



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI GENOVA

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

2011



INDICE

PRESENTAZIONE

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

1.1 Il contesto esterno di riferimento

1.2 L'Amministrazione

1.3 I risultati e aggiunti dall'Ateneo

1.4 Le criticità e le opportunità

2. OBIETTIVI

2.1 Albero della performance

2.2 Obiettivi strategici

2.3 Obiettivi e Piani operativi

2.4 Obiettivi individuali

2.4.1 Valutazione del Direttore Amministrativo

2.4.2 Valutazione dei dirigenti

2.4.3 Valutazione del personale tecnico amministrativo

3. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

4. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

5. PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

5.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Allegato 1 performance organizzativa

Allegato 2 performance individuale



PRESENTAZIONE

La relazione sulla performance 2011 conclude la prima applicazione del *ciclo della performance* nell'Ateneo genovese.

Alla luce della non ancora compiuta implementazione della riforma Gelmini, del conseguente nuovo Statuto approvato dagli Organi di governo il 27.06 e 29.06.2011, e della mancanza di linee guida da parte dell'ANVUR in materia di valutazione della *performance* specifiche per le Università, tale relazione non può che avere carattere sperimentale.

Negli ultimi anni il nostro Ateneo ha intrapreso la linea dell'ottimizzazione delle risorse e della razionalizzazione dell'organizzazione, unitamente ad una serie di azioni per il riconoscimento del merito attraverso la verifica di processi e risultati, con l'auspicio che ogni decisione e investimento pubblici siano sottoposti a valutazioni di merito, sulla base di criteri e parametri equi, condivisi e definiti a priori.

Infatti, in tempi in cui le risorse sono esigue e non vi è completa certezza del futuro quadro normativo, è più che mai necessario diffondere presso la dirigenza l'uso di pratiche manageriali ispirate alla cultura della *performance*, coinvolgere il personale tecnico amministrativo nel miglioramento dell'organizzazione in termini di efficienza, efficacia ed economicità e valorizzare la struttura amministrativa in coerenza con le esigenze degli *stakeholder* dell'Università, al fine di governare il cambiamento.

Vi è la certezza che il *ciclo della performance*, una volta a regime, sarà di stimolo alla realizzazione di attività di eccellenza e improntato a significativi momenti di condivisione.

Il percorso di miglioramento si deve avvalere di un processo di valutazione che assicuri il coinvolgimento dei valutati e degli *stakeholder*, individuando nel Nucleo di Valutazione l'organo garante della correttezza del *Sistema di Misurazione e valutazione della performance* e del *Piano delle performance*.

Tale processo di valutazione, che in attesa della completa attuazione del nuovo Statuto riguarda le sole strutture dell'Amministrazione centrale, sarà successivamente esteso alle strutture amministrative periferiche di supporto alla didattica e alla ricerca.

Siamo consapevoli che i processi di riforma della *governance* e di valutazione delle attività avviati sono lunghi e difficili, sia in considerazione della varietà dei soggetti che compongono il sistema universitario, sia, soprattutto, per le grandi dimensioni e la frammentazione geografica del nostro Ateneo, ma lo siamo altresì della necessità di individuare e cogliere opportunità tese al continuo miglioramento dell'istituzione in cui operiamo.

Di seguito si presentano i risultati raggiunti, sintetizzati in un quadro grafico sinottico, rimandando alle sezioni successive l'illustrazione dei singoli aspetti.

