



UNIVERSITÀ
di **VERONA**

**RELAZIONE SULLA
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
DELLA STRUTTURA GESTIONALE
esercizio 2017**



INDICE

1.	PREMESSA	4
2.	SINTESI DELLE INFORMAZIONI D'INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI.....	6
2.1	IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO	7
2.2	LE RISORSE INTERNE	8
3.	RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	13
3.1.	IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO.....	13
3.2.	SODDISFAZIONE DELL'UTENZA SUI SERVIZI EROGATI	13
3.3.	RISULTATI RAGGIUNTI SU OBIETTIVI OPERATIVI	16
3.4.	PERFORMANCE INDIVIDUALE	52
3.5.	PERFORMANCE COLLETTIVA	57
4.	IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....	58
5.	AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	58
	ALLEGATO 1 - SINTESI RISULTATI ORDINATI PER OBIETTIVO STRATEGICO	59
	ALLEGATO 2 – SINTESI RISULTATI ORDINATI PER STRUTTURA	63
	ALLEGATO 3 - SERVIZI EROGATI, RISORSE ASSEGNATE E VOLUMI GESTITI PER STRUTTURA	68

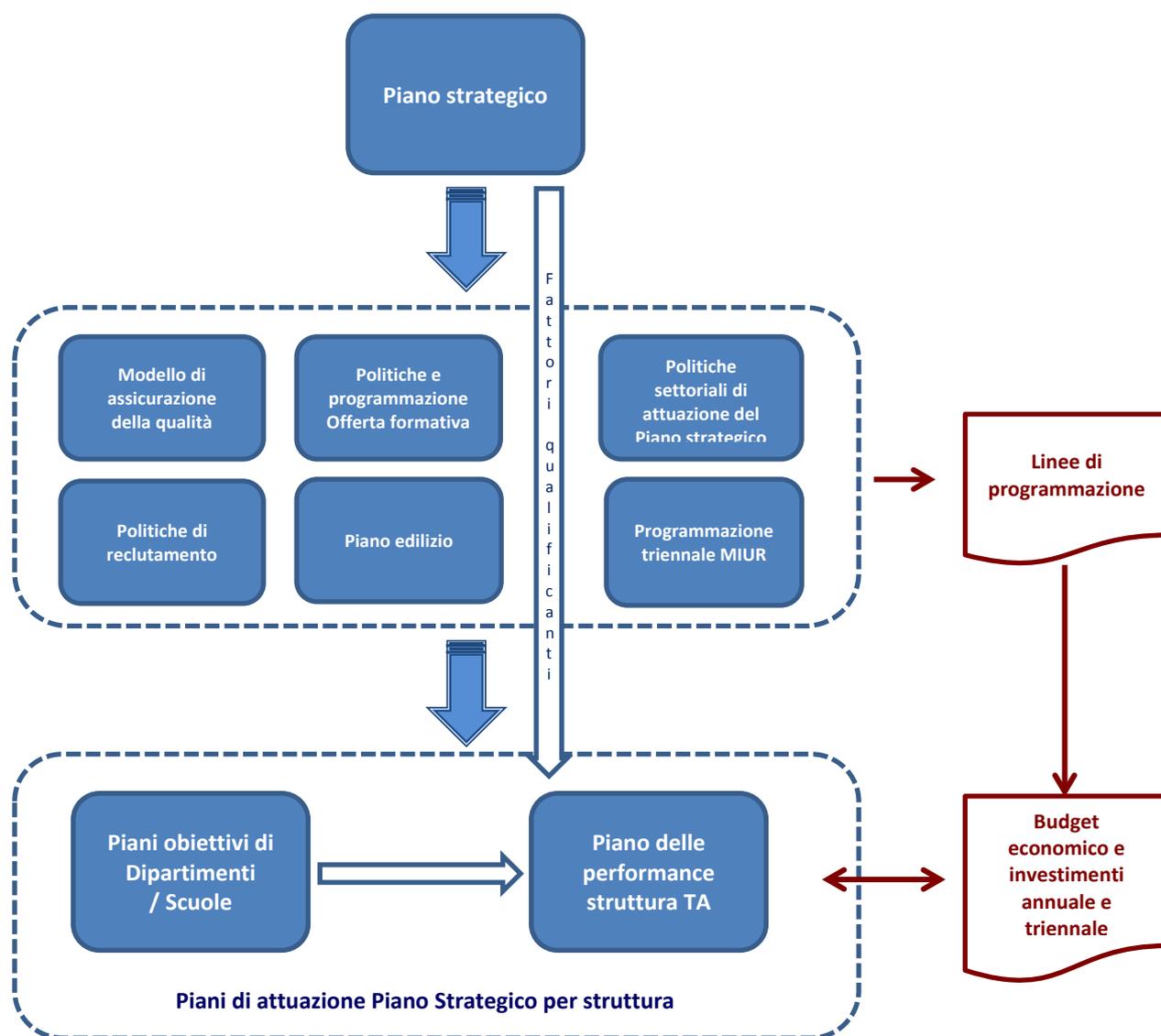
1. PREMESSA

Come descritto in dettaglio nel **Sistema di misurazione e valutazione della performance**, il **Ciclo di gestione della performance della struttura gestionale** è caratterizzato da una fase iniziale di programmazione, che si esplicita nel **Piano della performance**, da adottare annualmente entro il 31 gennaio, da una fase di gestione e di monitoraggio in itinere e da una fase di consuntivazione, che si conclude con la **Relazione sulla performance**, da adottare entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di rendicontazione.

La fase di pianificazione è ricompresa in una programmazione di più ampio respiro che prende le mosse dal **Piano strategico di Ateneo**, da cui derivano a) le **Politiche settoriali**, che ne definiscono le modalità attuative nelle diverse aree strategiche (Ricerca, Didattica e Terza missione), b) la **Programmazione dell'offerta formativa**, c) le **Politiche di reclutamento del personale** e d) il **Piano edilizio**, in coerenza con la **Programmazione triennale MIUR**.

Seguono i **Piani degli obiettivi di Dipartimento/Scuola (PODS)**, documenti attuativi che traducono in azioni le strategie di Ateneo relative a Didattica, Ricerca e Terza missione, per una maggiore convergenza tra le politiche complessive dell'Ateneo e le decisioni operative di Dipartimenti e Scuole, e il **Piano della performance**, con cui si individuano e si descrivono le linee di sviluppo dell'attività tecnico-amministrativa e i puntuali obiettivi operativi, in attuazione del Piano strategico integrato, nonché delle politiche di trasparenza, di prevenzione della corruzione e sui conflitti di interesse intraprese dall'Ateneo, in interrelazione con i PODS ed in coerenza con la **Programmazione economico-finanziaria**.

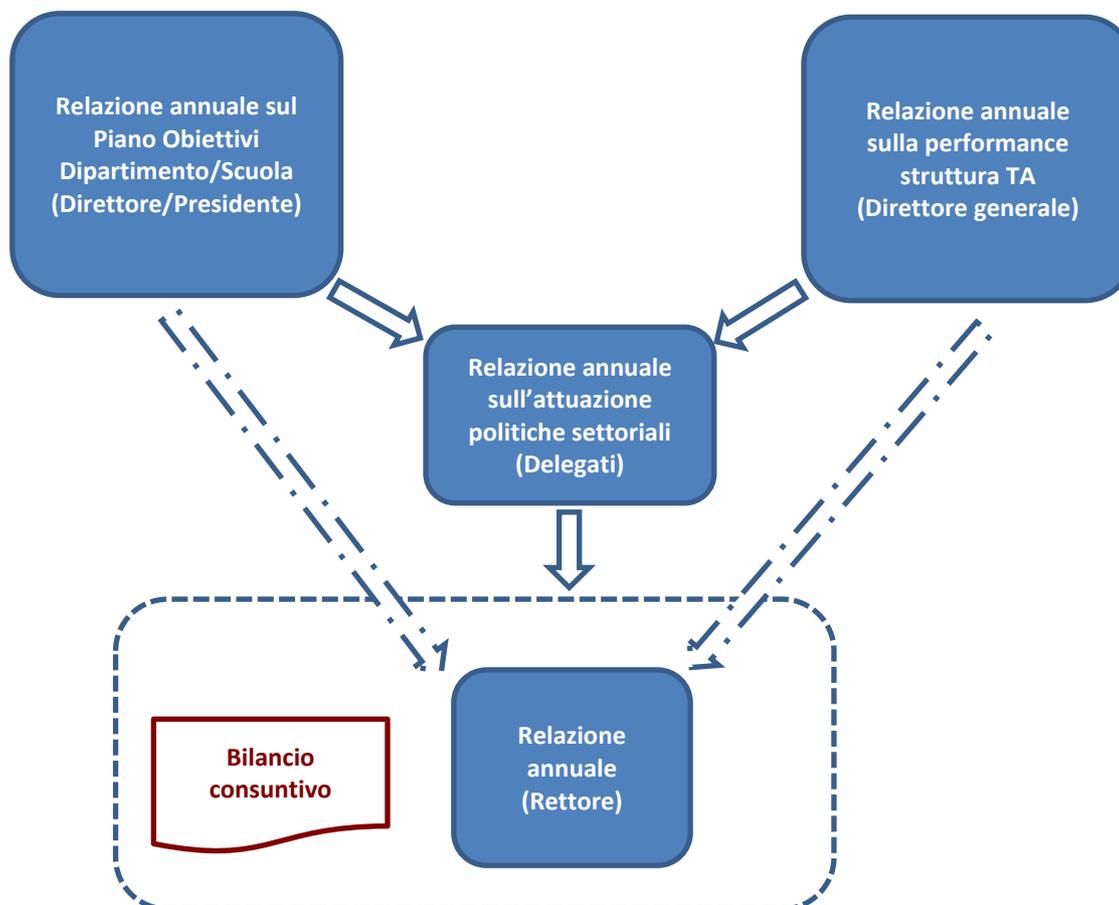
I documenti di programmazione strategica e operativa propri di tale processo sono i seguenti:



Elemento fondante del **Piano strategico integrato d'Ateneo** è la coerenza tra tutti i documenti di programmazione con

la programmazione della destinazione delle risorse finanziarie (**Bilancio di previsione pluriennale**).

In tale **Ciclo Integrato d'Ateneo**, alla fase di programmazione (**Piano Integrato di Ateneo**) segue, a valle della fase attuativa, una fase di consuntivazione dei risultati attesi e di **monitoraggio dell'attuazione** del Piano Integrato di Ateneo, che può essere rappresentato graficamente dai seguenti documenti:



Inquadrate in tale contesto, la **Relazione sulla performance**, strumento con il quale si informano gli stakeholder sui risultati ottenuti dalla struttura tecnico amministrativa nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della performance previsto dal D. Lgs. 150/2009, è anche e soprattutto documento di monitoraggio dell'attuazione del Piano strategico integrato.

Il presente documento evidenzia quindi, a consuntivo, i risultati conseguiti dall'Ateneo nell'anno 2017, con riferimento agli obiettivi definiti nel Piano della performance della struttura gestionale, tenuto 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 vuole inoltre rendere trasparenti i risultati organizzativi e individuali conseguiti, a fronte delle risorse impiegate, contribuendo alla comprensione degli indirizzi programmatici dell'Ateneo.



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 circa 24.000 studenti e circa 1.500 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.

L'offerta formativa consiste in 63 corsi di laurea (29 corsi triennali, 30 corsi magistrali e 4 corsi a ciclo unico), 31 master e 44 corsi di perfezionamento, 38 scuole di specializzazione di area sanitaria e 1 scuola di specializzazione per le professioni legali, 4 scuole di dottorato, 14 corsi di dottorato di ricerca di Ateneo e 3 corsi di dottorato interateneo.

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

Studenti A.A. 2017/2018

- 23.894 iscritti
- 7.375 immatricolati
- 4.812 laureati (Anno 2017)

Strutture accademiche

- ❖ 12 Dipartimenti
- ❖ 2 Scuole
- ❖ 33 Collegi didattici a fronte di 63 Corsi di studio
- ❖ 9 Commissioni paritetiche
- ❖ 17 Corsi di dottorato e 4 Scuole di dottorato
- ❖ 7 Centri

Struttura gestionale

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



Personale (Organici dell'ultimo triennio)

Personale al 31.12.2015	Personale al 31.12.2016	Δ	Personale al 31.12.2017	Δ
☐ 724 docenti , di cui:	☐ 715 docenti , di cui:	-1,24%	☐ 709 docenti , di cui:	-0,84%
➤ 178 professori ordinari	➤ 171 professori ordinari	-3,93%	➤ 171 professori ordinari	=
➤ 272 professori associati	➤ 265 professori associati	-2,57%	➤ 266 professori associati	0,38%
➤ 1 professore straordinario TD	➤ 1 professore straordinario TD	=	➤ 0 professori straordinari TD	-100,00%
➤ 228 ricercatori	➤ 212 ricercatori	-7,02%	➤ 191 ricercatori	-9,91%
➤ 38 ricercatori a TD tipo A	➤ 41 ricercatori a TD tipo A	7,89%	➤ 48 ricercatori a TD tipo A	17,07%
➤ 7 ricercatori a TD tipo B	➤ 25 ricercatori a TD tipo B	257,14%	➤ 33 ricercatori a TD tipo B	32,00%
☐ 717 unità di personale dirigente e TA di cui:	☐ 724 unità di personale dirigente e TA di cui:	0,98%	☐ 728 unità di personale dirigente e TA di cui:	0,55%
➤ 6 dirigenti	➤ 6 dirigenti	=	➤ 7 dirigenti	16,67%
➤ 681 unità di personale TA	➤ 689 unità di personale TA	1,17%	➤ 685 unità di personale TA	-0,58
➤ 30 unità di personale TA TD	➤ 29 unità di personale TA TD	-3,33%	➤ 36 unità di personale TA TD	24,14%
☐ 40 collaboratori ed esperti linguistici (CEL) , di cui:	☐ 39 collaboratori ed esperti linguistici (CEL) , di cui:	-2,50%	☐ 40 collaboratori ed esperti linguistici (CEL) , di cui:	2,56%
➤ 28 CEL a TI	➤ 27 CEL a TI	-3,57%	➤ 31 CEL a TI	14,81%
➤ 12 CEL a TD	➤ 12 CEL a TD	=	➤ 9 CEL a TD	-25,00%

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, della terza missione 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;
- ☐ Turn-over e programmazione del personale;
- ☐ Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA);
- ☐ Valutazione della Qualità della Ricerca (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).

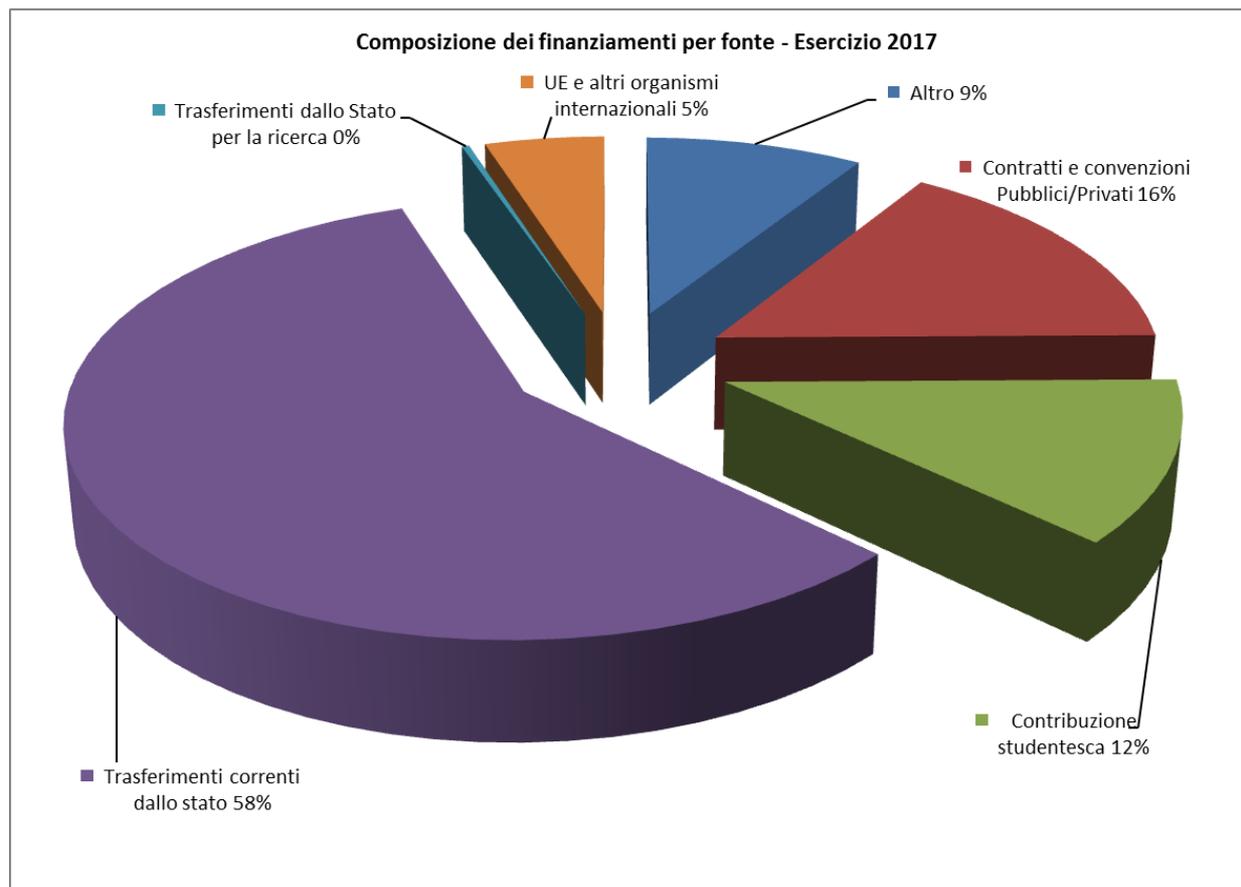
L'Università è profondamente inserita nel territorio, con buone relazioni con il sistema scolastico, guarda al futuro attraverso un continuo rafforzarsi del legame tra offerta formativa e mondo del lavoro e punta a realizzare strutture e servizi sempre più adeguati ed accoglienti.

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 2017*), sono stati trasferimenti correnti dallo Stato (58%), contribuzione studentesca (12%) e contratti e convenzioni con soggetti pubblici e privati (16%), su un totale pari ad **€211.052.203**.





Risorse umane

Il personale docente è costituito complessivamente da 709 unità (31.12.2017).

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 31/12/2017				Età Media		
			M	F	Totale	%	M	F	Totale
MACROAREA DI SCIENZE DELLA VITA E DELLA SALUTE	Diagnostica e sanità pubblica	Ordinari	12	3	15	29%	63	58	62
		Associati	14	5	19	37%	57	52	56
		Ricercatori	3	8	11	22%	51	50	50
		Ricercatori a TD	3	3	6	12%	36	38	37
		Totale	32	19	51	100%	57	50	54
	Medicina	Ordinari	14	1	15	22%	59	52	59
		Associati	18	5	23	33%	54	52	54
		Ricercatori	8	15	23	33%	56	51	52
		Ricercatori a TD	4	4	8	12%	37	40	38
		Totale	44	25	69	100%	54	49	53
	Neuroscienze, biomedicina e movimento	Ordinari	13	4	17	19%	57	64	59
		Associati	17	14	31	34%	51	50	51
		Ricercatori	15	16	31	34%	54	49	51
		Ricercatori a TD	6	5	11	13%	41	43	42
		Totale	51	39	90	100%	52	50	51
	Scienze chirurgiche, odontostomatologiche e materno-infantili	Ordinari	14	-	14	22%	61	-	61
		Associati	21	4	25	39%	56	53	55
		Ricercatori	15	5	20	31%	51	50	51
		Ricercatori a TD	3	2	5	8%	39	39	37
		Totale	53	11	64	100%	55	48	54
Macroarea	Ordinari	53	8	61	22%	60	60	60	
	Associati	70	28	98	36%	54	51	54	
	Ricercatori	41	44	85	31%	53	50	51	
	Ricercatori a TD	16	14	30	11%	39	40	39	
	Totale	180	94	274	100%	54	50	53	
MACROAREA DI SCIENZE ED INGEGNERIA	Biotecnologie	Ordinari	7	3	10	22%	61	61	61
		Associati	9	7	16	36%	48	49	48
		Ricercatori	8	6	14	31%	48	42	45
		Ricercatori a TD	2	3	5	11%	37	40	38
		Totale	26	19	45	100%	50	47	49
	Informatica	Ordinari	12	4	16	25%	58	54	57
		Associati	18	5	23	37%	46	49	47
		Ricercatori	8	5	13	21%	47	45	46
		Ricercatori a TD	10	1	11	17%	39	40	39
		Totale	48	15	63	100%	48	48	48
	Macroarea	Ordinari	19	7	26	24%	59	57	58
		Associati	27	12	39	36%	47	49	48
Ricercatori		16	11	27	25%	47	44	46	
Ricercatori a TD		12	4	16	15%	38	40	39	
Totale		74	34	108	100%	49	48	48	
MACROAREA DI SCIENZE GIURIDICHE ED ECONOMICHE	Economia aziendale	Ordinari	11	5	16	31%	59	54	58
		Associati	12	6	18	35%	46	47	46
		Ricercatori	3	8	11	22%	45	41	42
		Ricercatori a TD	1	5	6	12%	40	35	36
		Totale	27	24	51	100%	51	44	48
	Scienze economiche	Ordinari	8	2	10	26%	51	56	52
		Associati	12	3	15	39%	49	41	48
		Ricercatori	3	6	9	24%	55	49	51
		Ricercatori a TD	3	1	4	11%	41	38	40
		Totale	26	12	38	100%	49	47	49



DIPARTIMENTO	Ruolo	Personale al 31/12/2017				Età Media			
		M	F	Totale	%	M	F	Totale	
	Scienze giuridiche	<i>Ordinari</i>	9	6	15	27%	54	55	55
		<i>Associati</i>	15	4	19	35%	47	46	47
		<i>Ricercatori</i>	9	6	15	27%	45	49	47
		<i>Ricercatori a TD</i>	2	4	6	11%	39	37	38
	Totali	35	20	55	100%	48	48	48	
	Macroarea	<i>Ordinari</i>	28	13	41	29%	56	55	55
		<i>Associati</i>	39	13	52	36%	47	45	47
		<i>Ricercatori</i>	15	20	35	24%	47	46	46
<i>Ricercatori a TD</i>		6	10	16	11%	40	36	38	
Totali	88	56	144	100%	49	46	48		
MACROAREA DI SCIENZE UMANISTICHE	Cultura e civiltà	<i>Ordinari</i>	14	7	21	30%	64	64	64
		<i>Associati</i>	19	10	29	42%	52	56	54
		<i>Ricercatori</i>	6	9	15	21%	49	48	48
		<i>Ricercatori a TD</i>	3	2	5	7%	38	39	38
	Totali	42	28	70	100%	54	54	54	
	Lingue e letterature straniere	<i>Ordinari</i>	-	9	9	19%	58	-	58
		<i>Associati</i>	12	9	21	45%	50	52	51
		<i>Ricercatori</i>	1	9	10	21%	43	48	47
		<i>Ricercatori a TD</i>	4	3	7	15%	37	38	37
	Totali	17	30	47	100%	47	51	49	
	Scienze umane	<i>Ordinari</i>	9	4	13	20%	63	63	63
		<i>Associati</i>	17	10	27	40%	52	54	53
		<i>Ricercatori</i>	7	12	19	29%	47	50	49
		<i>Ricercatori a TD</i>	2	5	7	11%	40	43	43
	Totali	35	31	66	100%	53	52	53	
	Macroarea	<i>Ordinari</i>	23	20	43	24%	63	61	62
<i>Associati</i>		48	49	77	42%	52	54	53	
<i>Ricercatori</i>		14	30	44	24%	48	49	48	
<i>Ricercatori a TD</i>		9	10	19	10%	38	41	39	
Totali	94	89	183	100%	53	52	52		
Ateneo - Ruoli	<i>Ordinari</i>	123	48	171	24%	60	59	59	
	<i>Associati</i>	184	82	266	38%	51	51	51	
	<i>Ricercatori</i>	86	105	191	27%	50	48	49	
	<i>Ricercatori a TD</i>	43	38	81	11%	39	39	39	
Totali	436	273	709	100%	52	50	51		
Ateneo - Macroaree	<i>Scienze della vita e della salute</i>	180	94	274	39%	54	50	53	
	<i>Ingegneria e scienze</i>	74	34	108	15%	49	48	48	
	<i>Scienze giuridiche ed economiche</i>	88	56	144	20%	49	46	48	
	<i>Scienze umanistiche</i>	94	89	183	26%	53	52	52	
Totali	436	273	709	100%	52	50	51		



Il personale dirigente, tecnico-amministrativo è costituito da 728 unità, cui si sommano 40 Collaboratori ed esperti linguistici (CEL), per un totale complessivo di 768 unità (31.12.2017).

