato che le code agli sportelli sono state praticamente azzerate; è stato previsto un sistema di prenotazioni per il ritiro della tessera personale da parte degli studenti e pertanto i ragazzi accedono un'unica volta all'area delle segreterie studenti.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna variazione intercorsa

Valore consuntivo dell'indicatore: Oltre 7.000 studenti immatricolati

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno

Obiettivo operativo:

Gestione delle aule didattiche per macroarea

L'Ateneo intende razionalizzare l'uso degli spazi didattici, mettendo a fattore comune di macroarea tutte le aule finora assegnate ai dipartimenti. La gestione centralizzata per macroarea degli spazi aule consentirà anche, soprattutto per la macroarea di Scienze Umanistiche, una maggiore disponibilità di spazi per il post lauream e i dottorati. L'unificazione degli orari dei moduli didattici consentirà anche agli studenti che lo vogliano una più facile fruizione di singoli insegnamenti relativi ad altri corsi di studio.

Azioni:

1. avviare una gestione degli spazi didattici a livello di macroarea e non più dipartimentale;
2. adozione di un nuovo strumento per automatizzare la gestione degli orari di lezione e degli spazi didattici.

Responsabili: DDSS - DOSI

Indicatore: on/off

Valore target: 2016: azione 1; 2017: azione 2

Outcome:

A partire dall'anno accademico 2016/2017 gli spazi didattici sono stati gestiti a livello di macroarea, non più a livello dipartimentale.

I periodi didattici sono stati resi omogenei tra le diverse Aree/Corsi di Studio della Macroarea Scienze Umanistiche con l'obiettivo di gestire al meglio gli spazi per le lezioni ed esami ubicati presso il Polo Zanutto; sono state nel contempo gestite anche le aule per l'attività congressuale e convegnistica. L'aver reso omogenei i periodi didattici e gli *slot* orari ha consentito una miglior allocazione degli spazi e soprattutto la possibilità di riorganizzare specifici slot di lezioni spostate per attività convegnistica.

Il nuovo strumento per la gestione automatizzata degli orari di lezione e degli spazi didattici sarà operativo a partire dall'anno accademico 2017/2018.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: Avviata gestione spazi didattici per macroarea - On

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno

Obiettivo operativo:

Dematerializzazione delle procedure di selezione dei progetti di ricerca su bandi interni

Implementare un sistema informatizzato per la gestione dei processi inerenti la selezione dei progetti di Ricerca su bando d'Ateneo (*Joint Project*, Ricerca di base, Assegni di ricerca). L'attenzione si concentrerà principalmente sulle fasi di presentazione delle proposte e di gestione delle valutazioni, nelle quali l'automazione è indispensabile per ottimizzare i tempi di conclusione della procedura e quindi accelerare l'avvio dell'esecuzione delle attività previste nei progetti.

Responsabili: AR - DOSI



Indicatore: on/off

Valore target: 2016: scelta dello strumento; 2017: avvio modulo di raccolta delle proposte e di gestione delle valutazioni.

Outcome:

È stato attivato un sistema informatizzato per la presentazione e la valutazione presso *referee* esterni delle proposte di *Joint Projects*. Tale piattaforma, che in futuro potrà essere utilizzata anche per i Bandi per la Ricerca di base, gli Assegni di ricerca e per i processi di valutazione delle tesi di dottorato, oltre a consentire ai docenti di presentare facilmente i propri progetti su piattaforma informatica accessibile direttamente dalle pagine docente Miur, ha permesso all'Area Ricerca di gestire al meglio la raccolta delle proposte e l'assegnazione dei *referee*. Di fatto la valutazione dei progetti è avvenuta in soli 2 mesi e mezzo, dalla chiusura del Bando, contro i 5 – 6 mesi precedenti. Il sistema ha verificato automaticamente la completezza documentale delle proposte sulla base delle specifiche indicate sul bando: 71 progetti e 146 valutazioni acquisite. L'individuazione di due *referee* è avvenuta tramite estrazione a sorte dalla banca dati REPRIS *Register of Expert Peer Reviewers for Italian Scientific Evaluation* (istituita con Decreto MIUR n.380 del 13/06/2016) sulla base di parole chiave e Settore Scientifico Disciplinare (SSD) di riferimento del progetto (che poteva essere diverso da quello del Coordinatore Scientifico). Ciascun valutatore, dopo aver verificato che il progetto rientrasse nel proprio ambito di competenza, accedeva (previa accettazione dell'accordo di riservatezza e dichiarazione di assenza di incompatibilità), alla proposta progettuale. Il *referee*, completando la scheda, esprimeva il proprio parere scientifico tenuto conto dei criteri di valutazione scientifica indicati nel Bando.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: avviato modulo di raccolta delle proposte e di gestione delle valutazioni - On

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: 100%

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo:

Gestione missioni on line

La gestione on line delle pratiche di rimborso delle spese di missione, dalla dematerializzazione della richiesta all'autorizzazione, alla copertura anticipata delle spese, alla presentazione delle pezze giustificative e all'imputazione dei costi, consente di ridurre considerevolmente i tempi di rimborso, rendendo snella tutta la procedura.

Il progetto prevede, da un lato, l'introduzione di strumenti digitali e nuove caratteristiche organizzativo / funzionali per automatizzare la gestione della missione; dall'altro, la revisione del Regolamento missioni al fine semplificare il processo di liquidazione, anche in considerazione dell'implementazione dei processi on line di autorizzazione e rimborso.

Azioni:

1. reingegnerizzazione del processo, revisione del Regolamento missioni e scelta dello strumento gestionale;
2. formazione del personale, comunicazione delle nuove funzionalità e messa in produzione.

Responsabili: DOSI - DAF

Indicatore: Gradi di completamento.

Valore target: 2016: azione 1; 2017: azione 2

Outcome:

Si è provveduto a identificare formalmente il processo sotteso alla gestione in essere delle pratiche di rimborso delle spese di missione, procedendo alla sua reingegnerizzazione e dematerializzazione; si sono, quindi, valutati due software: quello attualmente in uso presso Ca' Foscari e quello rilasciato in versione



sperimentale dal Consorzio Cineca nel tardo autunno del 2016. Questo secondo si è dimostrato integrato con l'applicativo di contabilità e con funzionalità adeguate. Il primo ha in più la gestione della carta di credito virtuale per le spese di logistica: tuttavia, tale sistema sta generando qualche problema a livello contabile presso l'Ateneo che lo usa.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: La revisione del Regolamento Missioni sta prendendo molto più tempo di quanto previsto, poiché si tratta di renderlo sinergico con il software che sarà utilizzato e le condizioni di forza maggiore per il rilascio tardivo del software Cineca hanno impedito la corretta identificazione di tutti gli aspetti.