ateneo

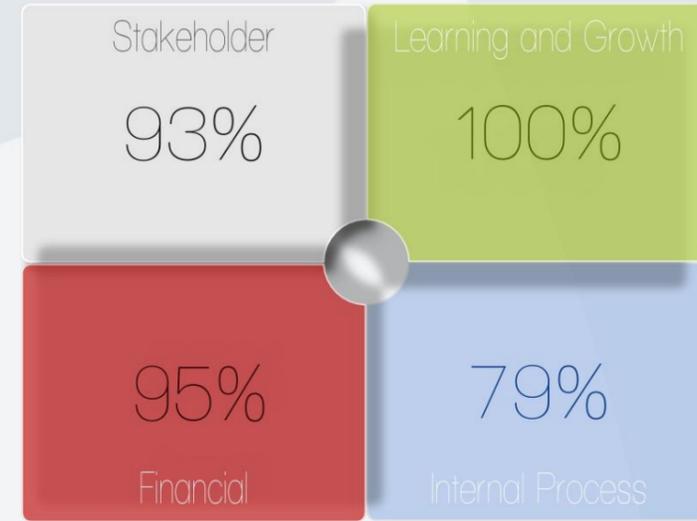


I SEMESTRE

FINALE

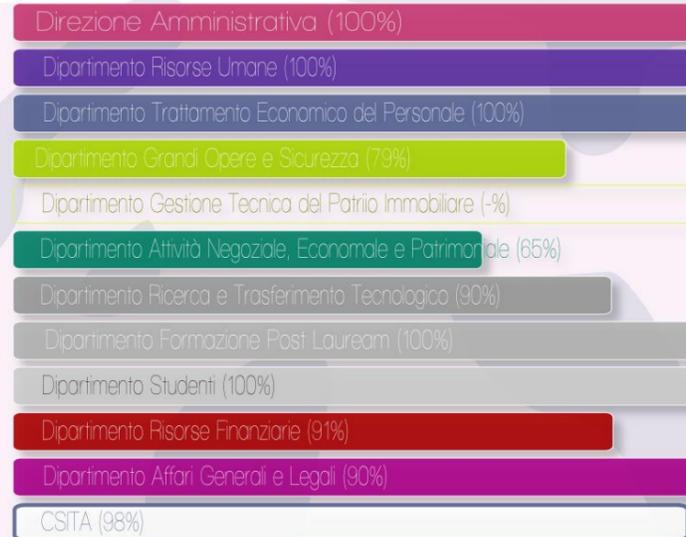


RISULTATO GLOBALE



BALANCED SCORE CARD

strutture



OBIETTIVI DI STRUTTURA

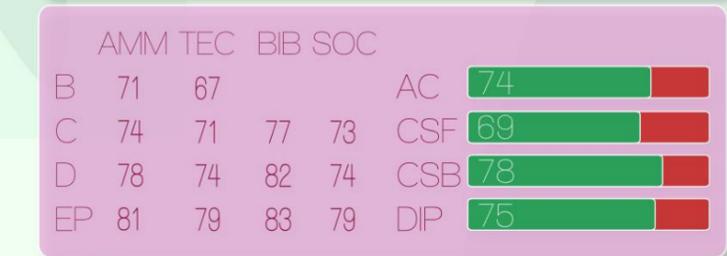
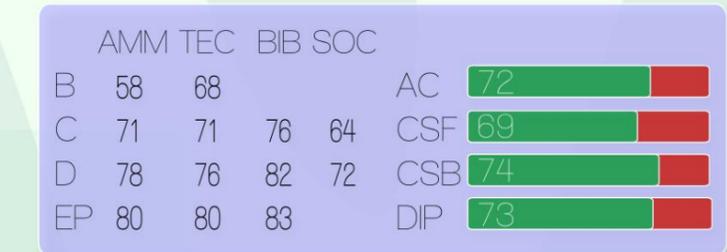


VALUTAZIONE DIRIGENTI

personale



COPERTURA



VALUTAZIONE INDIVIDUALE

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

1.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO

Il contesto esterno di riferimento è condizionato positivamente da:

- a) Riforma del sistema universitario (Legge n.240/2010), la cui applicazione è attualmente in *itinere*; in particolare il Dirigente Generale, nuovo organo dell'Ateneo, offre la possibilità di una gestione omogenea e coerente delle attività di supporto alla *mission*;
- b) D.Lgs n. 150 del 2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, che prevede l'introduzione di sistemi di valutazione dei risultati, in termini di efficienza ed efficacia, dell'attività amministrativa;
- c) D.M. n. 50 del 23 dicembre 2010 – Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2010-2013;
- d) Prospettive dinamiche per il rapporto Università-imprese, principalmente in relazione al Progetto del Parco scientifico tecnologico di Erzelli in corso di definizione;
- e) Crescita nella richiesta quantitativa e qualitativa di percorsi *post lauream* e di alta formazione, per le crescenti esigenze formative e di professionalizzazione del personale di enti pubblici e privati; disponibilità da parte degli enti pubblici al finanziamento di borse di studio (Inpdap, Comune, Regione).