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 31/12/2017				Età Media		
		M	F	Total	%	M	F	Totale
STRUTTURE CENTRALI	Direzione Generale (uffici di Staff)	11	28	39	8%	45	46	46
	Direzione Comunicazione e governance	12	19	31	6%	47	45	46
	Direzione Didattica e servizi agli studenti	27	106	133	26%	46	47	47
	Direzione Risorse umane	8	29	37	7%	50	47	48
	Direzione Amministrazione e finanza	9	50	59	12%	48	46	46
	Direzione Sistemi informativi e tecnologie	51	17	68	13%	45	47	46
	Direzione Tecnica e logistica	40	39	79	16%	51	53	52
	Sistema Bibliotecario d'Ateneo	19	43	62	12%	54	50	51
Totali		177	331	508	100%	48	48	48
DIPARTIMENTI	Diagnostica e sanità pubblica	12	23	35	18%	46	48	47
	Medicina	11	32	43	22%	49	49	49
	Neuroscienze, biomedicina e movimento	17	32	49	25%	51	49	50
	Scienze chirurgiche, odontostomatologiche e materno-infantili	9	10	19	10%	47	48	47
	Biotecnologie	4	9	13	7%	47	49	48
	Informatica	2	3	5	3%	57	41	47
	Economia aziendale	-	3	3	2%	-	54	54
	Scienze economiche	1	3	4	2%	45	47	46
	Scienze giuridiche	-	4	4	2%	-	44	44
	Culture e civiltà	1	4	5	3%	57	44	47
	Lingue e letterature straniere	2	2	4	2%	54	43	49
	Scienze umane	3	4	7	4%	47	38	42
Totali		62	129	191	100%	49	48	48
CENTRI	Centro Linguistico d'Ateneo (CLA) – CEL e lettori	12	28	40	58%	52	51	52
	Centro Linguistico d'Ateneo (CLA) – personale TA	4	5	9	13%	52	51	51
	Centro Interdipartimentale documentazione economica (CIDE)	1	-	1	1%	47	-	47
	Centro Interdipartim. ricerca e sperimentazione su animali da laboratorio (CIRSAL)	1	5	6	9%	60	38	42
	Centro Piattaforme tecnologiche (CPT)	1	3	4	6%	39	46	44
	Centro di Ricerca applicata ARC-NET alleati per la ricerca sul cancro	1	2	3	4%	33	28	30
	Laboratori universitari di ricerca medica (LURM)	-	4	4	6%	-	46	46
	Polo scientifico-didattico 'Studi sull'impresa'	-	2	2	3%	-	46	46
Totali		20	49	69	100%	51	48	49
MACROAREE	Scienze della vita e della salute	52	111	163	63%	48	48	48
	Ingegneria e scienze	6	12	18	7%	50	47	48
	Scienze giuridiche ed economiche	2	12	14	5%	46	47	47
	Scienze umanistiche	22	43	65	25%	52	49	50
Totali		82	178	260	100%	49	48	48
ATENE0	Totale strutture centrali	177	331	508	66%	48	48	48
	Totale strutture periferiche	82	178	260	34%	49	48	48
	Totale personale tecnico-amministrativo e CEL	205	414	619	81%	49	48	48
	Totale personale tecnico laboratoristico e sanitario	54	95	149	19%	48	47	48
Totali		259	209	768	100%	49	48	48



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

Struttura di afferenza		Personale al 31/12/2017											
		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 (uffici di Staff)	18		14	3	3		1	35	7%	4	10%	39
	Direzione Comunicazione e governance	13	1	13	2	2			28	6%	3	10%	31
	Direzione Didattica e servizi agli studenti	82	11	35		4	1		122	25%	11	8%	133
	Direzione Risorse umane	24	1	7		3	1	1	35	7%	2	5%	37
	Direzione Amministrazione e finanza	36	4	15		3	1		55	11%	4	7%	59
	Direzione Sistemi informativi e tecnologie	38		25		4	1		68	14%			68
	Direzione Tecnica e logistica	59	1	12		6	1		78	16%	1	1%	79
	Sistema Bibliotecario d'Ateneo	34		25		3			62	13%			62
	Totale	304	18	146	5	28	5	2	483	100%	25	100%	508
DIPARTIMENTI	Diagnostica e Sanità Pubblica	13		16	2	4			33	94%	2	6%	35
	Medicina	16	1	24	2				40	93%	3	7%	43
	Neuroscienze, Biomedicina e Movimento	16	2	26		5			47	96%	2	4%	49
	Scienze Chirurgiche, Odontostom. e Materno-Inf.	4		14		1			19	100%			19
	Bioteologie	3		10					13	100%			13
	Informatica	3	1	1					4	80%	1	20%	5
	Economia Aziendale	2		1					3	100%			3
	Scienze Economiche	3		1					4	100%			4
	Scienze Giuridiche	2		1		1			4	100%			4
	Culture e Civiltà	3		1		1			5	100%			5
	Lingue e Letterature straniere	2		2					4	100%			4
Scienze Umane	2	3	1		1			4	57%	3	43%	7	
	Totale	69	7	98	4	13			180	94%	11	6%	191
CENTRI	CLA	4		5					9	100%			9
	CIDE			1					1	100%			1
	CIRSAL	3	1	2					5	83%	1	17%	6
	CPT			3	1				3	75%	1	25%	4
	ARC-NET			3					3	100%			3
	LURM	1		2		1			4	100%			4
	Polo 'Studi sull'impresa'			2					2	100%			2
	Totale	8	1	18	1	1			27	93%	2	7%	29
MACROAREE	Scienze della vita e della salute	53	4	90	5	11			154	90%	9	10%	163
	Ingegneria e scienze	6	1	11					17	94%	1	6%	18
	Scienze giuridiche ed economiche	7		6		1			14	100%			14
	Scienze umanistiche	11	3	9		2			22	88%	3	12%	25
	Totale	77	8	116	5	14			207	94%	13	6%	220
ATENE0		381	26	262	10	42	5	2	690	95%	38	5%	728



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 World University Ranking 2018", valutazione a cui Verona partecipava per il quarto anno consecutivo. Nella classifica mondiale composta da un totale di 1.000 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 "Young University Rankings 2017" l'Università si colloca al 81° posto assoluto a livello mondiale e al sesto posto in Italia nella speciale classifica che prende in considerazione gli Atenei con meno di 50 anni.

Nel nuovo ranking "Best Universities in Europe 2017", Verona rientra fra i 38 atenei italiani classificati e precisamente nella fascia 201-250. Tale classifica si basa sui dati e sulla metodologia già utilizzati dal "THE -World University Rank 2016-17" per focalizzare l'attenzione sulle migliori istituzioni europee.

Nell'edizione "QS World University Rankings 2018", Verona è presente in classifica assieme ad altre 30 università italiane, posizionandosi nel range "801-1000". 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 2018". Nell'ambito disciplinare "Scienze della vita e medicina" l'Ateneo veronese si è infatti collocato nella posizione n. 366, mentre nell'ambito "Arti e Scienze umane" si è posizionata nella fascia 401-450.

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 2017/18, Verona è all'ottavo posto tra i grandi atenei. Le lauree triennali del gruppo socio-politico al settimo posto e quelle del gruppo medico-sanitario il nono posto. Verona, inoltre, è tra le prime venti posizioni anche per quanto riguarda le lauree del gruppo letterario-umanistico (11°), giuridico (12°), sportivo (13°), psicologico (15°), linguistico (16°), scientifico (17°).

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 XX rapporto Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati 2017: a Verona la percentuale di occupazione dei neolaureati triennali a un anno dalla laurea passa dal 61,3% del 2016 al 63,4% del 2017 (+3,4%), un valore notevolmente superiore alla media nazionale ferma al 40,8%. Il medesimo incremento percentuale del 3,4% viene registrato anche per i laureati magistrali a dodici mesi dalla conclusione degli studi, che risultano occupati nel 70,4% dei casi (nel 2016 erano il 68,1%) contro la media nazionale del 58,6%.

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 2017¹ ha visto la partecipazione di 32 atenei e 5 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 27 servizi analizzati, oltre alla rilevazione di alcuni indicatori di volume.

¹ Dati riferiti all'anno 2016.



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. Il tasso di risposta per ciascuna tipologia di utenti è il seguente: Personale Docente, Dottorandi e Assegnisti 3%, Studenti del primo anno 70%, Studenti di anni successivi al primo 80%, Personale Tecnico-Amministrativo 24%.

La rilevazione degli impieghi del personale è stata effettuata tramite l'imputazione, a cura dei Dirigenti e responsabili dei diversi servizi, del tempo di lavoro che ciascuno dei dipendenti ha dedicato nell'anno ai 27 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 32 atenei sono stati elaborati i seguenti cruscotti:

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

SODDISFAZIONE DELL'UTENZA	Indicatore	Valore UniVr	Valore benchmark Media grandi atenei	Valore benchmark Media atenei GP	Best Practice
Comunicazione	Valutazione Docenti	3,72	3,54	3,68	4,72
	Valutazione Personale TA	3,68	3,40	3,51	4,10
	Valutazione Studenti 1° anno	3,84	3,98	3,80	4,65
	Valutazione Studenti anni succ.	3,78	3,65	3,68	4,29
Sistemi informativi	Valutazione Docenti	4,23	3,92	4,04	5,03
	Valutazione Personale TA	4,16	3,96	4,05	4,83
	Valutazione Studenti 1° anno	3,83	4,06	3,82	5,00
	Valutazione Studenti anni succ.	3,75	3,63	3,65	4,99
Approvvigionamento e Servizi Generali	Valutazione Docenti	4,00	3,44	3,65	4,75
	Valutazione Personale TA	3,77	3,36	3,52	4,71
	Valutazione Studenti 1° anno	4,29	4,17	4,09	5,00
	Valutazione Studenti anni succ.	4,09	3,84	3,90	4,74
Biblioteche	Valutazione Docenti	4,91	4,40	4,52	5,21
	Valutazione Studenti 1° anno	4,42	4,43	4,31	5,33
	Valutazione Studenti anni succ.	4,15	4,06	4,19	4,97

Unità di misura: scala 1-6

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

SODDISFAZIONE DELL'UTENZA	Indicatore	Valore UniVr	Valore benchmark Media grandi atenei	Valore benchmark Media atenei GP	Best Practice
Personale	Valutazione Docenti	3,80	3,92	4,21	5,12
	Valutazione Personale TA	3,50	3,37	3,59	4,31
Contabilità	Valutazione Personale TA	3,62	3,74	3,89	4,67
Ricerca	Valutazione Docenti	3,91	3,56	3,80	5,32

Unità di misura: scala 1-6



Il cruscotto dei servizi rivolti agli studenti

SODDISFAZIONE DELL'UTENZA	Indicatore	Valore UniVr	Valore benchmark Media grandi atenei	Valore benchmark Media atenei GP	Best practice
Didattica e Segreteria	<i>Valutazione Docenti</i>	4,30	4,04	4,15	5,37
	<i>Valutazione Studenti 1° anno</i>	3,76	3,92	3,70	5,14
	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>	3,67	3,63	3,56	5,13
Internazionalizzazione	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>	3,97	3,84	3,87	4,56
Diritto studio	<i>Valutazione Studenti 1° anno</i>	4,05	4,17	4,07	4,45
	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>	3,87	3,80	3,84	4,20
Orientamento	<i>Valutazione Studenti 1° anno</i>	3,93	3,87	3,82	4,25
Job placement	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>	3,61	3,36	3,45	4,17

Unità di misura: scala 1-6



3.3. Risultati raggiunti su obiettivi operativi

La struttura tecnico-gestionale contribuisce al funzionamento dell'Università e, da una parte, supporta docenti e studenti, 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 2017-2019, adottato nel febbraio 2017, 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 qualificante: 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 qualificante: 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.

Fattore qualificante: EFFICIENZA GESTIONALE

- a. strutturare e attivare sia un **ciclo integrato di programmazione** che garantisca la coerenza sistemica di tutte le



- componenti programmatiche sia un **ciclo integrato della qualità**;
- b. dotarsi di un **sistema a supporto delle decisioni** anche adeguando il modello di programmazione, gestione e controllo delle risorse finanziarie di Ateneo;
 - c. **monitorare e aggiornare l'assetto organizzativo** per renderlo sempre più flessibile e funzionale ad una gestione efficiente ed efficace dell'Ateneo;
 - d. promuovere **la semplificazione, l'informatizzazione e la dematerializzazione dei processi**;
 - e. sviluppare la **comunicazione interna**.

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 2017, 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

DAF	<i>Direzione Amministrazione e Finanza</i>
DDSS	<i>Direzione Didattica e Servizi agli Studenti</i>
DCG	<i>Direzione Comunicazione e Governance</i>
DRU	<i>Direzione Risorse Umane</i>
DSIT	<i>Direzione Sistemi Informativi e Tecnologie</i>
DTEL	<i>Direzione Tecnica e Logistica</i>
AR	<i>Area Ricerca (Staff della Direzione Generale)</i>
APCD	<i>Area Pianificazione e Controllo Direzionale (Staff della Direzione Generale)</i>
BIBLIO	<i>Sistema Bibliotecario d'Ateneo</i>



Alcune strutture sono state oggetto di riorganizzazione nel corso del 2017; per questo nei prospetti seguenti sono state apportate delle modifiche nella tracciatura degli obiettivi operativi rispetto a quanto riportato nel Piano delle performance 2017.

Area strategica: **RICERCA**

Obiettivo strategico-pluriennale:

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**

Obiettivo operativo:

Sviluppo dei servizi a supporto della progettazione europea ed internazionale

La partecipazione dei ricercatori alle opportunità di finanziamento europee ed internazionali può essere incrementata attraverso un'assistenza personalizzata, che favorisca la presentazione dei progetti, che migliori la qualità tecnica delle proposte progettuali elaborate e stimoli la partecipazione degli stessi a network e partenariati internazionali per lo sviluppo di nuovi progetti, con l'effetto di una maggiore probabilità di successo nell'ottenere finanziamenti per la ricerca derivanti da bandi europei ed internazionali.

Azioni:

1. divulgazione mirata presso i Dipartimenti delle opportunità di finanziamento di interesse;
2. incontri individuali con i ricercatori per la valutazione di idee progettuali, ricerca di bandi appropriati e di opportunità di collaborazioni internazionali;
3. assistenza mirata ai ricercatori, presso i Dipartimenti, nella predisposizione delle proposte progettuali tramite una revisione tecnica e finanziaria dei progetti in fase di sviluppo;
4. elaborazione di moduli di formazione *ad hoc* sulla progettazione europea a beneficio dei ricercatori.

Responsabili: AR

Indicatori: n. ricercatori incontrati - n. progetti presentati nel Programma Horizon 2020

Valore target: 140 ricercatori - 70 progetti (incremento del 25% rispetto alla media dei progetti presentati negli anni 2015 e 2016 (56 progetti))

Outcome:

Nell'anno 2017 sono stati organizzati 18 incontri con singoli ricercatori e gruppi di ricerca per favorire la partecipazione dei docenti ai bandi relativi a finanziamenti nazionali ed internazionali: il numero di ricercatori incontrati e di progetti presentati ha ampiamente superato gli obiettivi prefissati.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: ricercatori incontrati: n. 389 - progetti presentati nel Programma Horizon 2020: n. 99

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo:

Implementazione di una nuova interfaccia e di IRIS (Catalogo dei prodotti della ricerca) nel portale per la ricerca bibliografica integrata dell'Ateneo (UniVerSe)

La finalità è quella di ampliare le potenzialità di conoscenza delle risorse bibliografiche e dei prodotti della ricerca accademica scaligera, migliorando le procedure di ricerca tramite una nuova interfaccia del portale con caratteristiche avanzate di usabilità e con l'arricchimento di funzionalità aggiuntive, tra le quali, al fine di permettere la più ampia visibilità dei prodotti della ricerca dell'Università di Verona, il reperimento dei record e relativi full text provenienti da IRIS, il Catalogo dei prodotti della ricerca.

Azioni:



- personalizzazione e caricamento nuova interfaccia;
- studio e implementazione nuove funzionalità;
- formazione colleghi;
- comunicazione;
- analisi conversione dati catalogo della ricerca IRIS;
- implementazione export da IRIS con Cineca;
- import test, rilascio;
- comunicazione.

Responsabili: **BIBLIO** – DSIT - AR

Indicatori: Grado di avanzamento

Valori target: 2017: 1-5, 2018: 6-8.

Outcome:

È stato ampliato il grado di copertura sulle risorse bibliografiche e sui prodotti della ricerca, grazie alla nuova interfaccia del portale Universe che consente, oltre ad una migliore usabilità da parte degli utenti finali, di reperire anche i record bibliografici provenienti da IRIS e i contenuti a testo pieno. Questo permette di valorizzare i prodotti della ricerca di Ateneo che compaiono tra i primi risultati in ogni strategia di ricerca. Le prime 5 azioni preventivate sono state completate, come da programma, entro la fine del 2017; le rimanenti 3 azioni entro marzo 2018.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: azioni da 1 a 5 completate

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo:

Sistema di archiviazione da remoto e stampa *on demand* delle ricerche effettuate attraverso strumenti e risorse elettroniche dell'Ateneo.

L'innovativo sistema faciliterà l'archiviazione da remoto e la successiva stampa del lavoro svolto e delle ricerche effettuate attraverso strumenti e risorse elettroniche dell'Ateneo con i dispositivi elettronici personali, anche mobili (*smartphone, tablet*). Con il nuovo sistema si potrà salvare il lavoro svolto in remoto e prenotare le stampe per poterle successivamente effettuare grazie alle stampanti collocate nelle varie sedi delle biblioteche dell'Ateneo. Inoltre, ogni utente potrà pagare il servizio caricando l'importo desiderato su un proprio borsellino elettronico mediante distributori/valorizzatori di tessere o mediante moneta elettronica (carta di credito, *paypal* ecc.). Il costo del nuovo sistema per l'Ateneo sarà pari a zero, in quanto la spesa sarà a carico del singolo utente e il servizio verrà gestito in outsourcing.

Azioni:

- quantificazione delle attrezzature necessarie (macchine, valorizzatori distributori di tessere, server, apparati di rete);
- predisposizione di apposito bando di gara e assegnazione;
- predisposizione degli apparati di rete (server) per la parte relativa all'Ateneo e configurazione della struttura generale del servizio da parte del gestore;
- formazione del personale e degli utenti.

Responsabili: **BIBLIO** – DSIT - DTEL

Indicatori: on/off

Valori target: entro 2017.

Outcome:

Nell'arco del 2017 sono stati individuati gli edifici in cui posizionare le attrezzature previste, completando la copertura di rete; inoltre, è stato predisposto l'apposito bando di gara ed avviata la procedura per l'appalto. Il servizio sarà effettivo a partire da luglio 2018.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna



Valore consuntivo dell'indicatore: realizzate le prime due azioni previste

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: scarsamente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: anche in considerazione dell'innovatività del servizio, la definizione delle clausole tecniche per il capitolato d'appalto ha richiesto più tempo del previsto, causando un ritardo nella procedura, con dilazione al 2018 delle fasi 3 e 4.

Obiettivo operativo:

Implementare una piattaforma computazionale ad alte prestazioni per la ricerca avanzata

Le attuali esigenze di calcolo per la ricerca d'Ateneo sono soddisfatte con singoli acquisti di hardware e servizi da parte dei gruppi di ricerca: ciò rappresenta un inefficiente uso di risorse e un freno nella competizione nazionale ed internazionale. Le finalità dell'implementazione di un'unica piattaforma computazionale ad alte prestazioni (HPC) per la ricerca avanzata di Ateneo sono quelle di allocare le risorse di calcolo in modo razionale, potenziare e integrare le attrezzature già esistenti, oltre a facilitare la multidisciplinarietà tra più gruppi di ricerca. L'obiettivo è quindi quello di mettere a disposizione della ricerca di Ateneo un'architettura di calcolo, i cui aspetti funzionali saranno curati direttamente dal mondo accademico, integrata a livello infrastrutturale e di gestione operativa nel sistema informativo di Ateneo

Azioni:

- mappatura delle attuali esigenze dei gruppi di ricerca;
- individuazione dell'architettura di calcolo;
- individuazione spazi e risorse;
- procedura di acquisizione;
- avvio.

Responsabili: **DSIT - DTEL**

Indicatori: on/off

Valori target: entro 2017.

Outcome:

La piattaforma computazionale realizzata permetterà ai ricercatori di effettuare elaborazioni anche molto sofisticate per le loro ricerche entro un unico ambito computazionale e non più frammentato in diversi server.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: on

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo strategico-pluriennale:

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**

Obiettivo operativo:

Revisionare il modello di funzionamento delle Scuole e dei Corsi di dottorato

Le Scuole e i Corsi di dottorato hanno subito una profonda rivisitazione che ha portato nel 2014 all'istituzione di 14 corsi di dottorato afferenti a 4 Scuole di macroarea (prima erano 33 corsi di dottorato raggruppati in 7 Scuole).

A distanza di qualche anno dal nuovo assetto è opportuno rivedere il modello di funzionamento delle scuole e dei corsi di dottorato, anche in riferimento alle relazioni con i Dipartimenti e ai processi di assicurazione della qualità. Ciò consentirà anche di aggiornare tutta la regolamentazione interna di riferimento.