Valore consuntivo dell'indicatore: Il grado di avanzamento delle azioni previste per il 2016 è stato pari a circa il 70%

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo parzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Mancata revisione del Regolamento Missioni.

Obiettivo operativo:

Badge multiservizi

L'Ateneo intende dotarsi di un sistema unificato per l'accesso e l'identificazione del proprio personale dipendente e degli eventuali ospiti, con la possibilità di estendere il medesimo sistema anche agli studenti. Gli attuali sistemi a *badge*, consentono di supportare molteplici tecnologie e di integrare in un'unica carta più servizi. Un'analisi degli attuali sistemi presenti in Ateneo andrà a verificarne l'integrabilità in un unico supporto.

Responsabili: DOSI – DTASE – AC - DRU

Indicatore: Gradi di completamento delle azioni.

Valore target: 2016: completamento analisi per accorpamento di almeno 4 badge; 2017: realizzazione delle infrastrutture, sviluppo del software necessario alla emissione dei badge e gestione dei servizi in maniera integrata, *deployment* del software ed istruzione del personale.

Outcome:

Nel corso del 2016 si sono effettuate diverse azioni partendo dall'analisi degli attuali servizi erogati attraverso badge di accesso e/o identificazione e dall'analisi degli attuali processi di emissione, riemissione e gestione dei badge.

Tale approfondimento ha portato necessariamente all'identificazione dei servizi accorpabili su di un singolo media fisico, che sono i seguenti:

- Tessera di Identificazione del personale e timbratura presenze;
- Tessera di accesso ai locali S. Marta, Cà Vignal 2 e uffici ex palazzo di Economia;
- Accesso al parcheggio S. Marta e Cà Vignal 2;
- Accesso al parcheggio Istituti Biologici;
- Tessera di identificazione dello studente e rilevazione presenze Medicina (pro tempore);
- Bike Park lungadige Porta Vittoria;
- Se possibile, parcheggio Polo Zanotto e Parcheggio Lungadige Porta Vittoria.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: Realizzazione fase prevista per il 2016

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno

Obiettivo operativo:

Nuova gestione delle identità digitali



Si rende necessario un aggiornamento di prodotto ed un'estensione delle funzionalità del sistema di Gestione delle Identità di Ateneo (GIA), con riferimento alle nuove tecnologie: *social, mobile, cloud, single sign on*, gestione e monitoraggio degli *account* privilegiati, amministrativi e funzionali, il loro monitoraggio e la gestione della sicurezza per i dispositivi portabili aziendali. Aggiornamento propedeutico anche all'integrazione delle piattaforme di autenticazione e accreditamento di Ateneo con il Sistema Pubblico per la gestione dell'Identità Digitale di cittadini e imprese (SPID), recentemente introdotto.

Responsabile: DOSI

Indicatore: on/off

Valore target: 2016: migrazione dell'attuale gestione delle identità; 2017: integrazione delle piattaforme di autenticazione e accreditamento di Ateneo con il Sistema Pubblico per la gestione dell'Identità Digitale di cittadini e imprese (SPID).

Outcome:

Il progetto ha estrema complessità ed è stato eseguito in parti diverse. Dapprima si è realizzata l'infrastruttura hardware e di sistema operativo di sviluppo, terminata con il collaudo e la produzione installata. A seguire, si è provveduto ad installare il software applicativo vero e proprio. Per quanto riguarda l'azione di migrazione delle identità: si è provveduto a creare il nuovo Gestore delle Identità di Ateneo nell'ambiente informatico di sviluppo, assieme ai servizi di *Single Sign On*.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: si sono accumulate diverse questioni di forza maggiore, in primis i ritardi nelle procedure di affidamento.

Valore consuntivo dell'indicatore: Il grado di avanzamento delle azioni previste per il 2016 è stato pari a circa l'80%

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo sostanzialmente raggiunto

Obiettivo operativo:

Piattaforma documentale d'Ateneo

L'Ateneo si doterà di una piattaforma documentale informatizzata per ottimizzare la gestione dei documenti condivisi da gruppi di ricerca, centri e uffici, offrendo nuove funzionalità via *web* e *cloud*, sottoscrizione con firma digitale, dematerializzazione di processi amministrativi, gestione di flussi documentali integrata con il sistema di Gestione Identità di Ateneo (GIA).

Azioni:

1. gestione dell'intero ciclo di vita dei documenti informatici;
2. implementazione di flussi documentali, sottoscrizione con firma digitale, protocollo, trasmissione via PEC.

Responsabile: DOSI

Indicatore: on/off

Valore target: 2016: azione 1; 2017: azione 2

Outcome:

Dopo avere effettuato l'analisi di diversi scenari, si è identificata la soluzione per la gestione documentale cercando di sfruttare sistemi già presenti in Ateneo. Si è trattato di integrare un sistema di gestione di documenti a protocollo come Titulus con un sistema di archiviazione documentale a norma - *Conserva* - e di firma digitale - *Confirma*. Nel corso del 2016 si è provveduto all'integrazione e all'identificazione di tutti gli aspetti per la gestione del ciclo di vita dei documenti, dall'*editing* a firma digitale, protocollazione e archiviazione. Si sono già implementati flussi documentali completi, al punto di aver dematerializzato completamente diversi processi.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: On



Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno

Obiettivo operativo:

Piani di continuità operativa e disaster recovery di Ateneo

L'Ateneo intende definire ed aggiornare procedure, soluzioni tecnico-organizzative e misure in caso di eventi imprevisti che possono compromettere il normale funzionamento dei servizi ICT, anche in attuazione del Codice dell'Amministrazione Digitale; in particolare adottando, contro i principali pericoli, specifici *Disaster Recovery Plan* (DRP) e garantendo la continuità operativa delle funzioni istituzionali attraverso con l'attivazione di *Business Recovery Plan* (BRP) per le strutture amministrative.

Azioni:

1. redazione finale dei piani di *disaster recovery* per le strutture amministrative, attivazione e test dei piani;
2. attivazione e test dei piani di *business continuity* delle strutture gestionali.

Responsabile: DOSI

Indicatore: on/off

Valore target: 2016: attivazione e test *piani di disaster recovery*; 2017: attivazione e test *piani di business continuity*

Outcome:

L'adozione di un Piano di Continuità Operativa ha diversi aspetti di cui occorre tener conto: innanzitutto di carattere documentale, laddove è necessaria l'identificazione di una base organizzativa e di azione che sia standard nel caso di insorgenza di eventi disastrosi. La stesura documentale è stata effettuata correttamente. A questa è seguito il test tecnico del piano di Disaster Recovery Sistemistico (DRaaS), effettuato con esito positivo nel mese di dicembre 2016.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: On

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno

Obiettivo operativo:

Implementazione nuovi Service Desk

L'Ateneo intende estendere l'utilizzo dello strumento *Service desk* per permettere a dipendenti e studenti di ampliare la gamma di servizi fruibili on line, monitorandoli e utilizzando strumenti di analisi e reportistica avanzati, nonché questionari di soddisfazione dell'erogazione del servizio. I primi processi considerati saranno:

- a. estensione del Service desk per gli studenti in mobilità internazionale;
- b. gestione dei ticket delle anagrafiche (UO Adempimenti fiscali e contributivi);
- c. gestione e standardizzazione delle richieste di assistenza (UO Diritto allo Studio).