Il contesto esterno di riferimento è condizionato negativamente da:

- a) Congiuntura economica negativa che continua ad interessare l'economia nazionale e internazionale;
- b) Forte riduzione dei finanziamenti pubblici alle Università, peraltro non ancora distribuiti secondo modalità sufficientemente incentivanti;
- c) Vincoli normativi e finanziari al ricorso a forme di lavoro flessibile da parte delle pubbliche amministrazioni;
- d) Difficoltà nell'applicazione del D. Lgs n. 150 del 2009 per le peculiarità proprie delle Università;
- e) Limiti al *turnover* introdotti dal D. Lgs n. 112 del 2008 e successivi;
- f) Contesto socio-economico e produttivo regionale non sempre aperto agli investimenti in materia di ricerca e sviluppo tecnologico;
- g) Tasso di natalità della Liguria più basso d'Italia, in ulteriore calo rispetto al quinquennio precedente (7,4 nel 2010); struttura per età della popolazione da cui emerge il record nazionale negativo di rappresentatività delle classi di età giovani sul totale della popolazione.

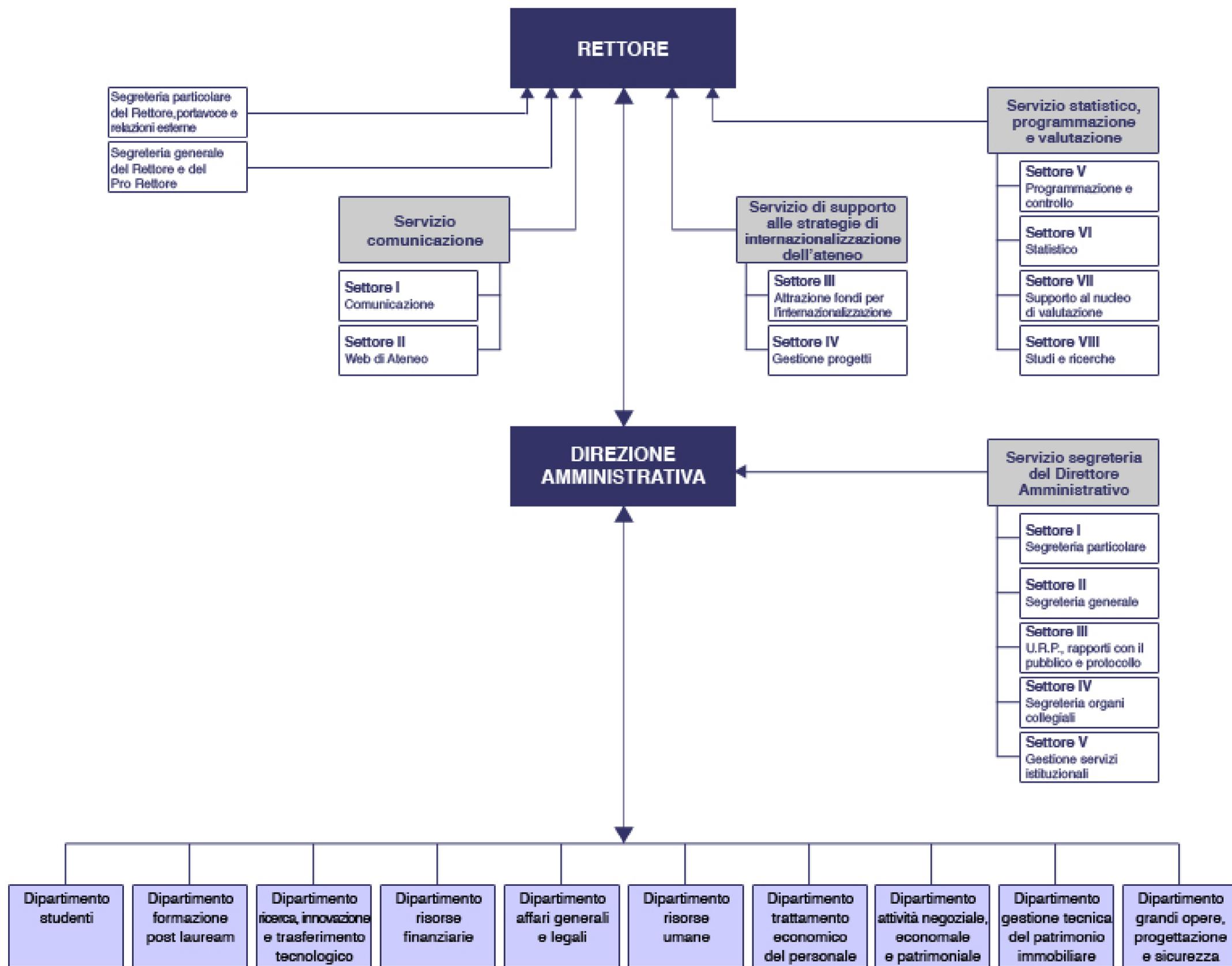
1.2 L'AMMINISTRAZIONE

La gestione e l'organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo, affidata al Direttore Generale, è svolta dalle strutture amministrative dell'Ateneo, che si articolano in strutture periferiche e nell'amministrazione centrale. Quest'ultima è organizzata secondo il seguente organigramma che potrà subire variazioni a



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI GENOVA

seguito delle modifiche che si rendessero necessarie per assicurare il supporto alle strutture didattico scientifiche previste dal nuovo Statuto.