Azioni:

- organizzazione di incontri mirati con Direttori, Coordinatori e delegati per condividere impostazione e finalità;
- definizione del modello di funzionamento condiviso;



- stesura delle proposte di nuovi regolamenti da sottoporre agli organi preposti.

Responsabili: AR – DTEL

Indicatori: on/off

Valori target: nuovi regolamenti proposti da sottoporre agli organi competenti.

Outcome:

Nel corso del 2017, a valle della revisione del modello di funzionamento, sono state predisposti i due regolamenti previsti - "Regolamento delle Scuole e Corsi di dottorato" e "Regolamento per gli studi di dottorato di ricerca" – e condivisi con Delegata per l'Assicurazione della qualità, Delegato alla Ricerca, Direttori delle Scuole e Coordinatori dei corsi di dottorato.

I Regolamenti sono stati approvati, con il parere favorevole del Consiglio di Amministrazione, dal Senato Accademico nel gennaio 2018.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: on

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Area strategica: **DIDATTICA**

Obiettivo strategico-pluriennale:

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

Obiettivo operativo:

Aumentare la visibilità internazionale dei percorsi formativi dell'Ateneo

L'Ateneo offre attualmente n. 6 corsi di Laurea Magistrale interamente erogati in lingua inglese. L'organizzazione della didattica in lingua straniera non è però l'unico passo da compiere per realizzare un corso di studi "internazionale": anche la presenza di un buon numero di studenti stranieri in tali percorsi contribuisce in modo determinante ad aumentarne il carattere internazionale. La percentuale di studenti con titolo estero iscritti a tali corsi è passata dall'11.70% dell'a.a. 2014/2015 al 14.11% dell'a.a. in corso. Tale percentuale, pur in aumento richiede di potenziare le azioni volte ad aumentare l'attrazione di studenti internazionali, quali:

- ✓ acquistare spazi su alcuni dei portali specialistici più utilizzati nel mondo, come ad esempio: QS, THE, StudyPortals per aumentare la visibilità dell'Ateneo all'estero. La creazione di profili avanzati (intere pagine web che fungono da "vetrina" online di UNIVR) ed il loro costante aggiornamento consentirà infatti una maggiore diffusione tra gli studenti di tutto il mondo delle opportunità offerte dall'Ateneo;
- ✓ la partecipazione attiva a fiere internazionali di reclutamento e relativo follow-up (mantenimento dei contatti con gli studenti "intercettati" alle fiere e potenzialmente interessati ad iscriversi a corsi di studio dell'Ateneo).

Azioni:

- partecipazione a fiere internazionali finalizzate al reclutamento, in particolare di studenti di II livello;
- produzione materiale informativo in inglese da distribuire alle fiere.
- acquisto su portali specialistici di spazi e gestione del profilo.

Responsabili: **DDSS (AR < giugno 2017)** - DCG

Indicatori: n. fiere internazionali – n. profilazioni su portali specialistici internazionali

Valori target:

- fiere: 2 (2016: 0)

- profilazione: 3 (2016: 1)

Outcome:

L'ateneo ha partecipato a due fiere in Russia, Mosca e San Pietroburgo, con l'affluenza rispettivamente di 20 studenti e 85 studenti, una a Salonicco con una affluenza di 70 studenti e una a Varsavia con una affluenza di 25 studenti,



nell'ambito del QS World Grad School Tour, per promuovere l'offerta magistrale internazionale. Sono stati creati profili avanzati (intere pagine web che fungono da "vetrina" online di UNIVR) pubblicati su portali specialistici quali StudyPortals, QS e Times Higher Education. Inoltre è stato acquisito uno spazio pubblicitario sul portale Keystone.

Le attività di promozione hanno fatto registrare un sensibile incremento nelle domande di pre-ammissione a corsi di laurea magistrale per l'a.a. 2018/2019. Ad oggi risultano presentate 971 domande di ammissione, la scadenza è prevista per il 4 giugno 2018.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: 4 fiere - 3 profilazioni

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo:

Ampliare le opportunità di mobilità internazionale per studenti

Nel triennio 2013-2016 il numero di studenti partecipanti a programmi di mobilità internazionale attivati dall'Ateneo è aumentato progressivamente, registrando una crescita del 30% dal 2013/2014 al 2015/2016. La domanda degli studenti, in continua crescita, può tuttavia restare insoddisfatta per molteplici ragioni quali: carenza di destinazioni particolarmente appetibili, numero insufficiente di posti disponibili nelle sedi più richieste o per scarsa informazione degli studenti sull'offerta formativa delle sedi partner.

È opportuno quindi mettere in atto tutte le azioni possibili al fine di ampliare le opportunità di mobilità per gli studenti.

Azioni:

- stipulare accordi con nuove sedi universitarie, che presentino percorsi di insegnamento affini a quelli dell'Ateneo, e promuovere una revisione degli attuali accordi con le sedi universitarie più attrattive al fine di ottenere un aumento dei posti scambio disponibili;
- stimolare una maggiore partecipazione degli studenti in uscita supportando l'organizzazione presso i Dipartimenti di specifiche giornate informative in occasione dell'uscita dei bandi al fine di presentare l'offerta formativa delle varie sedi universitarie
- favorire la circolazione delle informazioni tra la popolazione studentesca e pubblicizzazione delle opportunità disponibili attraverso interviste ad ex studenti Erasmus da diffondere tramite YouTube.

Responsabili: DDSS (AR < giugno 2017)

Indicatori:

- n. nuovi accordi Erasmus e Worldwide (con effetti a partire dall'a.a. 2018/2019)
- n. eventi informativi c/o dipartimenti per la diffusione delle opportunità di scambio

Valori target:

- + 25 accordi (2016: + 15)
- 5 eventi (2016: 0)

Outcome:

È stata ampliata l'offerta di sedi disponibili per la mobilità studentesca in uscita grazie a nuovi accordi e alla trasformazione di alcuni scambi da annuali a semestrali, con conseguente aumento di posti disponibili. Inoltre sono stati organizzati in Ateneo 7 eventi di promozione dei programmi di mobilità internazionale.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: 70 accordi – 7 eventi

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunti

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno



Obiettivo strategico-pluriennale:

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**

Obiettivo operativo:

Migliorare il 'Welcome day - accoglienza matricole'

L'obiettivo è sviluppare il servizio dedicato ai nuovi iscritti, in collaborazione con i rappresentanti degli studenti dei corsi di studio delle quattro Macroaree, e con il supporto dei Tutor del FSG, prevedendo delle giornate di accoglienza delle matricole "Welcome Day" (periodo fine settembre, inizio ottobre) nelle quali vengano illustrati alle matricole gli aspetti principali della vita universitaria; con un taglio molto pratico e finalizzato a fare in modo che le matricole prendano confidenza con i moderni strumenti di comunicazione utilizzati dall'Ateneo (ESSE3, APP cellulare e comunicazione Push delle informazioni, struttura del sito di Ateneo e servizi offerti)

Azioni:

- brainstorming con i rappresentanti degli studenti per messa a punto del progetto finale;
- predisposizione del materiale;
- organizzazione e comunicazione.

Responsabile: DDSS

Indicatore: n. Welcome day – accoglienza matricole.

Valore target: almeno 1 per Macroarea.

Outcome:

Il Welcome day (Plenaria) il 9 ottobre 2018, ha aperto la settimana di accoglienza matricole che si è svolta dal 9 al 13 ottobre 2017 con la partecipazione di circa 1200 studenti totali: la giornata di benvenuto a cura del Consiglio degli studenti, è proseguita con l'Univr Run e il Welcome Univr Sport. Si sono svolti, nelle sedi dei dipartimenti, 9 incontri di accoglienza specifici per area. I giorni 10 ottobre e 11 ottobre si sono svolti gli incontri presso l'Area Umanistica con la partecipazione di 440 studenti. Il giorno 11 ottobre si è svolto l'incontro presso la sede di Vicenza dei dipartimenti di area economica con 100 studenti. Sempre il giorno 11 ottobre si è svolto l'incontro presso la Scuola di Medicina e Chirurgia con la partecipazione di 25 studenti. Il giorno 12 ottobre si è tenuto l'incontro per Economia (sede di Verona) con la partecipazione di 60 studenti e quello del Dipartimento di Scienze giuridiche con la partecipazione di 25 studenti. Il giorno 13 ottobre, infine, si è tenuto l'incontro per l'area di Scienze ed Ingegneria (due Dipartimenti) con la partecipazione di 175 studenti e quello per i Corsi di Motorie con la partecipazione di 30 studenti. Le presentazioni dei corsi di laurea e dei servizi rivolti agli studenti iscritti, si sono tenuti a cura dei tutor formati dall'U.O. Orientamento.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: 4 welcome day + 1 plenaria

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

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:

Incrementare le attività di mediazione domanda/offerta lavoro

Accrescere la quantità e la tipologia di opportunità di inserimento lavorativo per i laureati, implementando la banca dati delle imprese all'interno del portale 'job placement'.

Azioni:

- ricerca attiva di aziende interessate ad assumere laureati e loro registrazione nel portale 'job placement' con rilevazione dei loro fabbisogni professionali;



- monitoraggio trimestrale delle attività delle aziende sul portale, in relazione all'utilizzo delle candidature ricevute e dei curricula vitae acquisiti (colloqui effettuati, contratti di lavoro stipulati);
- promozione del portale Job Placement presso i laureandi in occasione delle tre sessioni di laurea (comunicazione tramite i diversi strumenti - MyUnivr, mailing list, sms per app);
- promozione delle singole offerte di lavoro ai laureati - target mediante alert ;
- accrescimento del numero degli stage all'estero per laureati (risorse);
- incremento e valorizzazione dei periodici incontri con aziende/enti per il contatto diretto domanda-offerta di lavoro.

Responsabili: DDSS

Indicatori: n. nuove aziende registrate e n. nuove offerte di lavoro

Valori target: 2017: aziende: + 300; offerte: + 500.

Outcome:

Nel portale Job Placement sono state registrate 373 nuove aziende e pubblicati 647 nuove offerte di lavoro.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: 373 nuove aziende - 647 nuovi annunci

Grado di raggiungimento dell'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:

Mappare le competenze scientifiche di Dipartimento

Al fine di valorizzare il patrimonio di conoscenza dell'Ateneo, è fondamentale che i portali di dipartimento contengano informazioni costantemente aggiornate relative alle competenze scientifiche possedute dei propri docenti e ricercatori e avvalorate dalle relative pubblicazioni e progetti scientifici svolti. Questa necessità è finalizzata sia a facilitare l'individuazione del personale dedicato ad una particolare tematica scientifica sia ad accrescere le opportunità di collaborazione e consulenza da parte delle imprese ed enti esterni.

Azioni:

- individuazione di referenti di Dipartimento per la mappatura delle competenze;
- scelta e integrazione in accordo con i referenti di una classificazione per dipartimento;
- verifica della fattibilità tecnico organizzativa della predisposizione di un sistema automatico di rilevazione di tag da titoli dei prodotti, progetti, abstract e se presenti parole chiave in italiano e inglese;
- strutturazione delle informazioni e inserimento dati sui portali di Dipartimento.

Responsabili: AR – DCG - DSIT

Indicatore: numero di portali di dipartimento con mappatura delle competenze e competenze per singolo docente e ricercatore

Valore target: 2017: almeno 4; 2018: almeno 10

Outcome:

Il progetto è partito con l'analisi del modello di riferimento realizzato dal Dipartimento di Informatica e con lo studio dell'applicazione dei dati sul software dbERW. Sono stati organizzati incontri presso i Dipartimenti di Scienze Chirurgiche, Medicina, Diagnostica e Sanità Pubblica, Neuroscienze e il Dipartimento di Lingue su esplicita richiesta. Sono state prodotte Linee guida per il popolamento dei portali dipartimentali e organizzati corsi per formare docenti per l'utilizzo del software dbERW. Solo 1 dei 4 Dipartimenti selezionati di area medica ha completato l'inserimento delle informazioni richieste (Neuroscienze Biomedicina e Movimento). Gli altri 3 Dipartimenti hanno solo parzialmente concluso la mappatura per problematiche legate all'attività assistenziale. Il Dipartimento di Lingue invece ha interamente completato la mappatura richiesta.



Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna.

Valore consuntivo dell'indicatore: completamento al 100% di due portali di dipartimento (Neuroscienze Biomedicina e Movimento e Lingue e Letterature Straniere).

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: parzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: 2 portali di Dipartimento

Obiettivo operativo:

Realizzare il nuovo portale di Ateneo – AOL

Realizzazione di una nuova versione del portale di Ateneo (AOL) in grado di rispondere, in maniera più efficace e innovativa alle richieste dei diversi target cui si rivolge. La versione rinnovata sarà improntata su modalità semplificate di pubblicazione e sarà progettata con la modalità della User Experience (co-progettazione) che per la prima volta viene adottata da un ateneo pubblico per rifare il proprio portale.

Azioni:

- prosecuzione *user experience*;
- realizzazione prototipo;
- individuazione dei soggetti che coordineranno il popolamento e saranno di raccordo con le singole strutture per creare un modello di comunicazione, con il coordinamento di una redazione web di ateneo per l'aggiornamento dei contenuti e la risoluzione dei problemi;
- pubblicazione on line del nuovo portale d'Ateneo.

Responsabili: **DCG** - DSIT

Indicatori: on/off

Valore target: pubblicazione entro febbraio 2018.

Outcome:

Nel 2017 è stato realizzato con il metodo della co-progettazione (User Experience) un primo prototipo di nuovo portale e sono stati individuati i referenti delle diverse strutture di Ateneo che hanno poi presidiato il popolamento e l'aggiornamento delle pagine web.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: pubblicazione il 5 giugno 2018.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: sostanzialmente raggiunto.

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: va evidenziato che sono stati modificati in corso d'opera il metodo di progettazione e l'infrastruttura, anche informatica: fattori hanno richiesto tempo di formazione delle professionalità interne, determinando i 3 mesi di ritardo.

Obiettivo operativo:

Introduzione di portali dedicati per il CLA, il LURM e il CPT

Attualmente i siti del Centro Linguistico di Ateneo (CLA), del Laboratorio Universitario di Ricerca Medica (LURM) e del Centro Piattaforme Tecnologiche (CPT) non sono inseriti nel contesto dei portali d'Ateneo sotto diversi punti di vista, come per la completezza contenutistica, l'integrazione con gli attuali portali di Ateneo, la grafica e, non ultimo, lo standard di sviluppo. Con la ri-progettazione dei tre portali si garantirà flessibilità nella loro architettura informativa, grafica e di servizio, puntando ad assolvere, anche, ad una funzione comunicazionale che risponda alla terza missione universitaria. Obiettivo dell'introduzione di nuovi siti è quindi quello di una maggior facilità di fruizione da parte di tutti gli utilizzatori dei servizi on line con una veste grafica e contenutistica allo stato dell'arte e uniforme.

Azioni:

- analisi delle esigenze per ciascun portale;
- progettazione e implementazione di un prototipo di sito;
- pubblicazione on line dei nuovi Portali.

Responsabili: **DSIT** - DCG

Indicatore: on/off



Valore target: dicembre 2017: portale CPT e azioni 1 e 2 per gli altri; giugno 2018: conclusione e messa on-line (azione 3) di CLA e LURM

Outcome:

I siti LURM e CPT hanno una veste grafica uniforme e semplificata, utilizzando il medesimo framework di sviluppo che ha permesso l'implementazione di siti allo stato dell'arte.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Il sito del CLA sarà preso in considerazione assieme al sistema informativo sottostante, poiché solo con la corretta comprensione dei servizi in esso presenti si potrà disegnare la veste grafica più coerente.

Valore consuntivo dell'indicatore: portale CPT e LURM

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: sostanzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Il sito del CLA non è stato implementato per la necessità di approfondire il sistema informativo sottostante.

Obiettivo operativo:

Migliorare la corporate identity

Nel 2016 nell'ambito di questo obiettivo sono state portate a termine azioni inerenti il restyling del logo di ateneo e delle strutture decentrate, la segnaletica esterna e la pubblicazione del primo volume del Manuale di Corporate Identity dedicato all'identità visiva. Nel 2017 si prevede il miglioramento della corporate identity dei luoghi interni (segnaletica interna) e la diffusione in ateneo di linee guida sull'uso degli strumenti digital, al fine di monitorare e ottimizzare la reputazione dell'immagine nei canali social e web, promuovendo consapevolezza sull'uso più efficace del brand.

Azioni:

- applicazione identità visiva coordinata ai luoghi interni (segnaletica interna);
- pubblicazione del II volume del Manuale della corporate identity dedicato alla comunicazione digital.

Responsabili: DCG – DTEL

Indicatore: grado di avanzamento dei lavori.

Valore target: completamento delle azioni 1 e 2 entro dicembre 2017.

Outcome:

Il lavoro di analisi e progettazione dei supporti di segnaletica interna è stato completato in ritardo rispetto al programma iniziale; anche per questo la segnaletica interna non è stata realizzata per tutti i luoghi d'Ateneo.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna.

Valore consuntivo dell'indicatore: pubblicato il II volume del Manuale della corporate identity – realizzata la segnaletica interna per 1 edificio

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: scarsamente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: la segnaletica interna non è stata completata per 9 edifici

Obiettivo operativo:

Valorizzare la ricerca tramite la comunicazione

Saranno implementate azioni e progetti volti alla divulgazione scientifica in ottica di terza missione e public engagement, al fine di migliorare la promozione dei prodotti di ricerca strategici per l'Ateneo, con metodi innovativi tra cui lo *storytelling* prediligendo gli strumenti *digital*.

Azioni:

- supporto a nuovi eventi di Ateneo e di Dipartimento mirati a implementare la divulgazione scientifica;
- individuazione di modalità e strumenti originali per la divulgazione di progetti di ricerca e diffusione del modello alla comunità dei docenti;
- applicazione del modello.

Responsabili: DCG - AR

Indicatore: grado di completamento delle azioni



Valore target: 2017: 2 nuovi eventi; azione 2.; 2018: applicazione ad almeno 4 progetti di ricerca.

Outcome:

Sono stati ideati nuovi eventi di Ateneo, con la valorizzazione dei Dipartimenti: 1. il progetto GoToScience e 2. l'inserimento dei Teachers Lab in Kidsuniversity. Inoltre, sono stati realizzati alcuni incontri con docenti vincitori di bandi di ricerca strategici per diffondere il modello narrativo di divulgazione scientifica. L'applicazione del modello avverrà nel 2018 sui progetti di ricerca previa verifica delle condizioni di fattibilità con le risorse esistenti.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna.

Valore consuntivo dell'indicatore: 2 nuovi eventi realizzati

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto.

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno.

Obiettivo operativo:

FOIA dell'Università

I più recenti provvedimenti del Legislatore sono mirati a favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche, con ampliamento della trasparenza, a garanzia delle libertà individuali e collettive, dei diritti civili, politici e sociali, nonché del diritto ad una buona amministrazione; l'Ateneo condivide, come richiamato nell'art. 2 dello Statuto, tale indirizzo e vi dà seguito, in particolare, tramite le varie forme di accesso alle informazioni che tratta da parte di tutti i suoi possibili *stakeholder*.

Il conseguente obiettivo operativo è l'adeguamento di regolamenti e procedure alle nuove disposizioni in materia di accesso agli atti, civico e generalizzato a documenti, dati ed informazioni detenute dall'Ateneo, sul modello del *Freedom of information act* anglosassone (FOIA).

Azioni:

- redazione del Regolamento in materia di accesso a documenti, dati ed informazioni, ai sensi del combinato disposto di L. n. 241/1990 e D. Lgs. n. 33/2013;
- redazione del Regolamento in materia di trattamento dei dati personali;
- definizione ed adozione dei nuovi procedimenti amministrativi per le diverse tipologie di accesso: documentale, civico e generalizzato, nel rispetto dei vincoli di legge e della tutela dei dati personali;
- individuazione degli uffici competenti sui nuovi procedimenti.

Responsabili: DCG

Indicatore: Grado di avanzamento

Valore target: Completamento delle azioni previste entro dicembre 2017.

Outcome:

Il Regolamento in materia di accesso a documenti, dati ed informazioni ed il Regolamento in materia di trattamento dei dati personali sono stati elaborati, approvati, emanati e divulgati. Parimenti sono stati definiti ed adottati i nuovi procedimenti amministrativi per le diverse tipologie di accesso ed individuato l'ufficio competente nell'Area Prevenzione Rischi e Trasparenza della Direzione Comunicazione e Governance.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: azioni completate

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo:

Rilanciare UnivrStore

Univr Store è attivo dal 2006 come progetto di promozione dell'immagine dell'Ateneo attraverso la vendita di gadget di diversa tipologia. Dopo oltre 10 anni di attività, l'obiettivo è l'individuazione e l'implementazione di un nuovo modello di gestione esterna, che permetta di promuovere l'immagine di Ateneo e il senso di appartenenza a fine reputazionale.

Azioni:

- individuazione del modello di gestione organizzativa da affidare all'esterno;



- affidamento dell'attività tramite gara su invito o bando aperto e apertura store nella nuova gestione.

Responsabili: **DGC** - DTEL

Indicatore: on/off

Valore target: apertura store con la nuova gestione esterna.

Outcome:

È stato individuato il modello di gestione organizzativa e individuato, tramite invito, un soggetto esterno che corrisponde alle aspettative prefissate. Lo store tuttavia non è stato ancora aperto.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: lavoro istruttorio completato ma apertura dello store rinviata.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: scarsamente raggiunto.

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: pur avendo individuato il modello organizzativo e proceduto alla selezione del miglior candidato per la stipula del contratto di servizi, non è stato possibile aprire lo store nei tempi prefissati.

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:

Piano pluriennale di formazione

La formazione per l'Ateneo è uno strumento di sviluppo e valorizzazione del personale, teso a promuoverne le competenze - in termini di capacità tecnico-operative, organizzative e relazionali - e le attitudini personali, al fine di garantire il processo di miglioramento continuo della qualità delle prestazioni e lo sviluppo delle innovazioni; ma è anche, per i dipendenti, veicolo per perseguire uno sviluppo professionale e personale coerente con le attitudini individuali e con gli obblighi dettati dall'organizzazione e dal ruolo.

Il conseguente obiettivo operativo è di attuare ed ampliare il Piano formativo pluriennale definito nel 2016, coerentemente con lo sviluppo delle competenze richieste al personale, programmando interventi di tipo specialistico, linguistico e informatico, ma anche azioni volte a migliorarne le capacità manageriali, con particolare riferimento al *project management* ed al *team building*. Le nuove competenze maturate consentiranno al personale di meglio presidiare obiettivi trasversali, come la reingegnerizzazione dei processi, prioritariamente negli ambiti dell'assicurazione della qualità, e ad orientare l'azione amministrativa a fronte di nuovi obblighi normativi, come nella prevenzione della corruzione.

Azioni:

- adozione del piano formativo pluriennale (febbraio/marzo 2017);
- attuazione degli interventi programmati e verifica della loro adeguatezza rispetto ai fabbisogni;
- predisposizione di nuovi strumenti di verifica e monitoraggio (questionari, focus group, etc.).