Responsabili: DOSI – DDSS – DAF - AR

Indicatore: Numero di servizi avviati.

Valore target: 2016: almeno un servizio; 2017: almeno 3 servizi.

Outcome:



Per il 2016 era prevista l'attivazione di almeno un servizio amministrativo da dematerializzare e virtualizzare con lo strumento di Service Desk, quale l'estensione del Service desk per gli studenti in mobilità internazionale. Non solo si è raggiunto l'obiettivo, ma si è riusciti a portare in produzione anche la gestione dei ticket delle anagrafiche.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: 2 servizi implementati

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno.

Obiettivo operativo:

Nuovo Portale Intranet AIDA Docenti

Arricchire il portale intranet AIDA riservato al personale docente, con l'accesso al sistema documentale di Ateneo – spazio virtuale per la conservazione e la condivisione dei documenti - e la presenza della *Dashboard* del docente, per permettere l'accesso diretto alle principali funzioni di controllo e gestione della propria didattica. Far convergere in AIDA tutti i servizi a maggiore fruizione quali il registro delle lezioni ed il diario del docente, la consultazione dei propri carichi didattici e dell'incentivazione, l'attivazione degli insegnamenti sulla nuova piattaforma di E-Learning.

Azioni:

1. *dashboard* della didattica e registro;
2. integrazione con il sistema documentale.

Responsabili: **DOSI** - AC

Indicatore: N. funzioni rilasciate.

Valore target: 2016: 1 = *dashboard* della didattica e registro, 2017: 1 = integrazione sistema documentale

Outcome:

Nel corso del 2016 è stata rilasciata la "*Dashboard* del docente" che copre le seguenti funzionalità:

- gestione semplificata di programma-obiettivi-modalità d'esame in doppia lingua (IT/EN) [per tutti gli insegnamenti]
- gestione traduzione inglese del nome dell'insegnamento [per tutti gli insegnamenti]
- attivazione automatica spazio *moodle* sul nuovo sistema di E-Learning [per tutti gli insegnamenti]
- inserimento lezioni e compilazione registro elettronico dell'insegnamento [per tutti gli insegnamenti di L-LM-LMCU-LS-LSCU interfacoltà e interateneo]
- monitor della didattica (implementazione degli indicatori di presenza/assenza informazioni minime e stato compilazione registro ove previsto) [per tutti gli insegnamenti]
- consultazione complessiva dei propri incarichi di docenza tramite report custom [per tutti i docenti]
- possibilità di "isciversi" a corsi E-Learning (formazione interna o corsi di colleghi per collaborazioni inter-corso)

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: *Dashboard* della didattica e registro attuata

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno



Obiettivo operativo:

Portale MyUnivr Studenti

Integrare i servizi di maggiore utilizzo e le informazioni di maggiore interesse per gli studenti (con focus sulla didattica), mettendoli a disposizione su un portale, denominato MyUnivr Studenti.

La prima fase del progetto di integrazione permetterà ai docenti di attivare la propria didattica on line, consentendo così agli studenti di avere uno strumento di visione integrata della propria offerta formativa sia on line che attraverso la didattica tradizionale.

In una seconda fase saranno aggiunte funzionalità specifiche quali le domande di benefici, la presentazione di calendari integrati con orari delle lezioni, le scadenze amministrative e didattiche e quanto altro potrà emergere dai confronti con gli studenti.

Azioni:

1. integrazione delle piattaforme E-learning ed AIDA Docenti per permettere ai docenti di attivare la propria didattica on line ed agli studenti di disporre di uno strumento di visione integrata on line della propria offerta formativa;
2. rilascio della prima versione di MyUnivr Studenti;
3. estensione di funzionalità di MyUnivr Studenti: domande di benefici, presentazione di calendari integrati con orari delle lezioni, scadenze amministrative e didattiche (e quanto altro potrà emergere da una fase di confronto con gli studenti).

Responsabili: **DOSI - AC**

Indicatore: Grado di avanzamento

Valore target: 2016: azioni 1 e 2; 2017: azione 3.

Outcome:

Rilasciata la nuova piattaforma "Intranet per lo studente" con le seguenti funzionalità:

- Integrazione con la nuova piattaforma di E-Learning tramite la "Dashboard della didattica" dello studente
- Monitoraggio delle attività intervenute sulla piattaforma *moodle* (nuovi file, nuovi eventi di calendario, scadenze di prove/quiz etc., nuove risorse disponibili);
- Integrazione con il sistema ESSE3 per la realizzazione della versione semplificata del "Libretto dello studente"
- Accesso guidato all'offerta in E-Learning e iscrizione ai corsi *moodle* "condizionata" dal proprio "Libretto" (iscrizione facilitata esattamente ai corsi online previsti nel proprio piano di studio);
- Realizzazione forum per area disciplinare riservato agli studenti;
- Accesso in consultazione all'intera offerta in E-Learning con possibilità di iscriversi ai corsi *moodle* consentiti (in base alle policy di accesso stabilite autonomamente dai docenti in fase di attivazione);
- Accesso diretto alle applicazioni web per lo studente in Single Sign On (WebMail, ESSE3, Moodle, Service Desk, *Filesender* GARR,U-GOV RU). Inclusi nel pacchetto delle applicazioni disponibili in SSO i gestionali più utilizzati dagli studenti: sistema di gestione carriera ed E-Learning, oltre alla mail;
- Accesso alla parte informativa/descrittiva dei "Servizi agli studenti" ri-categorizzati e riordinati;
- Accesso al pacchetto Microsoft online "Office 365" per lo studente;
- Veicolazione tramite intranet di materiale multimediale predisposto dall'Ufficio comunicazione;
- Veicolazione tramite intranet di *highlight* informativi su particolari eventi di importanza.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: Azioni 1 e 2 concluse

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: Obiettivo totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno



3.4. Performance individuale

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale (SMVP) è lo strumento, delineato negli artt. 3 - 9 del D. Lgs. n.150/2009, tramite cui l'Ateneo misura e valuta le prestazioni dell'amministrazione nel suo complesso, delle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e dei singoli dipendenti.

Per il personale dirigente, di cat. EP e di cat. D con incarico, l'entità della retribuzione di risultato è calcolata in relazione agli esiti della valutazione del livello agito di competenze rispetto al livello atteso e del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati.