*organigramma al 31.12.2011 precedente alla nomina del Direttore Generale a decorrere dal 01/03/2012.



Si riportano di seguito, al fine di descrivere quantitativamente e qualitativamente l'Ateneo, gli ultimi dati disponibili, precisando che i dati contrassegnati da (*) non sono ancora definitivi:

Studenti iscritti a tutti i tipi di corso nell'a.a. 2011/2012(*): 37.337

Studenti stranieri (*): 3.131, 160 richieste di servizi del SASS (supporto per la richiesta di alloggio, rilascio o rinnovo permesso di soggiorno, richiesta codice fiscale) nel solo bimestre novembre-dicembre 2011.

Laureati nell'anno solare 2011(*): 6.792, di cui 5.913 in corsi di laurea e 879 *post lauream*

Corsi di laurea e laurea specialistica/magistrale nell'a.a. 2011/2012: 126

Scuole di dottorato nell'a.a. 2011/2012: 14, articolate in 61 corsi

Corsi internazionali di dottorato nell'a.a. 2011/2012: 1

Scuole di specializzazione attivate nell'a.a. 2010/2011: 43, più 13 con sede esterna

Poli didattici: 4 (Genova, Savona, Imperia, La Spezia)

Dipartimenti: 30 (all'1.1.2012)

Centri di Servizi di Facoltà: 11

Centri di Servizi interfacoltà: 2:

Centri di Ricerca: 22

Centri interuniversitari di Ricerca e di Servizio: 13 (di cui 3 in liquidazione)

Centri di eccellenza: 2

Centri di servizi bibliotecari: 14

Personale docente al 31.12.2011:

Professori ordinari:	395
Professori associati:	409
Ricercatori:	534
Ricercatori a tempo determinato:	325
Totale:	1.370

Personale tecnico amministrativo al 31.12.2011:

Totale: 1.436 di cui 972 nelle strutture didattico scientifiche e di servizio (n° 40 neoassunti di categoria B alla data del 31.12.2011 risultavano senza assegnazione).