Responsabile: **DRU**

Indicatori: Grado di avanzamento.

Valore target: entro 2017: azioni 1 – 2; entro 2018: azione 3.

Outcome:

26 corsi programmati in ambito di tutela della privacy, assicurazione della qualità, comunicazione efficace, gestione dei conflitti, formazione alla valutazione, sui sistemi PENTAHO, CSA e U-GOV, aggiornamenti sulla normativa degli appalti pubblici, formazione sul nuovo ciclo acquisti con edizione specifica per l'area medico-scientifica, formazione sul sistema ESSE3 a servizio della didattica, formazione sulla gestione aule didattiche, formazione in inglese.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nuove iniziative formative a seguito della riorganizzazione dei servizi



Valore consuntivo dell'indicatore: 26 corsi programmati e progettati, di cui 24 erogati nel 2017, 2 erogati nei primi mesi del 2018.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo:

Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è lo strumento, introdotto dal Decreto Legislativo n. 150/2009, tramite cui l'Ateneo attua il proprio ciclo di gestione della performance; ogni amministrazione pubblica è tenuta infatti a misurare e a valutare la performance dell'organizzazione nel suo complesso, delle singole unità organizzative e dei singoli dipendenti. Il Sistema è finalizzato ad individuare gli elementi di valutazione della performance organizzativa della struttura tecnico-amministrativa, esplicitati poi nel piano delle performance, e gli elementi e le modalità di valutazione delle performance individuali del personale dirigente e tecnico amministrativo.

Nel corso del 2016 è stato definito un nuovo Sistema, per cui occorre ora implementare, in particolare, le fasi di informazione e sensibilizzazione, assegnazione degli obiettivi individuali, formazione dei valutatori e avvio nuovo ciclo.

Azioni:

- condivisione del nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale con il personale;
- realizzazione di focus group, a cura della Direzione Risorse Umane, su distinti gruppi di valutatori, di condivisione procedurale e simulazione di colloqui valutatore-valutato, a titolo di formazione sulle necessarie competenze trasversali;
- formazione dei valutatori;
- verifica assegnazione degli obiettivi individuali in coerenza con obiettivi strategici d'ateneo.

Responsabile: DRU

Indicatori: on/off

Valore target: Avvio nuovo sistema con le azioni di accompagnamento previste.

Outcome:

Il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è stato ampiamente condiviso con il personale tecnico-Amministrativo tramite incontri informativi; parallelamente, è stata implementata la piattaforma software dedicata al processo di valutazione della Performance Individuale del personale dirigente e TA, apportando le modifiche necessarie all'adeguamento dell'applicativo al nuovo Sistema. È seguita formazione del personale valutatore, sia sul Sistema complessivamente inteso che, sulle procedure telematiche di valutazione. Infine, sono stati assegnati obiettivi individuali coerenti con gli obiettivi strategici d'Ateneo.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: implementazione nuovo sistema completata

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo:

Codice etico

Il codice etico è una carta con cui l'Ateneo definisce i principi generali e i valori etici che considera fondamentali e le regole di condotta nelle quali si esprimono e a cui i componenti della comunità universitaria devono attenersi. Il codice regola anche la composizione e le modalità di funzionamento dell'apposita Commissione deputata all'attuazione delle finalità del codice stesso nonché il procedimento di accertamento delle violazioni e sanzioni. Alla luce dell'applicabilità dell'attuale codice etico negli ultimi anni, è opportuno, anche al fine di tutelare le componenti più 'deboli' della comunità universitaria, proporre agli organi competenti una revisione del testo al fine di renderlo il più attuabile possibile.

Azioni:

- analisi confini tra comportamenti sanzionabili sul piano etico, sul piano disciplinare e sul piano penale;
- disegno procedura di accertamento delle violazioni etiche e relazione con accertamenti disciplinari e penali;
- stesura nuovo codice etico



Responsabile: DCG - DRU

Indicatori: on/off

Valore target: nuovo codice etico da sottoporre agli organi di competenza

Outcome:

Il Codice Etico, predisposto come da piano di redazione, è stato approvato dai competenti organi d'Ateneo e divulgato presso la comunità accademica.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: Codice Etico approvato dagli organi competenti.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo:

Ricognizione situazione di vivibilità studenti e individuazione di un piano di azioni di miglioramento

Nel quadro delle politiche a sostegno della dimensione sociale dell'istruzione superiore è sempre più pressante l'esigenza per gli Atenei di avere disponibilità di dati sulle condizioni di vita e di studio degli studenti, suoi principali stakeholder, al fine di predisporre iniziative volte a creare un contesto il più possibile idoneo ad assicurare un ambiente favorevole all'apprendimento e allo sviluppo della dimensione sociale degli studenti stessi.

Occorre quindi come primo passo predisporre 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.

Una volta mappata la situazione occorrerà individuare un piano di azioni che l'ateneo può mettere in campo per migliorare il contesto di vita e di studio dei propri studenti.

Azioni:

- supporto alla conduzione delle analisi, elaborazione dei risultati e condivisione con il Consiglio degli Studenti;
- individuazione di un Piano coerente di azioni che riducano gli ostacoli per una sempre migliore vivibilità degli studenti nel contesto universitario e locale.

Responsabile: DDSS

Indicatore: on/off

Valore target: 2017: Piano di azioni; 2018: realizzazione iniziative come da piano.

Outcome:

È stata realizzata una ricerca quantitative, tramite *survey online*, finalizzata a testare alcune risultanze qualitative e a ricavare ulteriori elementi conoscitivi sulla condizione degli studenti dell'Ateneo, tenendo conto sia delle dimensioni oggettive sia di quelle soggettive. Il questionario proposto era composto da quattro sezioni: 1. la continuità del percorso di studi; 2. le condizioni della vita quotidiana sia nell'Università che più in generale nel contesto urbano; 3. la partecipazione degli studenti agli eventi dell'Ateneo, il loro coinvolgimento nei processi decisionali e il senso di appartenenza all'Università, 4. alcune domande di valutazione complessiva. In due mesi di somministrazione a tutti gli studenti dei corsi di laurea triennali e magistrali sono stati compilati 2867 questionari, pari al 12.1% dell'universo di riferimento. Il piano di azioni sarà predisposto sulla base dell'esito delle risultanze dell'indagine che verrà presentata nella prima metà del 2018

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: Piano di azioni non ancora predisposto

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: scarsamente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: pur avendo realizzato l'indagine, l'elaborazione dei dati ha richiesto più tempo di quello preventivato e di conseguenza l'obiettivo del piano delle azioni non è stato possibile predisporlo.



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:

Implementazione di un Data Center allo stato dell'arte ed efficiente

Il centro di calcolo dell'Ateneo, progettato nell'anno 2000, è sito presso il Chiostro di San Francesco e la sua architettura non appaiono più in grado di sostenere la crescente domanda computazionale e di sicurezza dell'Ateneo. Con la riprogettazione del Data Center, si localizzerà sia un nuovo sito fisico adatto alle mutate esigenze di sicurezza e protezione sia si utilizzerà una moderna architettura computazionale per garantire le performance richieste nei prossimi anni. Obiettivo è da un lato la migrazione in un luogo diverso (c/o Palazzo ex Economia) e dall'altro l'introduzione di architetture computazionali cloud-ibride allo stato dell'arte.

Azioni:

- mappatura delle attuali esigenze di calcolo;
- individuazione dell'architettura di calcolo;
- individuazione spazi e risorse;
- procedura di acquisizione;
- migrazione dall'attuale sito al nuovo;
- avvio

Responsabili: DSIT - DTEL

Indicatori: Grado di avanzamento.

Valore target: 2017: azioni 1,2,3; 2018: azione 4 entro; 2019: azioni 5 e 6.

Outcome:

Si sono censite le esigenze in termini di risorse di calcolo (CPU e memoria in primis) oltre che le funzioni erogate; ciò ha permesso di identificare l'architettura di calcolo più efficiente, che risulta essere quella ibrida, cioè con device presso l'Ateneo e la gran parte delle funzioni erogate nel cloud. A seguire, si sono identificate le esigenze logistiche.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: completate azioni previste per il 2017

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo

Centro Piattaforme Tecnologiche (CPT)

Si intende creare un centro di servizio interdipartimentale che investa nell'acquisizione di grandi attrezzature scientifiche a servizio della ricerca, con l'individuazione di un'unica sede, al fine di razionalizzare i costi di acquisto delle attrezzature e della loro manutenzione, nonché i costi di gestione degli spazi, garantendo una migliore efficienza di utilizzo tra ricercatori afferenti a diversi dipartimenti.



Azioni:

- attivazione procedure di gara per acquisto strumentazioni scientifiche e up-grade di strumenti in uso;
- individuazione e riorganizzazione funzionale di uno spazio con le caratteristiche adeguate;
- trasferimento delle attrezzature nello spazio individuato in accordo con AOUI presso il plesso ospedaliero di Borgo Roma.

Responsabili: DTEL

Indicatore: Grado di avanzamento.

Valore target: 2017: acquisto attrezzature e avvio lavori di adeguamento spazi CPT; 2018: messa a regime del centro.

Outcome:

Sono state attivate e concluse tutte le procedure di gara, per l'acquisto di strumentazioni scientifiche e l'up-grade di strumenti in uso, secondo il piano annuale di investimenti deliberato dal Centro Piattaforme Tecnologiche;

In accordo con l'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata è stato individuato lo spazio funzionale alle esigenze del Centro Piattaforme Tecnologiche, essendo lo stesso in uso al Dipartimento di Diagnostica e Sanità Pubblica - Sezioni di Farmacologia e di Igiene e Medicina preventiva, ambientale e occupazionale; preliminarmente sono stati eseguiti lavori di adeguamento per il trasferimento presso la "Chiocciola di Odontoiatria" di parte delle sezioni interessate;

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: La necessità di spostamento delle sezioni dipartimentali interessate non ha consentito di espletare i lavori di riorganizzazione funzionale dello spazio individuato con le caratteristiche adeguate ed il trasferimento delle attrezzature. Inoltre, i lavori di adeguamento degli spazi presso la "Chiocciola di Odontoiatria" per consentire il trasloco delle Sezioni di Farmacologia e di Igiene e Medicina preventiva, ambientale e occupazionale sono state eseguiti dall'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata: avendo l'AOUI sostituito l'impresa "Global Service" in corso d'anno si è registrato un ritardo di sei mesi.

Valore consuntivo dell'indicatore: L'acquisto delle attrezzature è stato perfezionato secondo quanto pianificato. La fase dei lavori di adeguamento degli spazi è stata avviata con alcuni ritardi. Per il 2018 è comunque prevista la messa a regime del centro.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: parzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: l'esecuzione dei lavori di adeguamento degli spazi da parte dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata non ha consentito un controllo pieno delle dinamiche e della tempistica di realizzazione.

Obiettivo operativo:

Rendere efficace la fruizione Wi Fi dei servizi dell'Ateneo

Le esigenze di computazione nel volgere di breve tempo si stanno concentrando sempre di più verso device personali, connessi Wi Fi ai servizi. Ad oggi sono contemporaneamente connessi alla rete wireless punte di 12 mila *device*, per un tasso di penetrazione negli spazi di circa il 60/65%. La copertura delle zone di pertinenza universitaria permetterà di rendere efficace la fruizione dei servizi, compresa la sede di Villa Lebrecht, considerato l'inarrestabile trend di dematerializzazione degli stessi. Obiettivo delle azioni è quello di coprire gradualmente gli spazi dell'Ateneo, rafforzando il sistema di gestione ed erogazione del segnale Wi Fi, anche attraverso il potenziamento dell'infrastruttura di collegamento dati, qualora necessario, come nel caso di Villa Lebrecht.

Azioni:

1. predisposizione dell'infrastruttura di collegamento dati e Wi Fi specifico per Villa Lebrecht: identificazione del sito per l'antenna di collegamento dati, pratiche autorizzazioni, lavori di posizionamento e operatività
2. mappatura della copertura Wi Fi;
3. individuazione della localizzazione ottimale dei punti di accesso Wi Fi (AP);
4. piano degli interventi;
5. procedure di acquisizione e potenziamento dei sistemi connessi;
6. cablaggio ed installazione;

Responsabili: DSIT - DTEL

Indicatori: Grado di avanzamento.

Valore target: 2017: azione 1 entro ottobre; azioni 2,3 entro dicembre; 2018: azioni 4, 5 e 6 per il 50% delle zone non coperte da Wi Fi; 2019: azioni 4, 5 e 6 per il rimanente 50% delle zone non coperte da Wi Fi.



Outcome:

Le azioni intraprese hanno permesso, come primo risultato, di colmare la bassa disponibilità di banda presso la sede di Villa Lebrecht, che ora ha un accesso ad internet adeguato per svolgere le attività di ricerca e di didattica. Con la mappatura della copertura Wi Fi e quindi dell'ideale localizzazione degli apparati di trasmissione dati wireless (AP) si sono poste le basi per coprire in modo efficace gli spazi didattici.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: completate azioni previste per il 2017

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo:

Sviluppo del Piano Edilizio

Il programma triennale dei lavori pubblici 2017/2019 pianifica gli interventi infrastrutturali di incremento e riqualificazione del patrimonio immobiliare in coerenza con gli sviluppi strategici dell'Ateneo. In particolare:

a) incremento degli spazi

1. costruzione nuovo edificio Centro Polifunzionale Passalacqua;
2. costruzione del nuovo corpo aule Santa Marta;
3. costruzione nuovo edificio laboratori didattici e centro per il trasferimento tecnologico Cà Vignal;
4. acquisizione e restauro fabbricato cantina di vinificazione Villa Eugenia San Floriano (VR);

b) riqualificazione di spazi esistenti

1. messa a norma istituti Biologici per ottenimento agibilità e CPI;
2. messa a norma Palazzo di Economia per ottenimento agibilità e CPI;
3. messa a norma edifici vari polo di Veronetta per ottenimento agibilità e CPI;
4. messa a norma edificio Ex Zitelle per ottenimento agibilità e CPI;
5. messa a norma Chiostrì San Francesco e Porta Vittoria per ottenimento agibilità e CPI;
6. adeguamento sismico edifici vari.

Responsabili: DTEL

Indicatore: Cronoprogramma singoli interventi

Valore target:

a) incremento degli spazi

- rif.1) - 2017 completamento delle procedure amministrative con il Comune; 2022 completamento lavori;
rif.2) - 2017 completamento delle procedure amministrative con il Comune; 2021 completamento lavori;
rif.3) - 2017 completamento fase progettuale; 2020 completamento lavori;
rif.4) - 2017: completamento fase progettuale; 2019 completamento lavori;

b) riqualificazione di spazi esistenti

- rif.1) 2017 completamento lavori;
rif.2) 2017 inizio lavori; 2018 completamento lavori;
rif.3) 2017 avvio gara d'appalto dei lavori; 2020 completamento lavori.
rif.4) 2017 inizio lavori; 2018 completamento lavori;
rif.5) 2017 completamento fase progettuale; 2019 completamento lavori;
rif.6) 2017 completamento lavori presso Biologici.

Outcome:

Il programma triennale dei lavori pubblici 2017/2019 risulta articolato secondo due macro pianificazioni: l'incremento degli spazi, con le previsioni di nuove realizzazioni edilizie, e la riqualificazione di spazi esistenti, con il recupero



funzionale tramite la “messa a norma per ottenimento agibilità e CPI”. Nel corso del 2017 si è proseguito per ogni singolo intervento previsto secondo il cronoprogramma specifico.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: per due interventi - la costruzione del nuovo edificio Centro Polifunzionale Passalacqua e del nuovo corpo aule Santa Marta - non sono intervenute intese con il Comune, proprietario dell'area.

Valore consuntivo dell'indicatore: pur con l'eccezione ricordata il cronoprogramma dei singoli interventi è stato sostanzialmente rispettato.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: sostanzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: lo scostamento registrato è da imputarsi al rinnovo dell'amministrazione comunale che non ha consentito il perfezionamento delle intese.

Obiettivo operativo

Ampliamento spazi per la didattica e gli studenti di medicina

Risulta necessario incrementare gli spazi da dedicare agli studenti dell'area medica, sia per la didattica che per lo studio, offrendo un ambiente consono alle molteplici esigenze dettate dall'obbligo di permanenza presso le strutture universitarie.

Azioni:

- analisi dei fabbisogni legati agli spazi per la didattica, per lo studio e per le attività complementari;
- redazione studio di fattibilità tecnico economica;

Responsabili: DTEL

Indicatore: on/off

Valore target: 2017: analisi dei fabbisogni e studio di fattibilità.

Outcome:

il completamento dell'analisi dei fabbisogni di spazi per la didattica, lo studio e le attività complementari ha consentito di redigere il progetto di fattibilità tecnico economica in anticipo sui tempi preventivati e di iniziare l'iter di gara per l'affidamento del servizio di progettazione definitiva, esecutiva, direzione lavori e coordinamento della sicurezza dell'intervento di costruzione del nuovo edificio denominato “BIOLOGICO 3”.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna.

Valore consuntivo dell'indicatore: on

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: accelerazione rispetto al cronoprogramma

Obiettivo operativo:

Riorganizzazione degli spazi del Chiostro San Francesco

Completare il piano di trasferimento dei servizi della DDSS del Polo Umanistico, concentrandoli negli spazi del Chiostro San Francesco, razionalizzandoli in modo da migliorarne la fruibilità agli studenti.

Si proseguirà poi con la conclusione della riorganizzazione logistica dei Dipartimenti del Polo Umanistico negli spazi resisi liberi dalla DDSS.

Azioni:

- redazione studio di fattibilità riorganizzazione servizi e creazione front office al piano terra;
- progetto ed affidamento lavori per la messa a norma del Chiostro e riorganizzazione del back office al piano primo;
- completamento traslochi Dipartimenti del Polo Umanistico.

Responsabile: DTEL

Indicatore: Cronoprogramma dei singoli trasferimenti.

Valore target: 2017: front office DDSS; 2018 back office DDSS e Dipartimenti

Outcome:

è stato effettuato lo spostamento degli uffici della DDSS del Polo Umanistico, consentendo il conseguente riordino



degli spazi dei Dipartimenti interessati; inoltre è stato avviato l'iter progettuale per la messa a norma del Chiostro di San Francesco e la riorganizzazione degli spazi della DDSS, con l'affidamento del servizio di progettazione definitiva, esecutiva, direzione lavori, coordinamento della sicurezza.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: il cronoprogramma dei singoli interventi è stato rispettato

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Fattore qualificante: **EFFICIENZA GESTIONALE**

Obiettivo strategico-pluriennale:

Strutturare e attivare sia **un ciclo integrato di programmazione** che garantisca la coerenza sistemica di tutte le componenti programmatiche sia **un ciclo integrato della qualità**

Obiettivo operativo:

Ciclo integrato della qualità: avvio della preparazione alla visita della Commissione di Esperti di Valutazione (CEV) di ANVUR per l'accREDITAMENTO periodico della Sede e dei Corsi di Studio e il consolidamento del sistema di assicurazione interna della qualità

L'Ateneo sarà prossimamente oggetto di accreditamento periodico tramite visita in loco di una Commissione di Esperti per la Valutazione (CEV) dell'ANVUR. In tale occasione verrà valutato il grado di raggiungimento dei requisiti di qualità relativi a didattica, ricerca e terza missione, in merito alla capacità strategica e di gestione e ai risultati ottenuti dall'Ateneo e dai singoli Corsi di Studio e Dipartimenti scelti a campione per la valutazione. La preparazione di tale visita comporta, dunque, un impegno che richiede la consapevolezza, l'attenzione e la collaborazione di tutta la comunità accademica e di servizio. A tal fine, risulta opportuno preparare adeguatamente i Direttori di Dipartimento, i Referenti dei Corsi, gli studenti e il personale tecnico amministrativo trasmettendo loro tutti i concetti per l'accREDITAMENTO periodico e per la soddisfazione dei requisiti di qualità richiesti e analizzati dalle CEV, in modo tale da affrontare più consciamente la visita ottimizzandone i risultati.

Azioni:

- predisposizione di materiale informativo, raccolta dati e pubblicazione online del materiale predisposto;
- incontri formativi sull'accREDITAMENTO periodico;
- analisi della completezza e adeguatezza della documentazione interna (SUA-CDS, rapporti di riesame, delibere di approvazione riesami, relazioni Commissioni Paritetiche) che sarà analizzata dalla CEV, anche mediante appositi *stress test*;
- supporto agli organi competenti nella messa a punto del sistema di assicurazione interna della qualità.

Responsabile: **APCD** - DDSS

Indicatore: numero incontri; numero documenti visionati.

Valore target: almeno 2 incontri informativi replicati nelle 4 macroaree (per un totale di 8 incontri), riunioni specifiche per CdS con particolari lacune in materia di AQ (si stimano almeno 10 incontri), verifica documentale di tutti i Corsi di Studio (59 schede SUA-CDS, 66 Rapporti di Riesame con relative delibere di approvazione, 10 Relazioni Commissioni Paritetiche di Dipartimento/Scuola)

Outcome:

- 1 corso di formazione (2 gg) aperto a tutti i docenti e personale TA con un esperto esterno
- 16 incontri informativi (2 per ciascuna MacroArea) organizzati dal PdQ sulle attività di monitoraggio annuale e di riesame ciclico, anche nell'ottica dell'accREDITAMENTO periodico
- 11 incontri con 15 CdS le cui SUA-CdS presentavano alcune lacune nella compilazione
- Analisi documentale delle SUA-CdS ("Esiti monitoraggio del PdQ sulle SUA-CdS a.a. 17/18"), dei Riesami ciclici (con feedback a ciascun Referente CdS), Relazioni Commissioni Paritetiche (con feedback a ciascun Presidente CP)
- Revisione del Modello di Assicurazione della Qualità di Ateneo (CdA 23/02/2018)



Variazioni intervenute nel corso dell'anno: i Rapporti di Riesame sono stati elaborati per ciascun CdS senza distinzione per sede, quindi i rapporti elaborati ed analizzati sono stati 58 anziché 66. Con la costituzione della Scuola di Scienze e Ingegneria è stata nominata una Commissione Paritetica a livello di Scuola, in sostituzione delle 2 Commissioni Paritetiche precedentemente attive a livello di Dipartimento (con totale CP sceso da 10 a 9).

Valore consuntivo dell'indicatore: 28 incontri - documenti visionati: 59 scheda SUA-CdS, 58, 9 Relazione Commissioni Paritetiche.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo:

Ciclo integrato della qualità: applicazione ai corsi e scuole di dottorato

Alla stregua di quanto già applicato ormai da anni sui Corsi di Studio, è necessario avviare il ciclo della qualità anche a livello di Corsi e Scuole di Dottorato mediante la definizione di strumenti comuni di AQ per il raggiungimento di elevati standard qualitativi in ottica di miglioramento continuo. A tal fine, è necessario definire *ex novo* un ciclo integrato della qualità, con il coinvolgimento del Delegato alla Ricerca, del PdQ e del NdV, specificando tempi, fasi, attori e output. Inoltre, al fine di monitorare l'andamento dei Dottorati di Ricerca risulta opportuno predisporre un cruscotto di indicatori (con dati di ingresso, percorso, uscita dei dottorandi, esiti delle indagini di *customer satisfaction*, risultati della ricerca, attrattività internazionale) da mettere periodicamente a disposizione del PdQ e del NdV, ma anche dei Coordinatori di Dottorato e Direttori di Scuola per le rispettive competenze valutative/autovalutative.