Il punteggio massimo è pari a 1.000 punti, di cui:

- per il personale dirigente: 600 punti relativi all'ambito delle competenze e 400 punti relativi all'ambito degli obiettivi;
- per il personale di cat. EP: 500 punti relativi all'ambito delle competenze e 500 punti relativi all'ambito degli obiettivi;
- per il personale di cat. D con incarico: 400 punti relativi all'ambito delle competenze e 600 punti relativi all'ambito degli obiettivi.

Le competenze necessarie per ciascun ruolo di responsabilità, e relativi livelli attesi (in formato numerico, da 1 a 5) sono state assegnate in fase di valutazione/pesatura delle posizioni in organigramma e delle posizioni specialistiche.

All'inizio dell'anno sono stati assegnati a tutto il personale, dirigente e tecnico-amministrativo (categorie EP e D) titolare di una posizione di responsabilità - per l'esercizio 2016 sono stati attivi 200 incarichi - 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 sono stati definiti dai singoli responsabili di struttura, e avrebbero dovuto tener conto dei seguenti elementi:

- descrizione: riporta l'obiettivo in forma sintetica;
- indicatore: quantifica l'obiettivo da raggiungere specificando l'indicatore di riferimento, che può essere: temporale (presuppone precise scadenze temporali), quantitativo (presuppone precisi valori numerici) o qualitativo (presuppone elementi non direttamente quantificabili);
- target: quantifica il livello di raggiungimento dell'obiettivo;
- peso: indica il peso di ciascun obiettivo, rapportato a 100 %.

La valutazione annuale delle competenze possedute è stata effettuata dai responsabili di struttura per singola competenza, indicando il valore agito (intervallo numerico da 1 a 5) e determinando lo scarto rispetto al corrispondente valore atteso: se uguale o superiore, è stato corrisposto un punteggio pari al 100% sulla singola competenza; se inferiore, è stato corrisposto un punteggio percentuale proporzionalmente ridotto.

Contestualmente alla valutazione delle competenze, si è proceduto alla valutazione del livello di raggiungimento dei risultati relativi agli obiettivi assegnati. La valutazione è stata effettuata per singolo obiettivo, indicando una percentuale, che rapportata al peso relativo di ciascun obiettivo, ha determinato lo scaglione e il punteggio.

Va precisato, però, che il SMVP in vigore nel 2016 e le relative modalità applicative, hanno mostrato non pochi limiti:

- mancata comunicazione sulle modalità di funzionamento del modello e conseguente errata interpretazione, da parte di diversi responsabili, della fase di declinazione degli obiettivi, attuata spesso secondo logiche di mero adempimento amministrativo e non quale fondamentale e concreta leva organizzativa;
- declinazione di obiettivi individuali spesso corrispondenti alla gestione ordinaria delle principali mansioni



- assegnate alla persona, invece che finalizzati a sviluppo, miglioramento, razionalizzazione dei servizi;
- la sostanziale assenza di target (KPG) ed indicatori (KPI) degli obiettivi individuali;
- individuazione delle competenze per ruolo disorganica e contraddittoria, peraltro con forti disparità nel numero delle competenze mappate a seconda del profilo professionale;
- mancanza della dimensione comportamentale legata a valori organizzativi condivisi;
- elevato verticismo nella gestione delle valutazioni, ricondotte tutte al personale Dirigente, cioè al solo primo livello organizzativo, e conseguente mancata attuazione di colloqui individuali in itinere e finali.

La scarsa conoscenza del SMVP e delle relative finalità, la mancanza di obiettivi misurabili (target) e l'incoerente e disorganica mappatura e assegnazione delle competenze attese ha reso difficile una rigorosa valutazione delle performance individuali.

Per superare tali limiti, il SMVP è stato recentemente rivisto e sottoposto, nel gennaio 2017, all'approvazione del Nucleo di Valutazione e Consiglio d'Amministrazione; il nuovo sistema, ampiamente diffuso e condiviso con il personale coinvolto, si basa sui seguenti elementi di valutazione:

- a. assegnazione di obiettivi individuali che siano: coerenti con Piano Strategico e Piano Integrato, focalizzati sul miglioramento di parametri di efficienza ed efficacia, significativi, concreti e misurabili;
- b. coerenza dei comportamenti agiti dal personale nei confronti di:
 - un panel di competenze manageriali richieste dal ruolo manageriale – per i primi due livelli organizzativi;
 - un insieme di valori organizzativi condivisi;

con ulteriori significativi miglioramenti, quali:

- ❑ la costruzione degli obiettivi individuali secondo una logica "a cascata": una volta individuati gli obiettivi che un'unità organizzativa deve perseguire per contribuire al successo dell'intera organizzazione, si definiscono gli indicatori, azioni e target per singola struttura e per ciascun responsabile (Piano Strategico > Piano Integrato > obiettivi individuali);
- ❑ l'attribuzione del ruolo di valutatore a tutte le persone con un ruolo di coordinamento: il capufficio valuta direttamente i suoi collaboratori e viene, a sua volta, valutato del responsabile diretto;
- ❑ l'introduzione di momenti di confronto capo-collaboratore nel corso dell'anno e della partecipazione attiva dei valutati con il ricorso all'autovalutazione, per aumentare il grado di compartecipazione al processo di valutazione, elevare la consapevolezza individuale rispetto ai margini di miglioramento e facilitare la condivisione dei risultati con il valutatore.

Con riferimento all'esercizio 2016, gli emolumenti destinati a remunerare la performance, individuale e collettiva, sono stati individuati nei seguenti:

- ❑ retribuzione di risultato del personale dirigente;
- ❑ retribuzione di risultato per il personale TA di cat. EP;
- ❑ retribuzione di responsabilità per il 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 l'anno 2016 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:

Esiti valutazione obiettivi

Personale dirigente n. 5	% retribuzione di risultato rispetto alla quota massima spettante
Valore minimo	96,13%
Valore massimo	98,71%
Valore medio	97,68%

Distribuzione per fasce di punteggio

Range	Numerosità	Percentuale
Valore ≥ 95%	5	100%
Valore ≥ 90% < 95%	-	0%
Valore ≥ 85% < 90%	-	0%
Valore ≥ 80% < 85%	-	0%
Valore < 80%	-	0%

- per il personale appartenente alla categoria EP:

Esiti valutazione obiettivi

Personale cat. EP N. 39 unità	% retribuzione di risultato rispetto alla quota massima spettante
Valore minimo	92,83%
Valore massimo	100,00%
Valore medio	99,42%

Distribuzione per fasce di punteggio

Range	Numerosità	Percentuale
Valore ≥ 95%	38	97,44%
Valore ≥ 90% < 95%	1	2,56%
Valore ≥ 85% < 90%	-	0%
Valore ≥ 80% < 85%	-	0%
Valore < 80%	-	0%