Amministrazione centrale

	CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D	CATEGORIA EP	DIRIGENTI
Amministrativa	12	223			
Amministrativa Gestionale			78	25	
Dirigenti					7
Servizi generali e tecnici	8				



Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati		41	23	7	
Totale	20	264	101	32	7

Strutture didattico-scientifiche e di servizio

	CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D	CATEGORIA EP	DIRIGENTI
Amministrativa	32	308			
Amministrativa Gestionale			72		
Biblioteche		58	19	4	
Medico odontotecnica e socio-sanitaria				3	
Servizi generali e tecnici	68				
Socio-sanitaria		17	35	2	
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati		205	124	25	
Totale	100	588	250	34	

9

Spazi sedi di attività al 31.12.2010:

Area funzionale	Metri quadri
Amministrazione centrale	10.630
Architettura	12.138
CSITA	2.149
CARED	701
Centro servizi bibliotecari di Ateneo	14.113
Centro Universitario Sportivo	4.038
Economia	12.982
Farmacia	8.015
Giurisprudenza	8.054
Ingegneria	45.330
Lettere e Filosofia	13.414
Lingue e Lett. straniere	6.574
Medicina e Chirurgia	96.696
Non universitaria	23.020
PERFORM	399
Scienze della Formazione	7.264
Scienze MFN	58.754
Scienze Politiche	6.139
Usi non istituzionali	77.340
Totale	407.750



ROAD MAP DI IMPLEMENTAZIONE DEL NUOVO STATUTO (*)

Possibile quadro temporale di attuazione del nuovo assetto dell'Ateneo
in base alle norme transitorie (salvo variazioni legate agli esiti del ricorso MIUR)

15 lug-30 dic	Concertazione sulla formazione dei dipartimenti in base alle linee guida	
29 dicembre	Entrata in vigore dello Statuto	
entro 13 gennaio	Proposte di costituzione dipartimenti	<i>entro 15 gg. entrata in vigore Statuto</i>
22 febbraio (delibera CDA)	Nomina direttore generale	<i>entro 45 gg. entrata in vigore Statuto: il termine non è considerato perentorio, pertanto si è attesa la prima seduta utile degli organi in calendario.</i>
Dopo il 2 maggio (data della delibera definitiva del SA sulle modifiche statutarie)	Decreti di costituzione dei dipartimenti Definizione dell'organico provvisorio di personale TA dei dipartimenti	<i>entro 60 gg. entrata in vigore Statuto: termine prorogato causa modifiche statutarie. Si ipotizza la data del 2 Maggio per i DR considerando il parere degli organi reso nelle sedute ordinarie e straordinarie di Aprile.</i>
Entro il 17 maggio	Indizione elezioni del personale TA nei consigli di dip. e decreto rettorale per individuare gli studenti	<i>entro 15 gg decreti costituzione dip.</i>
Entro il 1 giugno	Decreti sulla composizione delle scuole Definizione dell'organico provvisorio di personale TA delle scuole Elezioni del personale TA nei consigli di dipart.	<i>entro 30 gg. decr costit. Dip entro 15 gg. dall'indizione</i>
Entro 16 giugno	Indizione delle elezioni di direttori e giunte di dipart.	<i>entro 15 gg. elezioni TA</i>
Entro 30 giugno	Elezione di direttori e giunte di dipartimento Indizione elezioni per SA e decreto rettorale per studenti	<i>entro 15 gg. dall'indizione entro 60 gg. decreti costit. dip</i>
Entro 14 luglio	Indizione delle elezioni dei consigli delle scuole decreti rettorali per studenti, dottorandi e specializzandi	<i>entro 15 gg. dall'elez. dir. dip.</i>
Entro 30 luglio	Elezione dei consigli delle scuole	<i>entro 15 gg. dall'indizione</i>
Entro 14 agosto *	Indizione delle elezioni dei presidi delle scuole	<i>entro 15 gg. dall'elez. dei consigli delle scuole</i>
Entro 28 agosto *	Elezione dei rappresentanti in SA Costituzione del nuovo SA	<i>entro 45 gg. dall'indizione</i>
Entro 29 agosto *	Elezione dei presidi delle scuole	<i>entro 15 gg. dall'indizione</i>
Entro 12 settembre*	Il rettore avvia le procedure per la costituzione del CDA	<i>entro 15 gg. dalla cost. nuovo SA</i>
* le date indicate sono state determinate in aderenza a quanto previsto dalle norme transitorie dello Statuto, ma ovviamente si ritengono di difficile attuazione in relazione alla loro coincidenza con il periodo feriale estivo, pertanto si presume che verranno posticipate a settembre-ottobre.		