Azioni:

- definizione del ciclo integrato della qualità dei Dottorati di Ricerca, attraverso la stesura di apposite linee guida di Ateneo;
- verifica di coerenza delle regole ministeriali e di Ateneo oggi vigenti, anche alla luce dei diversi soggetti e delle diverse competenze in materia;
- attività di verifica, supporto e orientamento dell'azione amministrativa riguardante i dottorati innovativi;
- definizione e predisposizione di un cruscotto di indicatori e messa a disposizione di PdQ, NdV, Coordinatori di Corso di Dottorato e Direttori delle Scuole di Dottorato;
- organizzazione di specifici *focus group* con i dottorandi per progettare azioni di miglioramento.

Responsabili: APCD – AR

Indicatore: on/off;

Valore target: stesura linee guida entro il termine fissato dal MIUR per l'accreditamento 2017, predisposizione del cruscotto di indicatori e avvio focus group

Outcome:

- è stato adottato il Modello AQ Dottorati di Ricerca e avviata la relativa applicazione con l'attività di rendicontazione delle Scuole e dei Corsi di Dottorato
- sono stati allineati i contenuti dei Regolamenti relativi ai Dottorati di Ricerca con il nuovo sistema interno di AQ
- è stata attivata un tavolo tecnico per l'AQ dei dottorati, in cui sono stati presentati i criteri per il riconoscimento dell'innovatività del corso di dottorato, ed è stato fornito supporto nella ricognizione dei dottorati innovativi: tutti i corsi sono stati riconosciuti dal MIUR come innovativi
- sono stati forniti report relativi sugli esiti delle indagini di customer satisfaction

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: stesura linee guida/modello AQ, report risultati da indagine customer dottorandi

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: sostanzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: non attivati focus group con i dottorandi

Obiettivo operativo:

Ciclo integrato di programmazione: Coordinamento delle attività di programmazione dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina e Chirurgia

Un ruolo chiave nell'evoluzione migliorativa del processo di programmazione dell'Ateneo viene assunto dai Dipartimenti



e dalla Scuola di Medicina e Chirurgia che devono elaborare propri piani triennali relativi a didattica, ricerca e terza missione (PODS), partendo da quanto stabilito nelle linee di indirizzo e obiettivi strategici che l'ateneo ha definito con il proprio Piano strategico.

I Dipartimenti dovranno definire i propri obiettivi e linee di sviluppo nei primi mesi del 2017, mettendo a fattor comune gli sforzi di programmazione fatti a livello di scheda SUA-RD, secondo una visione strategica più ampia che considera il periodo di piano 2017-2019.

Nel rispetto e nella valorizzazione delle specificità delle diverse aree disciplinari, tale complessa attività richiede necessariamente l'adozione di una coordinata metodologia di lavoro tesa al miglioramento continuo dei processi di programmazione, monitoraggio e valutazione delle strutture dipartimentali, coerenti con le prerogative dell'assicurazione della qualità.

Azioni:

- supporto ai Dipartimenti nella definizione dei PODS, secondo metodologia predefinita;
- predisporre il quadro di insieme dei risultati della VQR 2011-2014 e relazione qualitativa sulla terza missione;
- predisposizione del quadro informativo di supporto richiesto dai Dipartimenti/Scuole;
- rendere disponibile su web un quadro integrato delle strategie del Dipartimento a tutti i portatori di interesse.

Responsabili: APCD

Indicatore: N. PODS elaborati secondo metodologia definita

Valore target: 9

Outcome:

Sono stati prodotti i 9 PODS attesi, secondo la metodologia definita, con supporto di tipo redazionale e sui dati ed informazioni integrative, a Dipartimenti e Scuola di Medicina.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: 9 PODS elaborati

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

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:

Stesura Manuale di contabilità

L'obiettivo è quello di standardizzare la gestione contabile, semplificando e uniformando le procedure contabili attraverso la definizione dei dettagli della struttura e delle procedure operative del sistema contabile, la cui definizione è demandata dal nuovo regolamento contabile al Manuale di contabilità e controllo di gestione. Si provvederà a definire la struttura di dettaglio del sistema contabile, le procedure relative alle registrazioni contabili di esercizio, le procedure e le operazioni contabili di chiusura e apertura dell'esercizio, i documenti contabili gestionali, le modalità di utilizzo dei fondi economici, le procedure di inventariazione.

Azioni:

- analisi e redazione documento;
- formazione relativa ai contenuti del manuale;

Responsabili: DAF

Indicatore: on/off.

Valore target: Manuale di contabilità nella versione 1.0

Outcome:

Sono state effettuate una prima fase di benchmarking su quanto predisposto da altri atenei ed un'analisi del Manuale Tecnico Operativo predisposto dalla Commissione COEP del MIUR, impostando l'indice dei contenuti e la struttura del previsto Manuale di contabilità.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna



Valore consuntivo dell'indicatore: Abbozzo Manuale di contabilità (indice e struttura)

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: non raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: la redazione del manuale di contabilità è stata rinviata all'esercizio 2018 anche per adeguare i suoi contenuti alle novità obbligatorie dall'esercizio 2018 definite nella versione integrale e coordinata del Manuale Tecnico Operativo predisposto dalla commissione COEP del MIUR.

Obiettivo operativo:

Migliorare il monitoraggio degli indicatori adottati da MIUR, ANVUR, ALMALAUREA, RANKING nazionali e internazionali

L'Ateneo è ciclicamente sottoposto a monitoraggio da parte del Ministero e di altri enti di controllo al fine di valutare le performance, sia nell'ambito della qualità della didattica e della ricerca, sia riguardo all'efficienza dell'azione amministrativa.

E' quindi fondamentale che l'Ateneo mantenga sotto costante monitoraggio i processi di alimentazione dei dati utilizzati nel calcolo degli indicatori e che verifichi internamente i risultati ottenuti. Per fare questo è necessario sviluppare il sistema informativo di Ateneo che disponga di tutte le informazioni necessarie per il calcolo degli indicatori utilizzati dal MIUR per la distribuzione di risorse (FFO, PRO3, Dottorati, Tutorato), dall'ANVUR per la valutazione periodica degli atenei (SUA-CDS, SUA-RD, VQR), da ALMALAUREA con le indagini sul profilo e la condizione occupazionale dei laureati. Verranno inoltre esplorati gli indicatori utilizzati dalle due tra le più note classifiche nazionali curate da Il Sole 24 Ore e da La Repubblica e i due più importanti ranking internazionali quali The Times Higher Education World University Rankings (THE) e QS World University Rankings (QS).

Azioni:

- individuazione dei principali indicatori da monitorare, chiarendone la definizione, la finalità e ambito di utilizzo e la relativa frequenza;
- definizione della regola di calcolo, della fonte dei dati utilizzati, del responsabile della sua certificazione;
- mappatura del processo interno di alimentazione dei dati;
- creazione all'interno dell'ateneo dei medesimi processi di calcolo degli indicatori, a partire dalle definizioni così esplicitate, per giungere al calcolo degli indicatori in modo autonomo;
- verifica della rispondenza dei risultati interni con quelli derivanti dalle fonti ufficiali (MIUR, ANVUR etc.).

Responsabile: APCD – DSIT – DDSS – DRU - AR

Indicatore: % di indicatori analizzati e ricreati in Ateneo

Valore target: 60%

Outcome:

È stato costruito un catalogo di indicatori sulla base delle informazioni acquisite dalle diverse fonti interne ed esterne (data warehouse di Ateneo, banche dati MIUR, ANVUR, ALMALAUREA, etc.). Gli indicatori sono stati individuati e qualificati in base alle seguenti variabili fondamentali: regola di calcolo, livello di granularità del dato, fonte dei dati, frequenza di rilevazione, area analizzata dall'indicatore. Sulla base delle informazioni disponibili all'interno del data warehouse, è iniziata l'attività di implementazione della reportistica con i medesimi processi di calcolo degli indicatori esterni, consentendo l'avvio delle attività di analisi e controllo dei risultati interni rispetto a quelli delle fonti ufficiali.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: la definizione delle logiche di calcolo degli indicatori ministeriali è tuttora in evoluzione e questo ha comportato una revisione continua delle relative reportistiche.

Valore consuntivo dell'indicatore: 100 % indicatori analizzati - 10 % indicatori ricreati.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: non raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Cineca ha reso disponibili nel data warehouse di Ateneo solo alcune metriche ANVUR e MIUR, elementi necessari per la duplicazione interna delle logiche di calcolo: questo ha rallentato le attività di verifica e di calcolo degli indicatori.

Obiettivo operativo:

Reingegnerizzazione del processo di budgeting

Implementare un nuovo processo finalizzato alla stesura del bilancio preventivo annuale e pluriennale che, porti alla



razionalizzazione della fase di definizione delle risorse ed alla verifica della sostenibilità delle attività future, anche attraverso una informatizzazione del processo di raccolta dei fabbisogni dai centri gestionali e verifica della quadratura del bilancio.

Azioni:

1. definizione e disegno del nuovo work flow relativo al processo di budget;
2. individuazione ed acquisizione di uno strumento informatico mirante all'automatizzazione del processo stesso;
3. configurazione dello strumento al fine di renderlo utilizzabile per il budget 2018;
4. formazione sul processo e sullo strumento informatico adottato

Responsabili: DAF - DSIT

Indicatore: on/off.

Valore target

Bilancio di previsione 2018-2020 ottenuto attraverso il nuovo processo e con l'adozione del nuovo strumento informatico

Outcome:

È stato definito un nuovo processo di budget ed implementato il sistema gestionale 'U-budget' per automatizzare l'intero processo; nel mese di settembre sono state ultimate le configurazioni del software per consentirne l'utilizzo per la predisposizione del budget 2018-2020. Questo ha consentito di dematerializzare il processo di budget, rendere istantaneo il flusso di informazioni tra Centri di Responsabilità e Direzione Amministrazione e Finanza e semplificare l'aggregazione dei singoli budget di struttura nel budget di Ateneo.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: on

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo:

Reporting direzionale per il supporto alle decisioni degli Organi di governo

L'obiettivo è quello di fornire ai decisori un quadro esaustivo di informazioni finalizzate all'adozione di scelte mirate e consapevoli, che consenta di individuare opportunità di miglioramento e di monitorare l'andamento dei risultati.

La mole di informazioni che l'Ateneo possiede è sempre più consistente e necessita di crescente attenzione e precisione nella raccolta, affidabilità e razionale organizzazione dei dati. Diviene pertanto necessario sintetizzare le informazioni dei principali aspetti strategici dell'attività dell'Ateneo con l'adozione di *dashboard* direzionali e reportistiche sintetiche che incrociano informazioni provenienti da differenti aree dell'Ateneo (Didattica e studenti, Ricerca scientifica, Risorse Umane, Risorse economiche, finanziarie e patrimoniali) e da fonti esterne per confronti e *benchmark*.

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. Infatti, uno degli elementi cruciali cui prestare attenzione per la riuscita del progetto è dato dallo strumento *Pentaho*, messo a disposizione da Cineca per interrogare il data warehouse, e dalle tempistiche dettate dallo stesso Cineca per l'implementazione delle svariate metriche da costruire.

Azioni:

- individuazione del quadro dei destinatari dei cruscotti e delle reportistiche;
- analisi degli obiettivi di fabbisogno informativo, nonché degli elementi e delle relazioni che comporranno ciascun cruscotto, con definizione del livello di dettaglio richiesto. Particolare attenzione verrà riservata ai dati attualmente già richiesti nell'ambito del sistema AVA per la SUA-CDS e la SUA-RD, del FFO e della quota premiale, della Programmazione Triennale e della VQR.
- predisposizione delle reportistiche e dei cruscotti, individuazione della cadenza di aggiornamento e definizione della modalità di diffusione delle reportistiche;
- abilitazione degli utenti all'accesso delle reportistiche e dei cruscotti;
- certificazione del risultato prodotto al fine di un corretto utilizzo da parte dei destinatari;
- presentazione e condivisione dei risultati;



- formazione degli utenti finali.

Responsabile: **APCD** - DSIT

Indicatore: n. report/cruscotti predisposti e resi disponibili.

Valore target: almeno 5 report per area (didattica, ricerca, studenti, bilancio)

Outcome:

Sono state mappate le esigenze informative dei diversi stakeholder e costruito un catalogo di indicatori in base alle seguenti variabili fondamentali: regola di calcolo, livello di granularità del dato, fonte dei dati, frequenza di rilevazione, area analizzata dall'indicatore. Contestualmente, è iniziata l'attività di formazione sul nuovo strumento di data warehouse, denominato Pentaho. Sono stati definiti i gruppi e le profilature degli utenti che avranno accesso alle reportistiche. Infine è stata avviata l'implementazione di report sulle aree di studenti, didattica, personale e contabilità.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Cineca non ha ancora attivato il data mart della ricerca; la costruzione dei report si è così concentrata sul data mart del personale.

Valore consuntivo dell'indicatore: Report prodotti: 2 per area didattica, 5 per area personale, 5 per area studenti e 3 per area bilancio

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: parzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: le attività di presentazione, condivisione dei risultati e formazione degli utenti finali viene posposta al 2018, quando sarà disponibile un numero di report più ampio e significativo.

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

Implementazione del nuovo processo acquisti

Nel 2016 si è condotto un *assessment* sullo stato dell'arte del ciclo passivo in Ateneo. Dall'analisi del processo 'as is' sono state individuate aree di miglioramento, con particolare riferimento ai collegamenti con le procedure di contabilità, da un lato, ed ad economie di scala, dall'altro.

Successivamente si è ridisegnato un nuovo processo di acquisto più fluido e organizzato, standardizzando i passi dalla determinazione del fabbisogno, all'acquisto, fino al pagamento della singola fattura,

Il nuovo modello degli acquisti risulta coerente con la nuova normativa sugli approvvigionamenti e con la revisione del modello contabile, nonché 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.

Al fine di consentire un'efficacia ed effettiva adozione del modello di gestione degli acquisti si dovrà adottare un percorso strutturato di iniziative che integrino i diversi ambiti di intervento (processi, organizzazione, persone, architetture tecnologiche e applicative)

In questo ambito le azioni da mettere in atto sono finalizzate ad introdurre il nuovo processo limitando al massimo l'inefficienza temporanea che i cambiamenti non ben programmati possono generare. Si tratta in sostanza di introdurre il nuovo concatenarsi di attività, attori e documenti/transazioni previsti nel nuovo processo, affiancando attività di formazione e *change management*.

Azioni:

- evoluzione del sistema con implementazioni di nuove funzionalità in UGOV;
- diffusione del nuovo processo di gestione degli acquisti e formazione delle persone coinvolte;
- definizione di una alberatura merceologica multilivello ed individuazione di un *panel* di classi merceologiche di interesse trasversale (strutturazione e programmazione acquisti);
- avvio.

Responsabili: **DTEL** – DSIT – DAF

Indicatore: on/off

Valore target: 2017: avvio processo di acquisto

Outcome:



Il nuovo processo di acquisto è stato avviato e il sistema implementato di nuove funzionalità UGOV; la conoscenza del nuovo processo acquisti è stata diffusa tramite interventi di formazione agli utenti.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: Nuovo processo acquisti avviato

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo

Revisione organizzativa

La revisione dell'assetto organizzativo, la cui l'analisi è partita nel corso del 2016, troverà completamento nel corso del 2017. Il nuovo assetto definirà a che livello (centrale, per polo, per macroarea, per struttura) i singoli servizi saranno organizzati cercando di garantire un giusto equilibrio tra efficacia (decentramento) e efficienza gestionale (centralizzazione).

I principali servizi oggetto di analisi sono stati: 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 livello e post laurea), la comunicazione. Trasversale a tutte le strutture è stata fatta 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:

- dimensionamento delle strutture attraverso l'analisi dei carichi di lavoro e la mappatura delle competenze delle diverse figure coinvolte;
- predisposizione di un *Master plan* attuativo della messa a regime che tenga anche conto dei bisogni formativi;
- capillare attività di comunicazione sul riassetto organizzativo e sui tempi di attuazione.

Responsabili: **DRU (DG < ottobre 2017)** – Tutte le Direzioni

Indicatore: on/off

Valore target: nuova organizzazione

Outcome:

La riorganizzazione è stata realizzata in tre distinte fasi: la prima ha riguardato la riorganizzazione dei servizi della Direzione Didattica e Servizi agli Studenti; la seconda la riorganizzazione dei servizi acquisti e contabilità, presidiati, rispettivamente, dalla Direzione Tecnica e Logistica e dalla Direzione Amministrazione e Finanza, nonché il coordinamento dei servizi dipartimentali e della gestione delle Risorse Umane; la terza l'istituzione della Direzione Comunicazione e Governance e il riordino dei servizi in staff alla Direzione Generale.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: nuova organizzazione attuata

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo:

Reingegnerizzazione dei processi relativi ad assegni e borse

Al fine di avere dei servizi adeguati per poter ambire ad essere competitivi sul piano nazionale ed internazionale, occorre ridurre i tempi e le attività intercorrenti tra la richiesta di attivazione di nuove posizioni e la liquidazione del dovuto alle stesse, attraverso la reingegnerizzazione dei processi per ciò che riguarda l'attivazione e gestione amministrativa di assegni di ricerca, borse di dottorato di ricerca, assegni di tutorato, borse per il diritto allo studio e borse di mobilità internazionale.

Azioni:

- analisi delle criticità dei processi esaminati;



- disegno dei nuovi processi (to be);
- implementazione dei nuovi processi.

Responsabili: DAF – AR – DDSS - DSIT

Indicatore: on/off.

Valore target: implementazione nuovi processi.

Outcome:

Sono stati analizzati i processi as is e individuate le principali criticità, si è poi avviato il disegno dei processi to be anche alla luce della riorganizzazione della struttura amministrativo-contabile d'Ateneo e dell'adozione della nuova procedura PICA (Piattaforma Integrata Concorsi Atenei).

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: analizzati i processi as is, avviato il disegno dei processi to be e non implementati

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: scarsamente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: da completare la reingegnerizzazione dei processi to be e la loro implementazione.

Obiettivo operativo:

Ridefinizione nuove modalità di gestione del post lauream

Al fine di avere una visione di insieme dell'offerta post lauream, di migliorarne la comunicazione e di sgravare i Dipartimenti dall'organizzazione e gestione dei corsi, si intende rivedere le modalità di gestione del post lauream adottando un modello organizzativo, che preveda che (dopo la determinazione dell'offerta formativa da parte dei Dipartimenti), tutte le attività gestionali riferibili ai corsi vengano svolte a livello centrale, dall'iscrizione e gestione degli studenti sino alla stipula e pagamento dei contratti di docenza, trasferendo a livello centrale anche tutto l'aspetto comunicativo dell'offerta formativa di ateneo

Azioni:

- ridefinizione del flusso organizzativo dei master e corsi di perfezionamento con una struttura di servizio che si occupa delle fasi procedurali di attivazione/gestione dei master/CP, mantenendo in capo ai Dipartimenti la competenza didattica di definizione dell'offerta formativa
- promozione e comunicazione di tutta l'offerta post lauream.

Responsabili: DDSS - DCG

Indicatore: on/off

Valore target: nuovo assetto organizzativo A.A. 2017/2018

Outcome:

Con il trasferimento dell'organizzazione e gestione dei corsi a livello centrale, nel 2017 sono stati definiti nuovi modelli di:

- gestione dei costi (verifica della sostenibilità economica del corso con controllo preventivo e successivo di tutte le voci del piano finanziario e ripartizione degli incassi)
- gestione dei rapporti con gli enti esterni attraverso la predisposizione di un format di convenzione adattabile a seconda della tipologia di collaborazione
- gestione degli incarichi di docenza e tutor (controllo della coerenza degli incarichi al piano didattico finalizzata all'approvazione del Dipartimento, analisi e predisposizione di modelli standard delle varie tipologie di avvisi di selezione e contratti, analisi delle procedure di liquidazione dei compensi)

Nel corso del 2017 è stato emanato il nuovo Regolamento Master e istituita la Commissione Post Laurea con nuove competenze. E' stato ridefinito, sulla base del nuovo Regolamento, l'intero iter di presentazione dei progetti dei corsi per l'offerta 2018/19 ed è stata implementata la nuova procedura on line di presentazione delle proposte. La promozione dell'offerta formativa a.a. 2017/2018 è avvenuta principalmente on line dall'home page di Ateneo.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: avvio nuovo assetto organizzativo a.a. 17/18

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto



Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno.

Obiettivo strategico-pluriennale:

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

Obiettivo operativo:

Riprogettazione del servizio e-mail

L'attuale sistema di gestione del servizio di posta elettronica di Ateneo nel tempo ha presentato diversi limiti. In particolare sono inadeguati i limiti in spedizione e dimensioni degli allegati; il trattamento antispam; la gestione della reputazione; lo spazio a disposizione; la continuità di servizio. Finalità della ri-progettazione del servizio di e-mail è l'introduzione di un nuovo contesto di posta che garantisca il superamento dei limiti evidenziati e permetta di svincolare il più possibile l'Ateneo dalla sua gestione, garantendo l'assoluta affidabilità ed efficienza, oltre che evoluzione futura. L'obiettivo è valutare le migliori soluzioni in cloud esistenti con caratteristiche pensate per l'Accademia (Google e Microsoft), avendo cura di verificare l'integrazione con il sistema informativo di Ateneo e con le rispettive suite applicative di tipo collaborativo online.

Azioni:

- analisi dello stato dell'arte;
- valutazione e scelta sulla base di parametri;
- migrazione dall'attuale sistema;
- switch off – switch on

Responsabili: DSIT

Indicatore: on-off

Valore target: switch on.

Outcome:

Si sono effettuate le fasi di analisi e di valutazione dei fornitori di posta elettronica per l'accademia, cioè Google e Microsoft. Il processo di approfondimento delle proposte è stato guidato dalla letteratura e ha permesso di identificare in modo oggettivo i parametri di misurazione delle soluzioni. Tramite un dialogo competitivo con i player e la conseguente elaborazione delle risposte, si è scelto la proposta di Microsoft. Da quel momento, Aprile 2017, si sono messe in atto le politiche di migrazione dall'ambiente di posta preesistente (Zimbra presso Cineca) a quello di Microsoft, cioè Office365.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: switch on dilazionato di circa 4 mesi

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: parzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Il periodo di migrazione si è allungato di circa 4 mesi per un contesto più complesso del previsto e per la scoperta di tre diversi bug nel software di migrazione di Microsoft che hanno comportato il ricorso a patch di livello internazionale per essere risolti.

Obiettivo operativo:

Progettare ed implementare il nuovo modello di contribuzione studentesca e semplificare il relativo processo

Ridefinire il sistema di contribuzione studentesca (adottando un apposito regolamento), che porti anche alla diminuzione dei rimborsi dovuti grazie ad una diversa distribuzione, nell'anno accademico, delle tasse dovute dagli studenti; incentivare e consolidare il sistema premiale del merito degli studenti in sede di immatricolazione e di carriera universitaria.