- per il personale appartenente alla categoria D con incarico:

Esiti valutazione obiettivi

Personale cat. D N. 161 unità	% retribuzione di risultato rispetto alla quota massima spettante
Valore minimo	80,63%
Valore massimo	100,00%
Valore medio	98,70%

Distribuzione per fasce di punteggio

Range	Numerosità	Percentuale
Valore ≥ 95%	150	93,17%
Valore ≥ 90% < 95%	-	0%
Valore ≥ 85% < 90%	8	4,97%
Valore ≥ 80% < 85%	3	1,86%
Valore < 80%	-	0%

- per il personale appartenente alle categorie B, C e D – al netto del personale cat. D titolare di incarico di responsabilità - tramite l'istituto del Premio di produttività, è stato valutato il grado di coerenza dei comportamenti individuali a singoli panel di competenze e comportamenti attesi, differenziati per categoria; in base agli scaglioni di punteggio stabiliti è stata attribuita al personale una quota pari al 40%, all'80% od al 100% della quota produttività individuale. Inoltre, la quota di performance collettiva



sarà attribuita solo al raggiungimento della soglia minima, analogamente al riconoscimento della quota IMA 2016.

Produttività individuale	Numerosità	% Dipendenti
Quota Massima (100 %)	459	87,60%
Quota Intermedia (80%)	53	10,11%
Quota Minima (40%)	12	2,29%
Nessuna Retribuzione	-	0%

- infine, il personale appartenente alle categorie B, C e D – al netto dei contratti a TD inferiori a 6 mesi e dei percettori di una serie di emolumenti accessori individuati in sede di contrattazione integrativa - tramite l'istituto della Performance collettiva, sarà remunerato con un emolumento a carattere premiale per il raggiungimento di livelli di qualità nei servizi erogati complessivamente dalle strutture d'Ateneo.

Il livello di qualità nei servizi erogati dalle strutture di ateneo è determinato convenzionalmente dal raggiungimento nell'anno del valore target di quattro indicatori:

a) sostenibilità economico-finanziaria (I SEF), di cui al D. Lgs. 49/2012 e DM 47/2013:

tale indicatore, che consente di valutare l'equilibrio della gestione economica e finanziaria dell'Ateneo, deve risultare maggiore di 1.

b) evoluzione della quota del Fondo di Finanziamento Ordinario d'Ateneo sul sistema (FFO):

dato che l'FFO di ateneo è determinato sempre più da politiche ministeriali improntate ad obiettivi di performance, un indicatore sintomatico della dinamicità, dell'efficienza e della crescita dell'organizzazione è la variazione percentuale del peso del FFO dell'Ateneo sul sistema rispetto all'anno precedente; esso deve risultare $> = 0$;

c) *customer satisfaction* e benchmark sui principali servizi erogati dall'Ateneo:

Tale indicatore confronta le valutazioni medie acquisite dalle indagini di soddisfazione di studenti e docenti sui servizi erogati dall'Ateneo con la media degli atenei partecipanti al progetto Good Practice. L'indicatore è positivo quando la percentuale dei servizi con valutazione superiore alla media GP è maggiore dell'80%.

d) grado di raggiungimento dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi operativi del Piano delle Performance:

il grado di raggiungimento si determina con la percentuale degli obiettivi che sono stati raggiunti ($>90\%$) sul totale degli obiettivi; l'indicatore deve essere \geq al 75% (3 su 4).

Applicazione dei criteri per l'erogazione dell'indennità di Performance collettiva - Esercizio 2016:

Indicatore	Target	Valore 2016	Esito
ISEF	> 1	1,30	✓
Variazione dimensione FFO sul sistema	$> 0\%$	+ 1,4%	✓
<i>Customer satisfaction</i> docenti e studenti	$> 80\%$	95%	✓
Obiettivi raggiunti Piano Performance	$\geq 75\%$	76%	✓

L'indennità di performance collettiva 2016 è attribuita nella misura del 100% a tutto il personale interessato, pari a n. 654 unità.



4. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Nel prospetto seguente si evidenziano soggetti interessati e tempistica seguita per la redazione e l'adozione della Relazione sulla performance.

	Fase del processo	Strutture coinvolte	Febbraio 2016	Marzo 2016	Marzo 2016	Aprile 2016	Maggio 2016
1	Raccolta dati	Direzioni, Staff					
2	Analisi per singola struttura	Direzioni, Staff					
3	Integrazione e condivisione analisi	DG / Direzioni					
4	Stesura Relazione	Direzione Generale					
5	Presentazione al CdA						

5. AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Nei prossimi cicli di gestione delle performance saranno adottate le seguenti azioni di miglioramento:

- a. l'integrazione del Ciclo della performance organizzativa con il Ciclo della performance individuale, con l'adozione del nuovo Sistema di misurazione e valutazione, che rende coerenti e consequenziali le fasi di definizione degli obiettivi organizzativi e di misurazione dei relativi risultati con le corrispondenti fasi di assegnazione degli obiettivi e di valutazione delle performance individuali (2017);
- b. l'integrazione con la programmazione economico-finanziaria, con l'assegnazione di risorse finanziarie sempre più coerenti con gli obiettivi operativi assegnati e con un progressivo allineamento temporale tra la redazione del Bilancio di previsione e la stesura dei documenti di programmazione attuativa delle strategie d'Ateneo (2017-2019).
- c. l'integrazione del Piano Integrato con i Piani degli obiettivi dei Dipartimenti e delle Scuole, al fine di assicurare la massima coerenza tra la programmazione attuativa della componente accademica e di quella tecnico-amministrativa (2018-2019);
- d. l'adeguamento di procedure e sistemi informativi per il controllo di gestione, quale conditio sine qua non per l'attuazione di un efficace sistema di performance budgeting.



Allegato 1 - Sintesi risultati ordinati per obiettivo strategico

Nel presente paragrafo si offre una vista dei risultati conseguiti nell'esercizio 2016, sintetizzati in tavole distinte per singolo obiettivo strategico di riferimento.

Obiettivo strategico:

*Incrementare le offerte di tirocinio e stage, anche all'estero, realizzare iniziative di inserimento professionale per i laureati e sviluppare servizi di incontro domanda – offerta al fine di **massimizzare gli esiti occupazionali dei laureati***

Obiettivo operativo	Risultato (%)	strutture coinvolte
Festival Orientamento al Lavoro Univerò	100%	DDSS AC

Risultato complessivo 100%

Obiettivo strategico:

*Consolidare il **public engagement** anche a livello dipartimentale, favorendo lo sviluppo di progetti di divulgazione scientifica e di **comunicazione istituzionale***

Obiettivo operativo	Risultato (%)	strutture coinvolte
Nuovi portali di Dipartimento	100%	AC DOSI
Nuovo portale d'Ateneo	75%	AC DOSI
Migliorare l'identità visiva su materiale cartaceo, web ed edifici	90%	AC DOSI DTASE
Revisione e implementazione modello di gestione UniVrStore	100%	AC DAF
Kidsuniversity	100%	AC

Risultato complessivo 93%

Obiettivo strategico:

***Sviluppare, in una logica di formazione continua, la professionalità del personale** dirigente e tecnico amministrativo, adeguando le competenze possedute ai nuovi bisogni, ed attuare piani volti a **migliorare il clima organizzativo e l'ambiente di lavoro** ed a promuovere l'assunzione di responsabilità, la creatività, l'innovazione e la collaborazione*

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Strutture coinvolte
Nuovo modello di sviluppo del personale	75%	DRU
Sostenere la condivisione di valori e obiettivi e il rafforzamento del senso di appartenenza (<i>Change management</i>)	100%	Tutte
Somministrazione questionario sul benessere organizzativo e individuazione Piano di azioni	75%	APCD DRU SPP
Ricognizione situazione di vivibilità studenti e individuazione Piano di azioni	100%	DDSS

Risultato complessivo 87,50%

Obiettivo strategico:

***Accrescere il patrimonio dell'Ateneo**, perseguendo la continuità, la consistenza e lo sviluppo qualitativo di tutte le sue componenti: sviluppo edilizio e riqualificazione degli immobili, strumentazione scientifica, patrimonio bibliografico, infrastrutture tecnologiche ed informatiche*

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Strutture coinvolte
Realizzazione del Piano edilizio	75%	DTASE
Riorganizzazione spazi presso Chiostro San Francesco per migliorare la fruibilità dei servizi agli studenti e la vivibilità dei dipartimenti dell'area scienze umanistiche	100%	DTASE

Risultato complessivo 87,50%

Obiettivo strategico:

***Monitorare e aggiornare l'assetto organizzativo** per renderlo sempre più flessibile e funzionale ad una gestione efficiente ed efficace dell'Ateneo*



Obiettivo operativo	Risultato (%)	Strutture coinvolte
Supporto agli Organi d'Ateneo per la revisione del modello di governance	100%	Tutte
Revisione dell'organigramma in ottica di servizi	75%	Tutte
Risultato complessivo		87,50%

Obiettivo strategico:

Dotarsi di un **sistema a supporto delle decisioni** anche adeguando il modello di programmazione, gestione e controllo delle risorse finanziarie di Ateneo

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Strutture coinvolte
Reporting direzionale	0%	APCD DOSI
Revisione del Modello contabile e sua implementazione	100%	DAF
Riassetto e automazione del processo di acquisto e gestione di beni e servizi (Ciclo Passivo)	100%	DTASE DAF DOSI
Ciclo integrato della qualità: definizione delle fasi, attori, tempi e output	75%	APCD DDSS AR
Integrazione del ciclo delle performance con altri processi di programmazione e con i processi di AQ e implementazione dei miglioramenti programmati	90%	APCD DG DAF
Risultato complessivo		73%

Obiettivo strategico:

Promuovere **la semplificazione, l'informatizzazione e la dematerializzazione dei processi**

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Strutture coinvolte
Reingegnerizzazione dei processi di Ateneo	90%	Tutte
Registro elettronico delle lezioni e diario del docente	90%	DOSI DDSS
Dematerializzazione stage e tirocini	100%	DOSI DDSS
Dematerializzazione Immatricolazioni	100%	DDSS DOSI
Gestione delle aule didattiche per macroarea	100%	DDSS DOSI
Dematerializzazione procedure di selezione dei progetti di ricerca su bandi interni	100%	AR DOSI
Gestione missioni on line	75%	DAF
Badge multiservizi	100%	DTASE DRU AC
Nuova gestione delle identità digitali	90%	DOSI
Piattaforma documentale d'Ateneo	100%	DOSI
Piani di continuità operativa e disaster recovery di Ateneo	100%	DOSI
Implementazione nuovi Service Desk	100%	DOSI DDSS DAF AC
Nuovo Portale Intranet AIDA Docenti	100%	DOSI AC
Portale MyUnivr Studenti	100%	DOSI AC
Risultato complessivo		96,07%

Allegato 2 – Sintesi risultati ordinati per struttura

Nel presente paragrafo si offre una vista dei risultati conseguiti nell'esercizio 2016, sintetizzati in tavole distinte per direzione e struttura di staff.

Diventa, così, più agevole, per ciascuna struttura, identificare azioni e % di risultato conseguito su ciascun obiettivo operativo 2016.

Obiettivi trasversali

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Strutture coinvolte
Sostenere la condivisione di valori e obiettivi e il rafforzamento del senso di appartenenza (<i>Change management</i>)	100%	Tutte
Reingegnerizzazione dei processi di Ateneo	90%	Tutte
Supporto agli Organi d'Ateneo per la revisione del modello di governance	100%	Tutte
Revisione dell'organigramma in ottica di servizi	75%	Tutte
Risultato complessivo	91,25%	

Direzione didattica e servizi agli studenti

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Strutture coinvolte
Festival Orientamento al Lavoro Univerò	100%	AC
Ricognizione situazione di vivibilità studenti e individuazione Piano di azioni	100%	
Dematerializzazione Immatricolazioni	100%	DOSI
Gestione delle aule didattiche per macroarea	100%	DOSI
Risultato complessivo	100%	

Direzione amministrazione e finanza

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Strutture coinvolte
Revisione del Modello contabile e sua implementazione	100%	
Risultato complessivo	100%	

Direzione risorse umane

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Strutture coinvolte
Nuovo modello di sviluppo del personale	75%	
Risultato complessivo	75%	

Direzione Organizzazione del sistema informativo

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Strutture coinvolte
Registro elettronico delle lezioni e diario del docente	90%	DDSS
Dematerializzazione stage e tirocini	100%	DDSS
Gestione missioni on line	75%	DAF
Badge multiservizi	100%	DTASE DRU AC
Nuova gestione delle identità digitali	90%	
Piattaforma documentale d'Ateneo	100%	
Piani di continuità operativa e disaster recovery di Ateneo	100%	
Implementazione nuovi Service Desk	100%	DDSS DAF AC
Nuovo Portale Intranet AIDA Docenti	100%	AC
Portale MyUnivr Studenti	100%	AC
Risultato complessivo	95,50%	



Direzione tecnica, acquisti e servizi economici

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Strutture coinvolte
Realizzazione del Piano edilizio	75%	
Riorganizzazione spazi presso Chiostro San Francesco per migliorare la fruibilità dei servizi agli studenti e la vivibilità dei dipartimenti dell'area scienze umanistiche	100%	
Riassetto e automazione del processo di acquisto e gestione di beni e servizi (Ciclo Passivo)	100%	DAF DOSI
Risultato complessivo		91,67%