Azioni:

- reingegnerizzare il processo di presentazione e gestione delle domande di benefici;
- adozione di un nuovo Regolamento in materia di contribuzione studentesca.

Responsabili: DDSS - DSIT

Indicatori: on/off – n. rimborsi



Valore target: Regolamento - diminuzione del 60% dei rimborsi rispetto a.a. precedente.

Outcome:

È stata effettuata una revisione complessiva del sistema di contribuzione studentesca e del Regolamento in materia di contribuzione studentesca. In applicazione della legge di stabilità 2017 (art. 1, c. 252-267) è stata approvata una no tax area per nuclei familiari con ISEE fino a € 13.000 e un contributo calmierato per nuclei familiari con ISEE fino a € 30.000: il nuovo modello di contribuzione studentesca mantiene e rafforza i principi di equità, progressività e gradualità, e incentiva l'impegno e il merito (regolarità di carriera). Considerato che la modifica va ad incidere su due anni solari (2017, 2018), nell'anno 2017 sono stati fatti 7.000 rimborsi rispetto ai 9.000 dell'anno 2016.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: nuovo modello di contribuzione studentesca adottato – 22% di rimborsi in diminuzione dall'anno precedente

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: La riduzione del numero dei rimborsi per effetto dell'adozione del nuovo modello di contribuzione studentesca matura nell'anno solare 2018. L'effetto della modifica al modello di contribuzione studentesca viene spalmato in due anni solari 2017 (riduzione del 22%) e 2018 (dato non ancora disponibile).

Obiettivo operativo:

Revisione modalità di testing per l'accesso programmato e la verifica dei saperi minimi

La decisione di Economia di avvalersi del Consorzio CISIA per la gestione dei test di accesso ai corsi di studio programmati, rende opportuna un'analisi a 360° sulle diverse tipologie di test adottate dall'Ateneo sia per l'accesso programmato che per la verifica dei saperi minimi al fine di verificare l'opportunità di introdurre nuove o diverse modalità finora adottate.

Azioni:

- analisi dello stato dell'arte;
- verifica con i singoli collegi didattici delle diverse modalità utilizzabili e condivisione delle eventuali opportunità di cambiamento;
- proposta di un piano di azione

Responsabili: DDSS

Indicatore: on-off

Valore target: Ricognizione verifica saperi minimi e test di accesso (come da file allegato) all'interno dell'Ateneo al fine di predisporre il relativo piano di azione.

Outcome:

Dematerializzazione delle procedure per l'accesso ai corsi di laurea triennale dell'area economica e verifica della possibilità di attivare le medesime procedure per i corsi di laurea triennale dell'area di scienze e ingegneria. È stata fatta la ricognizione delle modalità di verifica dei saperi minimi dei corsi triennali e delle diverse modalità di accesso all'interno dell'ateneo.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: Analisi dello stato dell'arte e verifica con i collegi predisposta

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: parzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: La diversità delle modalità di accesso, e le conoscenze richieste non ha consentito di predisporre nel 2017 il piano di azioni.

Obiettivo operativo:

Integrazione delle anagrafiche del sw gestionale delle Biblioteche dell'Ateneo (Aleph) con il servizio di gestione delle identità di Ateneo (GIA)

La coesistenza di diversi applicativi all'interno dell'Ateneo suggerisce di semplificare la gestione delle password da parte degli utenti, favorendo anche un miglioramento dei livelli di sicurezza. Per poter fruire in modo ottimale dei servizi automatici di dialogo con l'utenza offerti da Aleph, si razionalizzano le procedure di identificazione per gli utenti dei servizi del Sistema bibliotecario: la soluzione consente di ottimizzare l'integrazione fra i due applicativi Aleph e GIA, rendendo possibile agli utenti di aggiornare via web in autonomia e in qualsiasi momento i propri dati anagrafici e di contatto.



Azioni:

- analisi dei requisiti e sviluppo del software;
- aggiornamento macchine kiosk per la ricerca in biblioteca e configurazione del server;
- inserimento modulo online: in pagine web delle biblioteche, nel sistema di Identificazione dell'utente in Opac web e in UniVerSe (Patron Directory Services), in Intranet;
- organizzazione front office per l'iscrizione nuovi utenti;
- formazione e comunicazione.

Responsabili: BIBLIO - DSIT

Indicatore: on/off

Valore target: 2017: studenti, personale e utenti esterni

Outcome:

La nuova procedura consente di identificare in modo univoco e normativamente corretto anche i numerosi utenti esterni frequentatori di biblioteche e consente agli utenti istituzionali un dialogo diretto con il database gestionale Aleph per la conferma o modifica dei dati anagrafici di contatto, fondamentali per la corretta gestione della fornitura dei servizi. Tutti gli utenti dei servizi bibliotecari, compresi i servizi online, sono ora identificati e registrati con transito automatico da GIA ad Aleph.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: integrazione di GIA e Aleph per studenti, personale e utenti esterni

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo:

Dematerializzazione procedure concorsuali e di selezione dei docenti a contratto

Nell'ambito della progressiva dematerializzazione dei processi di Ateneo, particolare rilievo assumono l'iter di selezione dei docenti a contratto e le procedure concorsuali per i docenti e per il personale tecnico amministrativo. Finalità del progetto è quello di introdurre automatismi per entrambi gli aspetti. Per la selezione dei docenti a contratto, a partire dall'offerta formativa definita, si genereranno on line sia la documentazione dematerializzata sia i flussi selettivi. Il sistema consentirà anche la dematerializzazione delle procedure selettive per i docenti a contratto per i master. Obiettivo è introdurre un nuovo sistema software che produrrà il contesto di gestione on line delle procedure, integrandolo con gli attuali applicativi di gestione esistenti in Ateneo.

Azioni:

- analisi dei processi;
- valutazione dei software disponibili;
- integrazione con i sistemi;
- messa on line

Responsabili: DSIT – DRU - DDSS

Indicatore: on/off

Valore target: a.a. 2017/2018: procedure per il reclutamento del personale, docenti e per la selezione dei docenti a contratto per i master; a.a. 2018/2019 selezione docenti a contratto lauree triennali e magistrali.

Outcome:

Si è scelta la proposta di Cineca per la dematerializzazione delle procedure di acquisizione delle domande di concorso, poiché è naturalmente integrata con i sistemi già in uso presso l'Ateneo. I primi utilizzi della procedura hanno permesso di riscontrare una notevolissima semplificazione delle azioni ordinariamente presenti nelle procedure di concorso materializzate.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: on

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto



Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo:

Accorpamento in un unico supporto badge di diversi servizi

Un'analisi degli attuali sistemi presenti in Ateneo per verificarne l'integrabilità in un unico supporto è stata effettuata nel 2016 e tale approfondimento ha portato a censire dodici diversi sistemi badge per fruire di vari servizi quali l'accesso a spazi parcheggio, le timbrature, l'apertura di porte, l'identificazione, la fruizione dei servizi bibliotecari e vari altri. Fine dell'Ateneo è dotarsi di un sistema unificato per l'accesso e l'identificazione del proprio personale e degli eventuali ospiti, con la possibilità di estendere il medesimo sistema anche agli studenti. Una volta studiate le caratteristiche dei badge con maggiore copertura funzionale (accesso parcheggi, accesso porte, timbrature, identificazione), obiettivo per il 2017 è quello di realizzare l'architettura fisica e organizzativa per l'introduzione progressiva del badge unificato.

Responsabili: **DSIT** – DTEL - DRU

Indicatore: on/off.

Valore target: 2017: accorpamento di almeno 4 badge

Outcome:

Si è scelta una tecnologia di badge multi-supporto (microchip, RFID, banda magnetica) al fine di far convergere in un unico badge le diverse tecnologie presenti per l'accesso, distribuite in diversi badge mono servizio. Attorno alla scelta del badge di è identificata una organizzazione che permetta la stampa on demand distribuita, sia tramite una revisione concordata dei compiti delle portinerie sia attraverso lo sviluppo di nuove porzioni di software per la gestione del ciclo di vita del badge, integrandolo con il DbERW, il back office del Web.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: 5 badge accorpati, ovvero: presenze, parcheggi, accessi ai locali, riconoscimento, fruizione dei servizi bibliotecari

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo:

Dematerializzazione procedure per gli stage e tirocini della macro area di Scienze Umanistiche

Nel corso del 2016 si è attuata la dematerializzazione della procedura di stage e tirocinio di Scienze motorie, permettendo il salto definitivo verso l'efficace fruizione on line del processo. Per il 2017 si intende completare la gestione on line dell'intero processo di attivazione di stage (curricolari "facoltativi" di studenti ed extracurricolari di laureati) e di tirocinio curriculare obbligatorio per la Macro Area Scienze Umanistiche (Scienze dell'Educazione / Formazione e Servizio Sociale).

Azioni:

- analisi delle esigenze specifiche della Macroarea di Scienze Umanistiche (scienze dell'educazione, formazione, servizio sociale)
- personalizzazione del modulo standard di stage e tirocini rilasciato dal Cineca in Esse3
- go live

Responsabili: **DSIT** - DDSS

Indicatore: on/off

Valore target: go live

Outcome:

L'azione ha permesso di proseguire la totale dematerializzazione dei servizi della Direzione Didattica e Servizi agli Studenti, rivolti anche alle aziende nell'ambito degli stage e dei tirocini. In questa circostanza, il canale di trasmissione dematerializzato delle convenzioni e dei feedback dell'esperienza studente da parte delle aziende risulta essere particolarmente efficiente, così come la gestione dal lato studente e amministrativo.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: on

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto



Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo:

Introduzione strumento per ottimizzare gli orari di utilizzo delle aule didattiche

Dal 2016 l'Ateneo ha iniziato un progetto per razionalizzare l'uso degli spazi didattici, mettendo a fattore comune di macroarea tutte le aule finora assegnate ai dipartimenti. Finalità della gestione degli spazi aule per macroarea è quella di consentire un utilizzo efficiente degli spazi e quindi una loro maggiore disponibilità. È opportuno ora introdurre uno strumento software che consenta di aggiornare l'occupazione delle aule da chi ne ha l'autorizzazione e rendere immediatamente visibile a tutti l'occupazione nel tempo delle singole aule.

Azioni:

- adozione di un nuovo strumento per automatizzare la gestione degli orari di lezione e degli spazi didattici
- integrazione dello strumento con gli altri gestionali dell'Ateneo
- formazione delle UO didattiche e dei docenti all'uso
- avvio a.a. 2017/2018

Responsabili: DSIT - DDSS

Indicatore: on/off

Valore target: avvio 2017/2018

Outcome:

Sono stati introdotti sistemi per la gestione delle aule, degli orari di lezioni e esami, permettendo di ottimizzare gli spazi, ottimizzare il loro utilizzo e dematerializzare la selezione del momento dell'esame da parte del docente.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: on

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo:

Aggiornamento delle procedure di alimentazione automatica di Amministrazione Trasparente

L'Ateneo, come ogni amministrazione pubblica, è tenuto alla pubblicazione on line, su apposita pagina web denominata Amministrazione Trasparente, di una serie di dati ed informazioni cui *stakeholder* e cittadini devono poter accedere. Con la finalità di garantire il massimo della disponibilità di informazioni, incidendo il minimo sulle attività ordinarie del personale, da tempo sono monitorate, e di volta in volta introdotte, modalità di flusso automatizzato di dati direttamente dagli applicativi gestionali.

E' opportuno ora predisporre una specifica analisi di fattibilità sulle modalità tecnico-informatiche più idonee ad attingere le informazioni necessarie direttamente dai data base della gestione amministrativa (UGOV Contabilità e CSA Integrato) automatizzando il popolamento di specifiche sottosezioni di Amministrazione Trasparente, in particolare per le tipologie dei consulenti e collaboratori e dei bandi di gara e contratti. Si dovrà inoltre valutare l'impatto delle nuove procedure sui processi di lavoro interessati, con particolare riferimento agli uffici coinvolti nella generazione dei dati (DRU, DAF, DTASE, DOSI e tutti i Dipartimenti e strutture con autonomia di gestione), alle procedure ed agli applicativi in uso agli uffici coinvolti, ad oggi ed a regime, nonché alle possibili ricadute organizzative.

Espletata tale analisi, si metteranno in produzione i conseguenti automatismi, ove tecnicamente ed organizzativamente possibile e conveniente, nel rispetto delle norme a tutela del trattamento dei dati personali.

Azioni:

- analisi dello stato dell'arte;
- integrazione dei sistemi ed eventuale sviluppo di parti applicative;
- migrazione dall'attuale sistema;
- switch off – switch on

Responsabili: DSIT - DCG

Indicatore: on-off



Valore target: 2018: switch on

Outcome:

Sono stati rivisti i processi di inserimento dati e i software connessi per estrarre le informazioni che a norma devono essere presenti nei siti pubblici. È stato completato il piano d'attività previsto per il 2017.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: on

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo operativo:

Integrazione delle App della biblioteca Meneghetti con le App di Ateneo

Il diffuso utilizzo dei dispositivi mobili, quali *smartphone* o *tablet*, induce a proporre un'estensione delle *App* già esistenti all'interno dell'Ateneo anche per quanto riguarda i servizi bibliotecari. Poiché la Biblioteca centrale Egidio Meneghetti si è già dotata di una *App* e ha concluso positivamente la fase di sperimentazione, si propone di estenderla ai principali Servizi bibliotecari integrandola nella *App* di Ateneo.

Azioni:

1. analisi funzionalità *App* Meneghetti;
2. implementazione dei servizi entro il framework di sviluppo già in uso presso la DOSI.

Responsabile: **DSIT** - BIBLIO

Indicatore: on/off

Valore target: fine 2017

Outcome:

Si è analizzata l'*App* Meneghetti al fine da identificarne i servizi erogati e permetterne, così, l'unificazione con l'*App* ufficiale delle carriere degli studenti.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: on

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: Nessuno

Obiettivo operativo:

Gestione missioni on line

Dal 2016 l'Ateneo ha iniziato un progetto per la dematerializzazione delle missioni, la cui prima fase è terminata con la scelta dello strumento informatico. 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 organizzative / 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:

- proposta di revisione del Regolamento Missioni;
- formazione del personale, comunicazione delle nuove funzionalità;
- messa in produzione.

Responsabili: **DSIT** - DAF

Indicatore: Grado di avanzamento.

Valore target: settembre 2017: azione 1; dicembre 2017: azioni 2-3 per l'Amministrazione Centrale e due Dipartimenti;



giugno 2018: estensione ad almeno 6 dei 12 Dipartimenti complessivi.

Outcome:

E' stato necessario revisionare il regolamento delle missioni, rendendolo più chiaro in alcuni punti e propedeutico all'introduzione di un nuovo software per gestirle. Il software ha necessitato di alcune personalizzazioni al fine da rispecchiare il modus operandi presente in Ateneo. Le caratteristiche del software e del nuovo regolamento sono state oggetto di formazione. La distribuzione della procedura ha coinvolto inizialmente due dipartimenti che potessero rappresentare due visioni diverse delle funzioni dematerializzate: il Dipartimento di Scienze Giuridiche e quello di Informatica. Le esperienze e i feedback raccolti hanno così permesso di ritardare sia il software sia l'organizzazione. Si è quindi proseguito con la messa a disposizione della piattaforma anche per l'Amministrazione

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: nuovo Regolamento Missioni adottato – formazione del personale espletata – predisposta la messa in produzione per l'Amministrazione e attuata nel mese di aprile 2018

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: parzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: la necessità di modificare le prassi e le abitudini consolidate del personale hanno determinato un ritardo

Obiettivo operativo:

Nuova gestione delle identità digitali e integrazione con il sistema nazionale SPID

Dal 2016 l'Ateneo sta reingegnerizzando il processo di gestione delle identità digitali con riferimento alle nuove tecnologie: *social, mobile, cloud, single sign on*. Finalità del progetto è quello di introdurre un'architettura moderna atta a supportare le molte novità sul tema come lo SPID, il Sistema Pubblico per la gestione dell'Identità Digitale di cittadini e imprese (SPID), recentemente introdotto. Obiettivo delle azioni è quello di concludere la fase di migrazione architetturale e integrare i nuovi sistemi di gestione federata degli account.

Responsabile: DSIT

Indicatore: on/off

Valore target: 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 sistema SPID permette di fruire con un unico set di credenziali dei diversi servizi erogati dalle Pubbliche Amministrazioni, comprese le Università. La piattaforma scelta è quella di Oracle, già fornitore del sistema di gestione delle credenziali. Tale sistema è stato collegato con quello di esse3, il gestionale delle carriere studenti fornito da Cineca, al fine da permettere la fruizione di alcune funzioni, come ad esempio la pre immatricolazione, con le credenziali universali SPID.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: Processo di integrazione delle piattaforme di autenticazione e accreditamento di Ateneo con SPID realizzato >80%

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: sostanzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: realizzare il software e i processi sottostanti è stato più complesso del previsto

Obiettivo operativo:

Introduzione dei piani di *disaster recovery* per un'efficace fruizione dei servizi informatici di Ateneo

Finalità del progetto, iniziato nel 2016, è quello 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. A tal fine, si rendono necessarie azioni di test e di verifica dei piani di continuità definiti, in modo da assicurare una ragionevole protezione in caso di disastro.

Azioni:

1. test dei piani di *disaster recovery* dei principali sistemi informatici
2. test dei piani per le strutture gestionali.

Responsabile: DSIT – tutte le direzioni e le aree di staff



Indicatore: Direzioni/aree coinvolte nei test e numero di servizi testati

Valore target: 2017: almeno 3 direzioni/aree e 2 servizi specifici per ciascuna direzione/area

Outcome:

Con la soluzione scelta, che prevede la presenza di macchine server localizzate remotamente rispetto all'Ateneo (sono site a Casalecchio di Reno, nel data Center del Cineca) è stata migliorata la robustezza del sistema informativo in caso di eventi imprevisti e tali da compromettere il normale funzionamento dei servizi informatici.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: test dei servizi ICT realizzati >80%

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: sostanzialmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: il livello di complessità organizzativa e di definizione del contesto minimo da associare in caso di eventi imprevisti ha rallentato la pianificazione dei test di *disaster recovery*

Obiettivo operativo:

Implementazione di nuovi “sportelli virtuali” per la fruizione dei servizi di Ateneo

Lo strumento *Service desk* permettere a dipendenti e studenti di fruire di una gamma di servizi on line introducendo il paradigma dello “sportello virtuale”, che permette il continuo monitoraggio on line dello stato di avanzamento, l'uso di strumenti di analisi e reportistica avanzati, nonché l'introduzione di questionari di soddisfazione dell'erogazione del servizio. Il successo della fruizione con questa modalità di diversi servizi di Ateneo ha stimolato l'introduzione di nuovi “sportelli virtuali” quali:

- gestione degli studenti in mobilità internazionale;
- gestione e standardizzazione delle richieste di assistenza (UO Diritto allo Studio).
- gestione dei ticket delle anagrafiche (UO Adempimenti fiscali e contributivi);

Responsabili: DSIT – DDSS – DAF - AR

Indicatore: on/off.

Valore target: 3 nuovi sportelli virtuali

Outcome:

Si è personalizzato il software già operativo di gestione delle richieste tecniche (issue) generalizzandolo alla dematerializzazione delle richieste di supporto per servizi interni diversi da quelli informatici, permettendo così di offrire all'utente un ambiente ricco di informazioni sullo stato di avanzamento della propria richiesta. Gli utenti non sono più solo gli amministrativi o i docenti, ma con le azioni svolte, si è introdotta anche una gestione per gli studenti, che hanno la possibilità di trovarsi di fronte ad un vero e proprio sportello dematerializzato del diritto allo studio.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: 3 nuovi sportelli virtuali realizzati

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: totalmente raggiunto

Scostamento tra risultato atteso e raggiunto: nessuno

Obiettivo strategico-pluriennale:

Sviluppare la **comunicazione interna**

Obiettivo operativo:

Migliorare la comunicazione istituzionale interna

Al fine di rendere il corpo accademico il più aggiornato possibile in merito alle decisioni istituzionali, occorre individuare modalità e strumenti efficaci di comunicazione istituzionale interna.

Azioni:

- semplificare la comunicazione istituzionale e ottimizzare gli strumenti anche partendo dalla realizzazione di focus group di docenti e personale T/A che diano feedback in merito all'efficacia dello strumento Intranet-MyUnivr;



- individuare la giusta modalità di selezione degli atti deliberati dagli organi di interesse della comunità accademica.

Responsabili: **DCG**

Indicatore: on/off.

Valore target: servizio attivato.

Outcome:

Sono stati realizzati 4 Focus Group suddivisi per le 4 Macro Aree di Ateneo, con il coinvolgimento di circa 40 docenti rappresentativi delle aree stesse e la produzione di un report di sintesi dei risultati emersi. È stato ideato lo strumento Organi News inserito nella MyUnivr Docenti con l'obiettivo di sintetizzare alcune delibere del CDA rielaborate con linguaggio giornalistico per una divulgazione più ampia e una fruizione più immediata.

Variazioni intervenute nel corso dell'anno: nessuna

Valore consuntivo dell'indicatore: servizio attivato

Grado di raggiungimento dell'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.

Come da vigente normativa, il sistema è pubblicato in apposita sezione on line dell'Amministrazione Trasparente a cui si rimanda per approfondire i dettagli metodologici e operativi.

In sintesi, la valutazione della performance individuale dipende, per i dirigenti (I° livello organizzativo) ed i loro immediati collaboratori (II° livello organizzativo), da: a) grado di conseguimento degli obiettivi assegnati, b) livello agito di competenze manageriali rispetto al livello atteso, c) coerenza dei comportamenti posti in essere rispetto ai valori organizzativi; analogamente per i responsabili di ufficio (III° livello organizzativo) e per gli incaricati di funzione specialistica, la valutazione dipende da: a) grado di conseguimento degli obiettivi assegnati, b) coerenza dei comportamenti posti in essere rispetto ai valori organizzativi. Infine, per il restante personale tecnico-amministrativo, non titolare di incarichi, la valutazione della performance individuale dipende esclusivamente dalla coerenza dei comportamenti posti in essere rispetto ai valori organizzativi.

La valutazione è effettuata dal diretto responsabile del personale valutato e che gli ha precedentemente assegnato gli obiettivi annuali,

Parametri di valutazione sono i seguenti:

Ruolo Dimensione	Personale Dirigente	Personale di II livello	Personale di III livello e FS	Personale senza incarico
Obiettivi	50%	50%	40%	
Competenze manageriali	30%	20%		
Valori organizzativi	20%	30%	60%	100%
Totale	100%	100%	100%	100%

La performance individuale, secondo le diverse categorie, è incentivata tramite i seguenti istituti contrattuali:

- retribuzione di risultato del personale dirigente e del personale TA di cat. EP;
- retribuzione di risultato per il personale TA di cat. D titolare di incarico, pari ad un terzo dell'indennità di responsabilità;
- emolumenti a carattere premiale per il personale di cat. B, C e D (Premio di produttività e I.M.A.).