Area Comunicazione

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Strutture coinvolte
Nuovi portali di Dipartimento	100%	DOSI
Nuovo portale d'Ateneo	75%	DOSI
Migliorare l'identità visiva su materiale cartaceo, web ed edifici	90%	DOSI DTASE
Revisione e implementazione modello di gestione UniVrStore	100%	DAF
Kidsuniversity	100%	
Risultato complessivo		93%

Area Pianificazione e controllo direzionale

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Strutture coinvolte
Somministrazione questionario sul benessere organizzativo e individuazione Piano di azioni	75%	DRU SPP
Reporting direzionale	0%	DOSI
Ciclo integrato della qualità: definizione delle fasi, attori, tempi e output	75%	DDSS AR
Integrazione del ciclo delle performance con altri processi di programmazione e con i processi di AQ e implementazione dei miglioramenti programmati	90%	DG DAF
Risultato complessivo		60%

Area ricerca

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Strutture coinvolte
Dematerializzazione procedure di selezione dei progetti di ricerca su bandi interni	100%	DOSI
Risultato complessivo		100%



Allegato 3 - Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per struttura

Direzione didattica e servizi agli studenti

Macroprocesso Servizio	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Indicatori di volume	Volume 2016
Servizi di Programmazione e Progettazione Didattica		3,3	126.329	n. Corsi di studio nuovi o modificati	13
				n. insegnamenti attivi	3.266
Gestione Didattica	Macroarea Scienze della Vita e del Movimento	17,3	662.589	n. Ore didattica	51.295
				n. Corsi di studio	23
				n. docenti a contratto	574
	Macroarea Scienze e Ingegneria	4,3	164.679	n. Ore didattica	13.863
				n. Corsi di studio	10
				n. docenti a contratto	29
	Macroarea Economico-giuridica	11,3	433.129	n. Ore didattica	13.910
				n. Corsi di studio	14
				n. docenti a contratto	53
	Macroarea Umanistica	16,9	647.337	n. Ore didattica	30.062
				n. Corsi di studio	23
				n. docenti a contratto	202
		50	1.907.735		
Gestione Studenti	Macroarea Scienze della Vita e del Movimento	4,5	173.193	n. studenti iscritti	5.411
				n. esami	61.498
				n. laureati	1.205
	Macroarea Scienze e Ingegneria	3,2	122.594	n. studenti iscritti	2.165
				n. esami	12.962
				n. laureati	360
	Macroarea Economico-giuridica	5,2	199.194	n. studenti iscritti	5.994
				n. esami	49.128
				n. laureati	1.031
	Macroarea Umanistica	9,9	380.779	n. studenti iscritti	9.611
				n. esami	71.099
				n. laureati	1.769
		23	875.761		
Gestione Post Laurea		17,3	663.455	n. iscritti	1.927
				n. corsi istituiti	93
				n. email evase	21.000
Job placement		2,3	87.979	n. contatti aziende	480
				n. stagisti	207
				n. offerte impiego	556
Servizi di Orientamento allo Studio		6,0	229.660	n. interventi nelle scuole superiori	94
				n. studenti coinvolti	6.206
Stage e Tirocini		4,3	164.679	n. CFU tipo stage/tirocinio	81.603
				n. studenti in stage e tirocinio	6.378
				n. aziende in convenzione	1.016
Servizi per il Diritto allo Studio		7,8	298.904	n. domande di benefici e 150 ore	11.204
				€ rimborsi	7.552.035
Sviluppo processi on-line e banche dati		5,1	195.585	n. ticket per Esse3 e Ugov	1.628
				n. processi	25
				n. spedizioni BD ANS e rilevazioni MIUR	648
TOTALE		118,6	4.550.088		



Direzione amministrazione e finanza

Macroprocesso Servizio	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Indicatori di volume	Volume 2016	
Bilancio, contabilità e finanza	Gestione flussi finanziari	5,2		n. ordinativi pagamento	10.521	
	Contabilità fornitori	4,1		n. creditori pagati	7.865	
				n. DG registrati	3.346	
	Programmazione finanziaria e contabilità clienti	2,1			n. ordini di incasso	1.419
					n. clienti/debitori	2.615
Contabilità generale e budgeting	2,3		€ ricavi + costi	403.070		
Servizi inventariali e di cassa	1,3		n. inventari carico + scarico	7.212		
		15,0	576.740			
Coordinamento dei centri autonomi di gestione	Servizi contabili ai centri con autonomia di gestione	1,5		n. contatti con le strutture centrali e periferiche	2.200	
	Fiscalità e contributi	2,6		€ volume affari attività commerciale	2.006.572	
				n. fatture attività comm.le	1.600	
		4,1	156.170	n. registrazioni intrastat	221	
Gestione contabile personale strutturato e non strutturato	Trattamenti economici personale strutturato	4,8		n. posizioni gestite	1.368	
				n. trasferte liquidate	3.129	
	Trattamenti economici personale non strutturato	3,0			n. posizioni gestite	3.813
					n. trasferte liquidate	1.325
		7,8	298.804			
TOTALE		26,9	1.031.713			

Direzione risorse umane

Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Indicatori di volume	Volume 2016
Gestione Personale docente	9,0		n. documenti in arrivo e partenza	2.279
			n. eventi di carriera	1.074
			n. contratti docenza	1.102
Rapporti con AOUI e SSN	2,0		n. posizioni gestite	238
Servizio pensioni	3,4		n. pensionamenti	43
			n. riscatti e ricongiunzioni	43
			n. TFR e buonuscita	23
		14,4	552.340	
Gestione personale tecnico-amministrativo	8,7		n. posizioni gestite	772
			n. eventi di carriera	2.180
Gestione reclutamento	4,3		n. concorsi banditi (DOC e TA)	76
Servizio formazione	1,8		n. ore formazione erogate	6.497
			n. partecipanti	560
			n. corsi	12
		14,8	568.316	
TOTALE	29,2	1.120.656		