Per l'anno 2017 le valutazioni sui risultati conseguiti hanno riportato il seguente andamento:

○ Personale Dirigente:

Esiti valutazione Performance Individuale

Personale dirigente n. 6	%
Valore minimo	87,00%
Valore massimo	96,00%
Valore medio	92,50%

Distribuzione per fasce di punteggio

Range	n.	%
Valore ≥ 95%	3	50,00%
Valore ≥ 90% < 95%	2	33,33%
Valore ≥ 85% < 90%	1	16,67%
Valore ≥ 80% < 85%	0	0%
Valore < 80%	0	0%



○ Personale Responsabile di II livello:

Esiti valutazione Performance Individuale

Personale di II livello	% su tot. Ateneo	% su sole Strutture di Servizio*	% su sole Strutture Accademiche**
<i>n. interessati</i>	44	30	14
Valore minimo	84,00%	84,00%	90,00%
Valore massimo	100,00%	100,00%	100,00%
Valore medio	96,64%	95,77%	98,50%

Distribuzione per fasce di punteggio

Range	Ateneo		Strutture di Servizio*		Strutture Accademiche**	
	n.	%	n.	%	n.	%
Valore ≥ 95%	36	81,82%	23	76,67%	13	92,86%
Valore ≥ 90% < 95%	5	11,36%	4	13,33%	1	7,14%
Valore ≥ 85% < 90%	2	4,55%	2	6,67%	0	0%
Valore ≥ 80% < 85%	1	2,27%	1	3,33%	0	0%
Valore < 80%	0	0%	0	0%	0	0%

○ Personale Responsabile di III livello e Funzione Specialistica:

Esiti valutazione Performance Individuale

Personale di III livello	% su tot. Ateneo	% su sole Strutture di Servizio*	% su sole Strutture Accademiche**
<i>n. interessati</i>	157	99	58
Valore minimo	85,00%	85,00%	88,00%
Valore massimo	100,00%	100,00%	100,00%
Valore medio	97,66%	96,88%	98,98%

Distribuzione per fasce di punteggio

Range	Ateneo		Strutture di Servizio*		Strutture Accademiche**	
	n.	%	n.	%	n.	%
Valore ≥ 95%	137	87,26%	82	82,83%	55	94,83%
Valore ≥ 90% < 95%	13	8,28%	11	11,11%	2	3,45%
Valore ≥ 85% < 90%	7	4,46%	6	6,06%	1	1,72%
Valore ≥ 80% < 85%	0	0%	0	0%	0	0%
Valore < 80%	0	0%	0	0%	0	0%

(*) Direzioni e Sistema Bibliotecario d'Ateneo

(**) Dipartimenti, Scuole e Centri

Effetti economici – La retribuzione di risultato del Personale Dirigente, del Personale con incarico di II e III livello e titolare di Funzioni specialistiche corrisponde puntualmente ai valori percentuali complessivi delle valutazioni ottenute.



○ Personale senza incarico di responsabilità

Esiti valutazione Performance Individuale

Personale senza incarico	% su tot. Ateneo	% su sole Strutture di Servizio*	% su sole Strutture Accademiche**
<i>n. interessati</i>	508	367	141
Valore minimo	50,00%	60,00%	50,00%
Valore massimo	100,00%	100,00%	100,00%
Valore medio	96,36%	96,07%	97,12%

Distribuzione per fasce di punteggio

Range	Ateneo		Strutture di Servizio*		Strutture Accademiche**	
	n.	%	n.	%	n.	%
Valore ≥ 95%	435	85,63%	308	83,92%	127	90,07%
Valore ≥ 90% < 95%	42	8,27%	35	9,54%	7	4,96%
Valore ≥ 85% < 90%	12	2,36%	10	2,72%	2	1,42%
Valore ≥ 80% < 85%	7	1,38%	6	1,64%	1	0,71%
Valore ≥ 60% < 80%	10	1,97%	8	2,18%	2	1,42%
Valore < 60%	2	0,39%	0	0%	2	1,42%

(*) Direzioni e Sistema Bibliotecario d'Ateneo

(**) Dipartimenti, Scuole e Centri

Effetti economici – In base agli scaglioni di punteggio stabiliti dal contratto collettivo integrativo di ateneo 2017, viene attribuita al personale una quota differenziata della produttività individuale, come evidenziato nella tabella a seguire.

Quote Produttività Individuale

Scaglioni	n.	%
100% (Quota Massima)	435	85,63%
95%	54	10,63%
90%	10	1,97%
80% (Quota Minima)	7	1,38%
Nessuna Retribuzione	2	0,39%

Inoltre, la quota di I.M.A. 2017, nella misura del 100%, viene riconosciuta a tutto il personale di cat. B,C,D (incluso il personale titolare di incarico) solo al raggiungimento della soglia minima (60%).

Quote I.M.A.

Scaglioni	n.	%
100%	665	99,70%
0%	2	0,30%

Valutazione dei comportamenti

A seguire una rapida disamina delle valutazioni conseguite dal personale d'Ateneo sulle sole dimensioni dei comportamenti messi in atto, parametrati sui livelli attesi di competenze manageriali e sui valori organizzativi stabiliti dall'Ateneo lo scorso anno.

○ Competenze manageriali

Livelli di competenza manageriali (range min. 1 – max 5):

- livello 5 : competenza di riferimento a livello d'Ateneo;
- livello 4 : competenza di ottimo livello; con conoscenze teoriche approfondite, sicurezza nella gestione e capacità di far fronte a situazioni nuove ed impreviste;
- livello 3 : competenza di buon livello; con conoscenze teoriche e di problematiche correlate pluriennale;
- livello 2 : competenza di livello intermedio; con conoscenze teoriche e di problematiche correlate;
- livello 1 : competenza di livello base; con conoscenze teoriche elementari e capacità pratiche essenziali.

Esiti valutazione

	Valutazione	Dirigenti (I livello)	Personale di II livello
<i>n. interessati</i>	50	6	44
n. Competenze manageriali		7	5
Livello atteso		4	3
Valore minimo	2	3	2
Valore massimo	5	4	5
Valore medio	3,35	3,64	3,3

Dettaglio per singola competenza manageriale

Competenza	Livello Agito	Dirigenti (I livello)		Personale di II livello	
		Livello Atteso	Livello Agito	Livello Atteso	Livello Agito
Orientamento al risultato	3,4	4	3,83	3	3,34
Pianificazione e organizzazione	3,4		3,5		3,39
Lavoro di squadra	3,34		3,33		3,34
Iniziativa e innovazione	3,32		3,83		3,25
Gestione e sviluppo delle persone	3,26		3,83		3,18
Leadership e delega	3,33		3,33		<i>competenze previste solo per il personale dirigente</i>
Negoziazione e influenza	3,83		3,83		

Dall'analisi della valutazione delle competenze manageriali emerge una prima indicazione in merito alle dimensioni da considerare nei prossimi interventi di formazione continua:

- per i dirigenti: sullo sviluppo delle competenze 'lavoro di squadra' e 'leadership e delega',
- per quadri: sullo sviluppo delle competenze 'gestione dei collaboratori' e 'iniziativa e innovazione'.

A livello metodologico, invece, si può rilevare una tendenza non fisiologica all'*outstanding*, cioè ad attribuire ai collaboratori un livello agito superiore al livello di competenza attesa: si tratta di un fenomeno lecito e importante, in quanto evidenzia i collaboratori particolarmente dotati su singole capacità gestionali; quando, però, viene riscontrato in misura eccessiva, diventa spia di un'imperfetta comprensione e attuazione delle procedure di valutazione adottate dall'Ateneo. Per questo saranno messe in campo, a partire dal corrente esercizio, azioni di supporto e formazione ai valutatori su questa specifica area di miglioramento.

○ Valori Organizzativi

Scala di valutazione dei comportamenti attesi (range min. 1 – max 4):

- 4 - coerenza totale: comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo;
 3 - coerenza frequente: comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo;
 2 - coerenza sporadica: comportamenti manifestati raramente coerenti con il valore organizzativo;
 1 - non coerenza: comportamenti manifestati mai coerenti con il valore organizzativo.

Esiti valutazione: personale con incarico

	Valutazione complessiva	Dirigenti (I livello)	Personale di II livello	Personale di III livello e F. Spec.
n. interessati	207	6	44	157
n. Valori organizzativi valutati	5			
Valore minimo*	2	3	3	2
Valore massimo*	4	4	4	4
Valore medio	3,85	3,43	3,81	3,87

Dettaglio per singolo valore organizzativo

Valore	Valutazione complessiva	Dirigenti (I livello)	Personale di II livello	Personale di III livello e F. Spec.
Cura del servizio	3,88	3	3,84	3,92
Apertura al cambiamento	3,73	3,67	3,70	3,74
Collaborazione	3,89	3,33	3,86	3,92
Responsabilità Individuale	3,95	3,67	3,98	3,96
Approccio positivo e costruttivo	3,79	3,5	3,70	3,83

Esiti valutazione: personale senza incarico

Dettaglio per singolo valore organizzativo

	Valutazione complessiva	Valore	Personale senza incarico
n. interessati	508	Cura del servizio	4,72
n. Valori Organizzativi valutati	5	Apertura al cambiamento	4,52
Valore minimo*	2	Collaborazione	4,78
Valore massimo*	5	Responsabilità Individuale	4,69
Valore medio	4,67	Approccio positivo e costruttivo	4,63

Dall'analisi della valutazione della coerenza tra i comportamenti messi in atto e i valori organizzativi attesi emerge una prima indicazione in merito ai valori organizzati da privilegiare nei prossimi interventi di formazione continua trasversale sui comportamenti:

- a. apertura al cambiamento,
- b. approccio positivo e costruttivo.

3.5. Performance collettiva

L'istituto della Performance collettiva è riferito al personale appartenente alle categorie B, C e D (inclusi i titolari di incarico e al netto del Personale percettore di una serie di emolumenti accessori individuati in sede di contrattazione integrativa) e viene corrisposto attraverso un emolumento a carattere premiale a seguito del 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 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 2017:

Indicatore	Target	Valore 2017	Esito
ISEF	> 1	1,27 ¹	👍
Variazione dimensione FFO sul sistema	> 0%	-0,99%	👎
<i>Customer satisfaction</i> docenti e studenti	> 80%	80,40%	👍
Obiettivi raggiunti Piano Performance	$\geq 75\%$	75,00%	👍

¹ dato desunto dal Consuntivo 2017

Effetti economici – L'erogazione dell'incentivo di cui sopra è subordinata al raggiungimento nell'anno del valore target di **almeno tre indicatori sui quattro definiti**. Al raggiungimento della soglia minima di valutazione individuale (60%), in base agli scaglioni di punteggio stabiliti dal contratto collettivo integrativo di ateneo 2017, viene attribuita al personale una quota differenziata della Performance Collettiva, rispettivamente del 90% e 100%, come evidenziato nella tabella a seguire:

Quote Performance Collettiva

Scaglioni	n. interessati	%
100%	647	97%
90%	18	2,70%
0%	2	0,30%



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 / ruoli coinvolti	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno
1	Raccolta dati	Direzioni, Staff, Biblioteche					
2	Analisi e valutazione risultati per singolo obiettivo per struttura	Direzioni, Staff, Biblioteche					
3	Integrazione e condivisione valutazioni	Direttore Generale, Direzioni, Staff, Biblioteche					
4	Stesura Relazione	Direttore Generale					
5	Validazione del Nucleo di Valutazione	Direttore Generale					
6	Presentazione al Consiglio d'Amministrazione	Direttore Generale					

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. maggiore integrazione tra programmazione strategica e programmazione finanziaria e conseguente assegnazione di risorse per struttura (direzioni) finalizzate anche al conseguimento degli obiettivi operativi assegnati e con un progressivo allineamento temporale tra la redazione del Bilancio di previsione e la stesura dei documenti di attuazione delle strategie d'Ateneo.
- b. integrazione del Piano delle performance della struttura gestionale con i Piani degli obiettivi dei Dipartimenti e delle Scuole (PODS), al fine di assicurare la massima coerenza tra la programmazione attuativa della componente accademica e di quella tecnico-amministrativa;
- c. consolidare un sistema di indicatori di performance (volumi, efficienza ed efficacia) che faciliti la valutazione dei risultati per servizio/macrop processo: tali indicatori consentiranno infatti una valutazione a 360° delle strutture, comprensiva delle attività ordinarie di gestione;
- d. migliorare l'integrazione della fase di consuntivazione (relazione della performance) con la consuntivazione a livello strategico e finanziario.

Negli ultimi anni il sistema e l'Ateneo hanno lavorato nell'implementare modelli e strumenti di programmazione.

Occorre ora iniziare ad affrontare in modo integrato anche la fase consuntiva e di riesame di quanto fatto rispetto a quanto programmato.



Allegato 1 - Sintesi risultati ordinati per obiettivo strategico

Nel presente paragrafo si offre una vista dei risultati conseguiti nell'esercizio 2017, sintetizzati in tavole distinte per singolo obiettivo strategico di riferimento.

Area Strategica: RICERCA

Obiettivo strategico:

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

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Capofila
Sviluppo dei servizi a supporto della progettazione europea ed internazionale	100%	AR
Implementazione di una nuova interfaccia e di IRIS (Catalogo dei prodotti della ricerca) nel portale per la ricerca bibliografica integrata dell'Ateneo (UniVerSe)	100%	BIBLIO
Sistema di archiviazione da remoto e stampa on demand delle ricerche effettuate attraverso strumenti e risorse elettroniche dell'Ateneo	50%	BIBLIO
Implementare una piattaforma computazionale ad alte prestazioni per la ricerca avanzata	100%	DSIT

Risultato complessivo 87,50%

Obiettivo strategico:

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

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Capofila
Revisionare il modello di funzionamento delle Scuole e dei Corsi di dottorato	100%	AR

Risultato complessivo 100%

Area Strategica: DIDATTICA

Obiettivo strategico:

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

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Capofila
Aumentare la visibilità internazionale dei percorsi formativi dell'Ateneo	100%	DDSS
Ampliare le opportunità di mobilità internazionale per studenti	100%	DDSS
Migliorare il 'Welcome day - accoglienza matricole'	100%	DDSS

Risultato complessivo 100%

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 (%)	Capofila
Incrementare le attività di mediazione domanda/offerta lavoro	100%	DDSS

Risultato complessivo 100%



Area Strategica: TERZA MISSIONE

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 (%)	Capofila
Mappare le competenze scientifiche di Dipartimento	75%	AR
Realizzare il nuovo portale di Ateneo – AOL	90%	DCG
Introduzione di portali dedicati per il CLA, il LURM e il CPT	90%	DSIT
Migliorare la corporate identity	50%	DCG
Valorizzare la ricerca tramite la comunicazione	100%	DCG
FOIA dell'Università	100%	DCG
Rilanciare UnivrStore	50%	DCG

Risultato complessivo 79,29%

Fattore Qualificante: PERSONE

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 (%)	Capofila
Piano pluriennale di formazione	100%	DRU
Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale	100%	DRU
Codice etico	100%	DCG
Ricognizione situazione di vivibilità studenti e individuazione di un piano di azioni di miglioramento	50%	DDSS

Risultato complessivo 87,50%

Fattore Qualificante: INFRASTRUTTURE

Obiettivo strategico:

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.



Obiettivo operativo	Risultato (%)	Capofila
Implementazione di un Data Center allo stato dell'arte ed efficiente	100%	DSIT
Centro Piattaforme Tecnologiche (CPT)	75%	DTEL
Rendere efficace la fruizione Wi Fi dei servizi dell'Ateneo	100%	DSIT
Sviluppo del Piano Edilizio	90%	DTEL
Ampliamento spazi per la didattica e gli studenti di medicina	100%	DTEL
Riorganizzazione degli spazi del Chiostro San Francesco	100%	DTEL
Risultato complessivo		94,17%

Fattore Qualificante: EFFICIENZA GESTIONALE

Obiettivo strategico:

Strutturare e attivare sia un ciclo integrato di programmazione che garantisca la coerenza sistemica di tutte le componenti programmatiche sia un ciclo integrato della qualità

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Capofila
Ciclo integrato della qualità: avvio della preparazione alla visita della Commissione di Esperti di Valutazione (CEV) di ANVUR per l'accREDITAMENTO periodico della Sede e dei Corsi di Studio e il consolidamento del sistema di assicurazione interna della qualità	100%	APCD
Ciclo integrato della qualità: applicazione ai corsi e scuole di dottorato	90%	APCD
Ciclo integrato di programmazione: Coordinamento delle attività di programmazione dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina e Chirurgia	100%	APCD
Risultato complessivo		96,67%

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 (%)	Capofila
Stesura Manuale di contabilità	0%	DAF
Migliorare il monitoraggio degli indicatori adottati da MIUR, ANVUR, ALMALAUREA, RANKING nazionali e internazionali	0%	APCD
Reingegnerizzazione del processo di budgeting	100%	DAF
Reporting direzionale per il supporto alle decisioni degli Organi di governo	75%	APCD
Risultato complessivo		43,75%

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 (%)	Capofila
Implementazione del nuovo processo acquisti	100%	DTEL
Revisione organizzativa	100%	DRU



Reingegnerizzazione dei processi relativi ad assegni e borse	50%	DAF
Ridefinizione nuove modalità di gestione del post lauream	100%	DDSS
Risultato complessivo	87,50%	

Obiettivo strategico:

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

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Capofila
Riprogettazione del servizio e-mail	75%	DSIT
Progettare ed implementare il nuovo modello di contribuzione studentesca e semplificare il relativo processo	100%	DDSS
Revisione modalità di testing per l'accesso programmato e la verifica dei saperi minimi	75%	DDSS
Integrazione delle anagrafiche del sw gestionale delle Biblioteche dell'Ateneo (Aleph) con il servizio di gestione delle identità di Ateneo (GIA)	100%	BIBLIO
Dematerializzazione procedure concorsuali e di selezione dei docenti a contratto	100%	DSIT
Accorpamento in un unico supporto badge di diversi servizi	100%	DSIT
Dematerializzazione procedure per gli stage e tirocini della macro area di Scienze Umanistiche	100%	DSIT
Introduzione strumento per ottimizzare gli orari di utilizzo delle aule didattiche	100%	DSIT
Aggiornamento delle procedure di alimentazione automatica di Amministrazione Trasparente	100%	DSIT
Integrazione delle App della biblioteca Meneghetti con le App di Ateneo	100%	DSIT
Gestione missioni on line	75%	DSIT
Nuova gestione delle identità digitali e integrazione con il sistema nazionale SPID	90%	DSIT
Introduzione dei piani di disaster recovery per un'efficace fruizione dei servizi informatici di Ateneo	90%	DSIT
Implementazione di nuovi "sportelli virtuali" per la fruizione dei servizi di Ateneo	100%	DSIT
Risultato complessivo	93,21%	

Obiettivo strategico:

Sviluppare la comunicazione interna

Obiettivo operativo	Risultato (%)	Capofila
Migliorare la comunicazione istituzionale interna	100%	DCG
Risultato complessivo	100%	

MEDIA DI TUTTI I RISULTATI 87,31%

RAPPORTO TRA RISULTATI ≥ 90% E < 90% 75,00%



Allegato 2 – Sintesi risultati ordinati per struttura

Nel presente paragrafo si offre una vista dei risultati conseguiti nell'esercizio 2017, sintetizzati in tavole distinte per direzione e struttura di staff.

Diventa, così, più agevole, per ciascuna struttura capofila, identificare la percentuale di risultato per ciascun obiettivo operativo, in base al peso relativo assegnato dal Piano delle performance, nonché le altre strutture coinvolte (in carattere **grassetto** le capofila, in carattere *corsivo* gli obiettivi con altra struttura capofila).