Direzione organizzazione del sistema informativo

Macroprocesso Servizio	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Indicatori di volume	Volume 2016
Gestione budget e inventario		2,0	76.700	€ budget gestito	6.531.931
				n. fatture	263
				n. inventari	349
Sistemi Informativi		12,4	475.966	n. insegnamenti e-learning	926
				n. nuovi servizi e applicazioni	9
				n. servizi e applicazioni	24
				n. ticket	2.900
Servizi infrastrutturali e sistemi		8,6	330.236	n. server fisici- VM	163
				TB spazio dati	23
				n. infrastrutture di calcolo	5
Networking		4,1	157.661	n. punti rete fissi	12.000
				n. AP wifi	469
				n. device collegati/mese	40.000
				Gbps banda internet	2
				Gbps banda server farm	44
Help desk	Macroarea umanistica	7,1	1.155.825	n. richieste evase	675
				n. postazioni	606
	Amministrazione Centrale	5,9		n. servizi SDesk	10
				n. richieste evase	818
	Macroarea giuridico-economica	8,1		n. postazioni	650
				n. servizi SDesk	10
				n. richieste evase	981
				n. postazioni	807
	Macroarea scienze-ingegneria	4,9		n. servizi SDesk	12
				n. richieste evase	747
				n. postazioni	600
				n. servizi SDesk	14
	Macroarea scienze vita e salute	4,1		n. richieste evase	786
				n. postazioni	789
				n. servizi SDesk	10
		57,3	2.196.388		
Protocollo e flussi documentali		5,1	196.011	n. prot. arrivo	26.422
				n. prot. partenza	376
				n. prot. tra uffici	1.352
				n. repertori	1.398
TOTALE		62,4	2.392.400		



Direzione tecnica, Acquisti e servizi economici

Macroprocesso Servizio	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Indicatori di volume	Volume 2016
Servizio acquisti	servizio acquisti forniture	3,1		n. contratti	60
				€ contratti affidati	1.636.111
	gestione contratti forniture	2,1		€ contratti forniture	569.711
				€ contratti servizi	1.066.400
		5,2	198.142		
Servizi di manutenzione	manutenzione immobili	3,4		n. totale edifici	51
				n. issue evase	3.359
	gestione e manutenzione dati-fonia	2,2		n. punti rete dati	7.100
				n. punti rete fonia	1.750
amministrazione forniture e servizi impianti	2,4		n. contratti	293	
			€ contratti affidati	9.608.541	
		8,1	309.995		
Sviluppo edilizio e programmazione	programmazione e gestione archivi immobili	1,9		mq edifici	155.984
				n. nuovi edifici	1
	progettazione e direzione lavori	3,4		n. contratti	70
				€ contratti affidati	5.763.380
amministrazione lavori	3,4				
		8,8	335.563		
Servizi logistici	servizi generali ed assicurazioni	7,0		n. assicurazioni	10
				n. eventi gestiti	90
	servizi di prima accoglienza	39,3		n. edifici gestiti	37
				mq edifici	142.249
		46,3	1.774.963		
TOTALE		68,3	2.618.662		



Direzione generale - Servizi di Staff

Macroprocesso Servizio	Personale FTE	Costo del personale	Indicatori di volume	Volume 2016
Servizi generali e Istituzionali	4,2		n. atti amm.vi	95
			n. partecipazioni e centri	4
			n. procedure elettorali	4
Servizi legali	1,3		n. contenziosi	25
Servizi di Segreteria e gestione Organi	7,3		n. delibere CdA e SA	255
	12,9	494.332		
Comunicazione interna e istituzionale	9,4		n. eventi e grafica	247
			n. comunicazioni istituzionali	3.557
	9,4	361.129		
Controllo di gestione e reporting direzionale	4,1		n. richieste evase	404
			n. report standard	270
			n. applicativi	9
Programmazione del personale e Relazioni Sindacali	4,8		n. provvedimenti progr. personale	32
			n. provvedimenti per emolumenti	91
Valutazione e qualità	3,3		n. tip. Questionari	17
			n. indagini ad hoc	8
			n. verbali Nucleo e Presidio	23
Valutazione e Performance del personale	2,3		n. personale con incarichi	200
	14,5	554.513		
Servizi di supporto ai Corsi e Scuole di Dottorato	10,1		n. dottorandi	494
			€ spesi scuole di dottorato	60.857
			n. documenti gestionali	132
			n. accordi con partner esterni	17
			n. valutazione dei titoli stranieri per accesso dottorato	143
Servizi di Internazionalizzazione	6,7		n. candidature bandi mobilità	1079
			n. docenti in ingresso	119
Servizi di Liaison Office	2,3		n. richieste di valorizzazione dei risultati della ricerca	12
			n. incontri con gruppi di ricerca per costituzione spin off	6
			n. contatti attivati per collaborazioni scientifiche	24
Servizio progettazione e rendicontazione progetti nazionali e internazionali	3,8		n. progetti presentati	51
			€ incassati progetti	13.120.520
	22,8	873.307		
Servizi di Prevenzione, Protezione e Sorveglianza Sanitaria	7,9		n. richieste evase	6.650
			n. lavoratori formati	753
			n. anagrafiche per valutazione rischi	6.840
			n. visite mediche	1.299
	7,9	302.965		
Servizi ausiliari	4,0			
	4,0	153.400		
TOTALE	71,4	2.739.646		



Sistema bibliotecario di ateneo

Polo	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Indicatori di volume	Volume 2016		
Polo Medico, Scientifico e Tecnologico	sviluppo delle collezioni e catalogazione	4,9		n. monografie cartacee	65.044		
				n. incremento annuo materiale cartaceo	2.231		
				n. risorse elettroniche	47.326		
	reference al pubblico e formazione degli utenti	1,0			n. ore form.ne	140	
					n. partecipanti	1.255	
					n. rich. evase	675	
	servizio prestiti	6,8			n. prestiti	17.326	
	servizi inter bibliotecari	2,0			n. punti servizio	3	
					n. DD + ILL	3.088	
					n. fruitori	306	
	servizio acquisti	2,1			n. bibliot. attive	260	
					€ costi	1.311.249	
					n. DG UGOV	326	
	servizio automazione e servizi informatici	3,0			n. prot. Titulus	916	
n. ricerche in catalogo online					272.779		
n. sessioni ricerca in opac					134.708		
				n. sessioni ric. UniVerSe	49.828		
		19,7	753.869				
Polo Umanistico, Economico e Giuridico	sviluppo delle collezioni e catalogazione	5,0			n. monografie cartacee	467.222	
					n. incremento annuo materiale cartaceo	8.605	
					n. risorse elettroniche	134.334	
	reference al pubblico e formazione degli utenti	3,6				n. ore form.ne	72
						n. partecipanti	854
						n. rich.evase	893
	servizio prestiti	20,4				n. prestiti	112.936
	servizi inter bibliotecari	3,1				n. punti servizio	13
						n. DD + ILL	5.182
						n. fruitori	590
	servizio acquisti	1,1				n. bibl. attive	296
						€ costi	1.265.000
						n. DG UGOV	702
	servizio di prima accoglienza	4,1				n. prot. Titulus	1.274
N. pot.utenti						29.782	
servizio automazione e servizi informatici	4,6				n. ricerche in catalogo online	272.779	
					n. sessioni ricerca in opac	134.708	
					n. sessioni ric. UniVerSe	49.828	
		42,0	1.611.275				
Totale complessivo		61,7	2.365.144				