Direzione Amministrazione e Finanza

Obiettivo operativo	Risult. Ob.	Peso Ob.	Risult. Finale	Strutture
Reingegnerizzazione del processo di budgeting	100%	25%	25,00%	DSIT
Reingegnerizzazione dei processi relativi ad assegni e borse	50%	20%	10,00%	DDSS DSIT AR
<i>Revisione organizzativa</i>	100%	20%	20,00%	DRU
<i>Gestione missioni on line</i>	75%	15%	11,25%	DSIT
Stesura Manuale di contabilità	0%	10%	0,00%	
<i>Implementazione del nuovo processo acquisti</i>	100%	10%	9,67%	DTEL DSIT
<i>Introduzione dei piani di disaster recovery per un'efficace fruizione dei servizi informatici di Ateneo</i>	90%			DSIT
<i>Implementazione di nuovi "sportelli virtuali" per la fruizione dei servizi di Ateneo</i>	100%			DSIT DDSS AR

Risultato struttura 75,92%

Direzione Comunicazione e Governance

Obiettivo operativo	Risult. Ob.	Peso Ob.	Risult. Finale	Strutture
FOIA dell'Università	100%	20%	20,00%	
Codice etico	100%	15%	15,00%	DRU
Realizzare il nuovo portale di Ateneo – AOL	90%	12%	10,80%	DSIT
Valorizzare la ricerca tramite la comunicazione	100%	10%	10,00%	AR
Rilanciare UnivrStore	50%	10%	5,00%	DTEL
Migliorare la comunicazione istituzionale interna	100%	20%	20,00%	
Migliorare la corporate identity	50%	3%	1,50%	DTEL
<i>Aumentare la visibilità internazionale dei percorsi formativi dell'Ateneo</i>	100%	10%	9,30%	DDSS
<i>Mappare le competenze scientifiche di Dipartimento</i>	75%			AR DSIT
<i>Introduzione di portali dedicati per il CLA, il LURM e il CPT</i>	90%			DSIT
<i>Ridefinizione nuove modalità di gestione del post lauream</i>	100%			DDSS
<i>Aggiornamento delle procedure di alimentazione automatica di Amministrazione Trasparente</i>	100%			

Risultato struttura 91,60%



Direzione Didattica e Servizi agli Studenti

Obiettivo operativo	Risult. Ob.	Peso Ob.	Risult. Finale	Strutture
Ridefinizione nuove modalità di gestione del post lauream	100%	20%	20,00%	DCG
Incrementare le attività di mediazione domanda/offerta lavoro	100%	20%	20,00%	
<i>Introduzione strumento per ottimizzare gli orari di utilizzo delle aule didattiche</i>	100%	15%	15,00%	DSIT
Progettare ed implementare il nuovo modello di contribuzione studentesca e semplificare il relativo processo	100%	10%	10,00%	DSIT
<i>Revisione organizzativa</i>	100%	10%	10,00%	DRU
Migliorare il 'Welcome day - accoglienza matricole'	100%	5%	5,00%	
Ricognizione situazione di vivibilità studenti e individuazione di un piano di azioni di miglioramento	50%	5%	2,50%	
Revisione modalità di testing per l'accesso programmato e la verifica dei saperi minimi	75%	5%	3,75%	
<i>Ciclo integrato della qualità: avvio della preparazione alla visita della Commissione di Esperti di Valutazione (CEV) di ANVUR per l'accreditamento periodico della Sede e dei Corsi di Studio e il consolidamento del sistema di assicurazione interna della qualità</i>	100%			APCD
<i>Migliorare il monitoraggio degli indicatori adottati da MIUR, ANVUR, ALMALAUREA, RANKING nazionali e internazionali</i>	0%			APCD DSIT DRU AR
<i>Reingegnerizzazione dei processi relativi ad assegni e borse</i>	50%			DAF DSIT AR
<i>Dematerializzazione procedure concorsuali e di selezione dei docenti a contratto</i>	100%	10%	8,22%	DSIT DRU
<i>Dematerializzazione procedure per gli stage e tirocini della macro area di Scienze Umanistiche</i>	100%			DSIT
<i>Introduzione dei piani di disaster recovery per un'efficace fruizione dei servizi informatici di Ateneo</i>	90%			DSIT
<i>Implementazione di nuovi "sportelli virtuali" per la fruizione dei servizi di Ateneo</i>	100%			DSIT DAF AR
Ampliare le opportunità di mobilità internazionale per studenti	100%			AR
Aumentare la visibilità internazionale dei percorsi formativi dell'Ateneo	100%			DCG AR

Risultato struttura 94,47%



Direzione Risorse Umane

Obiettivo operativo	Risult. Ob.	Peso Ob.	Risult. Finale	Strutture
Piano pluriennale di formazione	100%	30%	30,00%	
Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale	100%	30%	30,00%	
<i>Dematerializzazione procedure concorsuali e di selezione dei docenti a contratto</i>	100%	20%	20,00%	DSIT DDSS
Revisione organizzativa	100%	10%	10,00%	
<i>Codice etico</i>	100%	10%	7,25%	DCG
<i>Migliorare il monitoraggio degli indicatori adottati da MIUR, ANVUR, ALMALAUREA, RANKING nazionali e internazionali</i>	0%			APCD DSIT DDSS AR
<i>Accorpamento in un unico supporto badge di diversi servizi</i>	100%			DSIT DTEL
<i>Introduzione dei piani di disaster recovery per un'efficace fruizione dei servizi informatici di Ateneo</i>	90%			DSIT

Risultato struttura 97,25%

Direzione Sistemi Informativi e Tecnologie

Obiettivo operativo	Risult. Ob.	Peso Ob.	Risult. Finale	Strutture
Introduzione di portali dedicati per il CLA, il LURM e il CPT	90%	10%	9,00%	DCG
Riprogettazione del servizio e-mail	75%	10%	7,50%	
Introduzione strumento per ottimizzare gli orari di utilizzo delle aule didattiche	100%	10%	10,00%	DDSS
Gestione missioni on line	75%	10%	7,50%	DAF
<i>Realizzare il nuovo portale di Ateneo – AOL</i>	90%	10%	9,00%	DCG
Dematerializzazione procedure concorsuali e di selezione dei docenti a contratto	100%	7%	7,00%	DRU DDSS
Implementare una piattaforma computazionale ad alte prestazioni per la ricerca avanzata	100%	5%	5,00%	DTEL
Accorpamento in un unico supporto badge di diversi servizi	100%	5%	5,00%	DTEL DRU
Dematerializzazione procedure per gli stage e tirocini della macro area di Scienze Umanistiche	100%	5%	5,00%	
Aggiornamento delle procedure di alimentazione automatica di Amministrazione Trasparente	100%	5%	5,00%	
Integrazione delle App della biblioteca Meneghetti con le App di Ateneo	100%	5%	5,00%	BIBLIO
Implementazione di nuovi "sportelli virtuali" per la fruizione dei servizi di Ateneo	100%	5%	5,00%	DAF DDSS AR
Implementazione di un Data Center allo stato dell'arte ed efficiente	100%	2%	2,00%	DTEL
Rendere efficace la fruizione Wi Fi dei servizi dell'Ateneo	100%	2%	2,00%	
Nuova gestione delle identità digitali e integrazione con il sistema nazionale SPID	90%	2%	1,80%	
<i>Introduzione dei piani di disaster recovery per un'efficace fruizione dei servizi informatici di Ateneo</i>	90%	2%	1,80%	DSIT
<i>Implementazione di una nuova interfaccia e di IRIS (Catalogo dei prodotti della ricerca) nel portale per la ricerca bibliografica integrata dell'Ateneo (UniVerSe)</i>	100%			BIBLIO AR
<i>Sistema di archiviazione da remoto e stampa on demand</i>	50%			BIBLIO



delle ricerche effettuate attraverso strumenti e risorse elettroniche dell'Ateneo				DTEL
Mappare le competenze scientifiche di Dipartimento	75%			AR DCG
Migliorare il monitoraggio degli indicatori adottati da MIUR, ANVUR, ALMALAUREA, RANKING nazionali e internazionali	0%			APCD DDSS DRU AR
Reingegnerizzazione del processo di budgeting	100%			DAF
Reporting direzionale per il supporto alle decisioni degli Organi di governo	75%			APCD
Implementazione del nuovo processo acquisti	100%			DTEL DAF
Revisione organizzativa	100%			DRU
Reingegnerizzazione dei processi relativi ad assegni e borse	50%			DAF DDSS AR
Progettare ed implementare il nuovo modello di contribuzione studentesca e semplificare il relativo processo	100%			DDSS
Integrazione delle anagrafiche del sw gestionale delle Biblioteche dell'Ateneo (Aleph) con il servizio di gestione delle identità di Ateneo (GIA)	100%			BIBLIO

Risultato struttura 91,46%

Direzione Tecnica e Logistica

Obiettivo operativo	Risult. Ob.	Peso Ob.	Risult. Finale	Strutture
Implementazione del nuovo processo acquisti	100%	30%	30,00%	DSIT DAF
Sviluppo del Piano Edilizio	90%	25%	22,50%	
Centro Piattaforme Tecnologiche (CPT)	75%	20%	15,00%	
Riorganizzazione degli spazi del Chiostro San Francesco	100%	10%	10,00%	
Ampliamento spazi per la didattica e gli studenti di medicina	100%	5%	5,00%	
Sistema di archiviazione da remoto e stampa on demand delle ricerche effettuate attraverso strumenti e risorse elettroniche dell'Ateneo	50%	10%	8,40%	BIBLIO DSIT
Implementare una piattaforma computazionale ad alte prestazioni per la ricerca avanzata	100%			DSIT
Revisionare il modello di funzionamento delle Scuole e dei Corsi di dottorato	100%			AR
Migliorare la corporate identity	50%			DCG
Rilanciare UnivrStore	50%			DCG
Implementazione di un Data Center allo stato dell'arte ed efficiente	100%			DSIT
Rendere efficace la fruizione Wi Fi dei servizi dell'Ateneo	100%			DSIT
Revisione organizzativa	100%			DRU
Accorpamento in un unico supporto badge di diversi servizi	100%			DSIT DRU
Introduzione dei piani di disaster recovery per un'efficace fruizione dei servizi informatici di Ateneo	90%			DSIT

Risultato struttura 90,90%



Staff della Direzione Generale (APCD – AR)

Obiettivo operativo	Risult. Ob.	Peso Ob.	Risult. Finale	Strutture
Migliorare il monitoraggio degli indicatori adottati da MIUR, ANVUR, ALMALAUREA, RANKING nazionali e internazionali	0%	15%	0,00%	DSIT DDSS DRU
Reporting direzionale per il supporto alle decisioni degli Organi di governo	75%	15%	11,25%	DSIT
Ciclo integrato della qualità: avvio della preparazione alla visita della Commissione di Esperti di Valutazione (CEV) di ANVUR per l'accreditamento periodico della Sede e dei Corsi di Studio e il consolidamento del sistema di assicurazione interna della qualità	100%	10%	10,00%	DDSS
Ciclo integrato della qualità: applicazione ai corsi e scuole di dottorato	90%	10%	9,00%	
Ciclo integrato di programmazione: Coordinamento delle attività di programmazione dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina e Chirurgia	100%	5%	5,00%	
Sviluppo dei servizi a supporto della progettazione europea ed internazionale	100%	10%	10,00%	
Revisionare il modello di funzionamento delle Scuole e dei Corsi di dottorato	100%	10%	10,00%	DTEL
Mappare le competenze scientifiche di Dipartimento	75%	5%	3,75%	DCG DSIT
<i>Reingegnerizzazione dei processi relativi ad assegni e borse</i>	50%	5%	2,50%	DAF DDSS DSIT
<i>Ampliare le opportunità di mobilità internazionale per studenti</i>	100%	15%	14,79%	DDSS
<i>Aumentare la visibilità internazionale dei percorsi formativi dell'Ateneo</i>	100%			DDSS DCG
<i>Implementazione di una nuova interfaccia e di IRIS (Catalogo dei prodotti della ricerca) nel portale per la ricerca bibliografica integrata dell'Ateneo (UniVerSe)</i>	100%			BIBLIO DSIT
<i>Valorizzare la ricerca tramite la comunicazione</i>	100%			DCG
<i>Revisione organizzativa</i>	100%			DRU
<i>Introduzione dei piani di disaster recovery per un'efficace fruizione dei servizi informatici di Ateneo</i>	90%			DSIT
<i>Implementazione di nuovi "sportelli virtuali" per la fruizione dei servizi di Ateneo</i>	100%			DSIT DAF DDSS

Risultato struttura 76,29%

Sistema Bibliotecario d'Ateneo

Obiettivo operativo	Risult. Ob.	Peso Ob.	Risult. Finale	Strutture
Sistema di archiviazione da remoto e stampa on demand delle ricerche effettuate attraverso strumenti e risorse elettroniche dell'Ateneo	50%	40%	20,00%	DSIT DTEL
Implementazione di una nuova interfaccia e di IRIS (Catalogo dei prodotti della ricerca) nel portale per la ricerca bibliografica integrata dell'Ateneo (UniVerSe)	100%	20%	20,00%	DSIT AR
Integrazione delle anagrafiche del sw gestionale delle Biblioteche dell'Ateneo (Aleph) con il servizio di gestione delle identità di Ateneo (GIA)	100%	20%	20,00%	DSIT
Integrazione delle App della biblioteca Meneghetti con le App di Ateneo	100%	20%	20,00%	DSIT

Risultato struttura 80,00%

Allegato 3 - Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per struttura
DIREZIONE AMMINISTRAZIONE E FINANZA

Macroprocesso Servizio	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Indicatori di volume	Volume 2017
Bilancio, contabilità e finanza	Gestione flussi finanziari	3,6	€ 155.717	n. ordinativi pagamento	18.369
	Contabilità fornitori	33,6	€ 1.368.627	n. creditori pagati	8.486
				n. DG registrati	14.578
	Programmazione finanziaria e contabilità clienti	3,1	€ 125.745	n. ordini di incasso	3.572
				n. clienti/debitori	3.369
				n. DG registrati	2.703
	Contabilità generale e budgeting	3,7	€ 152.617	€ ricavi + costi	€ 353.733
	Servizi inventariali	2,1	€ 92.318	n. inventari carico + scarico	12.239
	Fiscalità e contributi			€ volume affari attività comm.le	€ 2.494.071
				n. fatture attività commerciale	1.747
n. registrazioni intrastat				468	
	46,1	€ 1.895.025			
Gestione contabile personale strutturato e non strutturato	Trattamenti economici personale strutturato	3,6	€ 125.042	n. posizioni gestite	1.655
				n. posizioni liquidate	17.915
				n. trasferte liquidate	3.484
	Trattamenti economici personale non strutturato	5,0	€ 190.280	n. posizioni gestite	3.397
				n. posizioni liquidate	30.599
				n. trasferte liquidate	1.368
	8,6	€ 315.322			
TOTALE		54,7	€ 2.210.347		



DIREZIONE COMUNICAZIONE E GOVERNANCE

Macroprocesso Servizio	Personale FTE	Costo del personale	Indicatori di volume	Volume 2017
Servizi generali e istituzionali	4,4	€ 191.707	n. atti amm.vi	250
Servizi legali	1,5	€ 90.626	n. contenziosi	30
Servizi di Segreteria e gestione Organi	3,5	€ 158.107	n. delibere CdA e SA	285
	9,4	€ 440.441		
Comunicazione interna e istituzionale	11,0	€ 421.894	n. eventi e grafica	252
			n. comunicazioni istituzionali	4.480
	11,0	€ 421.894		
Servizi di Prevenzione, Protezione e Sorveglianza Sanitaria	9,1	€ 399.886	n. richieste evase	9000
			n. lavoratori formati	1.043
			n. anagrafiche per valutazione rischi	5.068
			n. visite mediche	1.086
	9,1	€ 399.886		
Supporto su Privacy, Trasparenza, Prevenzione della Corruzione e Performance	2,2	€ 81.237	n. documenti programmatici / rendicontali	5
			n. item Amm.ne Trasparente monitorati	64
	2,2	€ 81.237		
TOTALE	31,6	€ 1.343.457		



DIREZIONE DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI

Macroprocesso Servizio	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Indicatori di volume	Volume 2017
Servizi di Programmazione e Progettazione Didattica		3,9	€ 171.479	n. Corsi di studio nuovi o modificati	8
				n. Insegnamenti attivi	3.442
Gestione Didattica e Studenti	Macroarea Scienze della Vita e del Movimento	22,2	€ 890.491	n. Ore didattica	38.273
				n. Corsi di studio	25
				n. docenti a contratto	763
				n. studenti iscritti	5.253
				n. esami	39.021
				n. laureati	1.235
	Macroarea Scienze e Ingegneria	10,7	420.317	n. Ore didattica	12613
				n. Corsi di studio	11
				n. docenti a contratto	44
				n. studenti iscritti	2.358
				n. esami	10.180
				n. laureati	383
	Macroarea Economico-giuridica-umanistica	36,2	1.385.672	n. Ore didattica	42964
				n. Corsi di studio	37
				n. docenti a contratto	285
				n. studenti iscritti	16.047
				n. esami	80.758
				n. laureati	3.194
		73	€ 2.867.960		
Gestione Post Laurea		15,4	€ 570.580	n. iscritti	2.298
				n. corsi istituiti	76
				n. email evase	21.400
Job placement		4,4	€ 176.270	n. contatti aziend.	499
				n. stagisti	157
				n. offerte impiego	647
Servizi di Orientamento allo Studio		5,2	€ 226.916	n. interventi nelle scuole superiori	89



Macroprocesso Servizio	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Indicatori di volume	Volume 2017
				n. studenti coinvolti	6.416
Stage e Tirocini		5,4	€ 210.897	n. CFU tipo stage/tirocinio	46.949
				n. studenti in stage e tirocinio	8.369
				n. aziende in convenzione	1.117
Servizi per il Diritto allo Studio		4,7	€ 200.553	n. domande di benefici e 150 ore	11.968
				€ rimborsi	€ 2.760.379
Servizi di Internazionalizzazione		9,2	€ 320.800	n. candidature bandi mobilità	1.132
				n. docenti in ingresso	100
		44	€ 1.706.016		
TOTALE		117,2	4.573.976		



DIREZIONE RISORSE UMANE

Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Indicatori di volume	Volume 2017
Gestione Personale docente	10,6	€ 410.020	n. lettere, decreti stati di servizio e contratti	2.132
			attività gestite in CSA	2.538
Rapporti con AOUI e SSN	0,6	€ 41.717	n. lettere, decreti e convenzioni	66
Servizio pensioni	3,5	€ 159.691	n. lettere e decreti	349
	15	€ 611.427		
Gestione personale tecnico-amministrativo	8,1	€ 318.419	n. lettere, decreti, stati di servizio e contratti	793
			n. attività gestite in CSA	2.041
Gestione reclutamento	3,8	€ 157.987	n. lettere e decreti	345
	11,8	€ 476.406		
Programmazione del personale e Relazioni Sindacali	4,5	€ 146.557	n. provvedimenti progr. personale	28
			n. provvedimenti per emolumenti	341
Valutazione e Performance del personale	1,6	€ 52.576	n. personale con incarichi	195
Servizio formazione	1,6	€ 52.576	n. ore formazione erogate	9.820
			n. partecipanti	1.976
			n. corsi	24
	7,6	€ 251.709		
TOTALE	34,4	€ 1.339.542		

DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI E TECNOLOGIE

Macroprocesso Servizio	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Indicatori di volume	Volume 2017
Gestione budget e inventario		1,1	€ 50.072	€ budget gestito	€ 5.587.087
				n. fatture	256
				n. inventari	869
Sistemi Informativi		15,4	€ 635.673	n. ins. e-learning	947
				n. nuovi servizi e applicazioni	9
				n. servizi e applicazioni	24
				n. ticket	2.900
Servizi infrastrutturali e sistemi		9,6	€ 430.302	n. server fisici- VM	170
				TB spazio dati	60
				n. infrastrutture di calcolo	5
Networking		5,1	€ 232.665	n. punti rete fissi	12.000
				n. AP wifi	570
				n. device collegati/mese	170.000
				Gbps banda internet	11
				Apparati di rete in gestione	405
Help desk	Amministrazione Centrale	6,1	€ 254.727	n. richieste evase	856
				n. postazioni	530
				n. servizi SDesk	12
	Macroarea umanistica	7,3	€ 235.934	n. richieste evase	400
				n. postazioni	650
				n. servizi SDesk	12
	Macroarea giuridico-economica	6,3	€ 254.727	n. richieste evase	858
				n. postazioni	720
				n. servizi SDesk	12
	Macroarea scienze-ingegneria	4,1	€ 165.270	n. richieste evase	634
				n. postazioni	150
				n. servizi SDesk	16



Macroprocesso Servizio	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Indicatori di volume	Volume 2017
	Macroarea scienze vita e salute	5,3	€ 211.207	n. richieste evase	557
				n. postazioni	860
				n. servizi SDesk	11
		60,3	€ 2.512.300		
Protocollo e flussi documentali		5,1	€ 194.847	n. prot. arrivo	31.911
				n. prot. partenza	122
				n. prot. tra uffici	1.718
				n. repertori	1.528
TOTALE		65,4	€ 2.707.147		



DIREZIONE TECNICA E LOGISTICA

Macroprocesso Servizio	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Indicatori di volume	Volume 2017
Servizio acquisti	servizio acquisti forniture	18,2	€721.059	n. contratti	1.440
				€ contratti affidati	€ 10.493.410
	gestione contratti forniture	7,4	€ 289.121	€ contratti forniture	€ 5.509.330
				€ contratti servizi	€ 4.984.080
		25,6	€1.010.180		
Servizi di manutenzione	manutenzione immobili	2,4	€ 118.590	n. totale edifici	44
				n. issue evase	2.932
	gestione e manutenzione dati-fonia	1,4	€ 66.666	n. punti rete dati	7.260
				n. punti rete fonia	1.790
	amministrazione forniture e servizi impianti	3,4	€ 143.832	n. contratti	107
				€ contratti affidati	€ 10.881.617
		7,2	€ 329.088		
Sviluppo edilizio e programmazione	programmazione e gestione archivi immobili	0,9	€ 60.508	mq edifici	155.984
				n. nuovi edifici	-
	progettazione e direzione lavori	3,9	€ 174.253	n. contratti	21
	amministrazione lavori	0,9	€ 60.508	€ contratti affidati	€ 9.995.315
		5,7	€ 295.270		
Servizi logistici	servizi generali ed assicurazioni	0,9	€ 55.487	n. assicurazioni	12
				n. eventi gestiti	135
	servizi di prima accoglienza	37,6	€ 1.299.625	n. edifici gestiti	39
				mq edifici	152.249
		38,5	€ 1.355.112		
TOTALE		77	€ 2.989.650		



DIREZIONE GENERALE - Servizi di Staff

Macroprocesso Servizio	Personale FTE	Costo del personale	Indicatori di volume	Volume 2017
Servizi di segreteria	4,0	€ 159.567		
	4,0	€ 159.567		
Controllo di gestione e reporting direzionale	7,0	€ 329.952	n. richieste evase	447
			n. report standard	328
			n. applicativi	9
			n. spedizioni ANS	715
Valutazione e qualità	3,6	€ 182.275	n. tip. Questionari	18
			n. indagini ad hoc	7
			n. verbali Nucleo e Presidio	23
	10,6	€ 512.227		
Servizi di supporto ai Corsi e Scuole di Dottorato	9,4	€ 372.931	n. dottorandi	598
			€ spesi scuole di dottorato	€ 637.134
			n. documenti gestionali	2235
			n. accordi con partner esterni	35
			n. valutazione dei titoli stranieri per accesso dottorato	167
Servizi di Liaison Office	2,4	€ 125.974	n. richieste di valorizzazione dei risultati della ricerca	15
			n. incontri con gruppi di ricerca per costituzione spin off	8
			n. contatti attivati per collaborazioni scientifiche	30
Servizio progettazione e rendicontazione progetti nazionali e internazionali	7,2	€ 298.486	n. progetti presentati	65
			€ incassati progetti	€ 14.812.904
	19,0	€ 797.392		
Servizi ausiliari	3,1	€ 131.733		
	3,1	€ 131.733		
TOTALE	36,7	€ 1.600.919		



SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO

Polo	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Indicatori di volume	Volume 2017	
Polo Medico, Scientifico e Tecnologico	sviluppo delle collezioni e catalogazione	5,8	€ 240.063	n. monografie cartacee	67.773	
				n. incremento annuo materiale cartaceo	2.729	
				n. risorse elettroniche	63.206	
	reference al pubblico e formazione degli utenti				n. ore form.ne	221
					n. partecipanti	1.863
					n. rich. evase	600
	servizio prestiti	7,0	€ 258.051		n. prestiti	16.791
					n. punti servizio	5
	servizi inter bibliotecari	2,1	€ 89.938		n. DD + ILL	3.431
					n. fruitori	467
					n. bibliot. attive	316
	servizio acquisti	2,2	€ 93.669		€ costi	€ 1.319.052
					n. DG UGOV	211
					n. prot. Titulus	883
servizi informatici	2,2	€ 94.510				
		19,3	776.233			
Polo Umanistico, Economico e Giuridico	sviluppo delle collezioni e catalogazione	4,0	€ 183.474	n. monografie cartacee	474.197	
				n. incremento annuo materiale cartaceo	6.975	
				n. risorse elettroniche	188.399	
	reference al pubblico e formazione degli utenti	2,6	€ 122.369		n. ore form.ne	87
					n. partecipanti	1.050
					n. rich. evase	972
	servizio prestiti	18,3	€ 721.332		n. prestiti	108.318
					n. punti servizio	10
	servizi inter bibliotecari	4,2	€ 162.198		n. DD + ILL	6.725
					n. fruitori	849
					n. bibl. attive	333
servizio acquisti	5,2	€ 194.879		€ costi	€ 1.280.177	
				n. DG UGOV	675	



Polo	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Indicatori di volume	Volume 2017
				n. prot. Titulus	2.513
	servizio di prima accoglienza			N. pot. utenti	30.293
	servizi informatici	2,5	€98.616		
		36,8	€1.482.867		
Servizio automazione biblioteche		3,2	€ 153.098	n. ricerche in catalogo online	287.826
				n. sessioni ricerca in opac	134.268
				n. sessioni ric. UniVerSe	58.661
		3,2	€ 153.098		
Totale complessivo		59,3	€2.412.198		