10

(*) time table prevista alla data del 3.4. passibile di modifiche.



1.3 RISULTATI RAGGIUNTI DALL'ATENEO

Si riassumono di seguito i risultati raggiunti nel 2011 dall'Ateneo secondo la metodologia sottesa alla Balanced Scorecard. Metodologia e dettaglio dei risultati raggiunti verranno illustrati nelle successive sezioni.

Balanced ScoreCard				
Prospettiva	Risultato al 31.6.2011	Risultato al 31.12.2011	Risultato atteso	Risultato ponderato per prospettiva
STAKEHOLDER: Aree strategiche: Supporto alla didattica (33%) Supporto alla ricerca (67%)	45,05%	93,40%	100%	23,35%
LEARNING AND GROWTH Aree strategiche: Risorse umane (30%) Sviluppo organizzativo (70%)	80,00%	100,00%	100%	25,00%
INTERNAL PROCESS Aree strategiche: Infrastrutture (70%) Servizi informatici (30%)	48,11%	78,86%	100%	19,71%
FINANCIAL Aree strategiche: Risorse (100%)	19,20%	94,60%	100%	23,65%
PERFORMANCE DI ATENEO				91,71%



L'esame dei dati descrive un raggiungimento degli obiettivi a livello di Ateneo pari al 91,71% che può essere considerato un buon risultato, soprattutto in considerazione della profonda trasformazione in atto del quadro organizzativo che richiede un impegno ulteriore a tutti i settori dell'Amministrazione, ognuno per gli aspetti di propria competenza. Ovviamente questo dato potrà acquisire una maggiore significatività quando sarà possibile confrontarlo con il *trend* storico, a seguito dell'applicazione dei successivi cicli della performance.

In base a tali premesse, dall'analisi risulta la seguenti sintesi:

- a) Una buona *performance* di Ateneo che, considerato il momento di transizione verso un nuovo ordinamento, dà prova di un coordinamento degli sforzi per mantenere il livello dei servizi e implementare progetti innovativi.
- b) L'efficacia del sistema, che ha dato risultati attendibili considerate le significative variazioni nel livello di raggiungimento dei diversi obiettivi, delle aree strategiche e delle prospettive.

1.3 LE CRITICITA' E LE OPPORTUNITA'

Analizzando nel dettaglio i dati relativi al raggiungimento degli obiettivi, al fine di evidenziarne le opportunità e le criticità connesse, si evidenzia, in particolare, che nell'ambito della prospettiva *Learning and growth*, gli obiettivi previsti sono stati pienamente realizzati, concretizzandosi, per quanto riguarda l'area strategica Risorse Umane nell'estensione della mappatura delle competenze del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, nell'avvio del *Sistema di Misurazione e Valutazione della performance*, mentre, in relazione all'area Sviluppo Organizzativo, nell'avvio degli adempimenti finalizzati all'attuazione della nuova governance e della nuova organizzazione, con la costituzione dei nuovi organi e strutture di Ateneo e all'attività di normazione correlata al nuovo assetto statutario.

Anche per quanto riguarda le prospettive *Financial e Stakeholder* si è registrato un buon risultato, pari al raggiungimento rispettivamente del 94,60% e 93,40% del *target* assegnato. Nello specifico, l'area strategica Risorse della prospettiva *Financial* ha permesso il totale raggiungimento degli obiettivi previsti sia in termini di miglioramento del risparmio energetico con l'aumento degli spazi in classe superiore a G, sia in relazione all'applicazione delle procedure di monitoraggio del rapporto assegni fissi/FFO, mentre l'obiettivo di realizzazione di un progetto di rinnovamento anche informatico della gestione amministrativo contabile con il passaggio ad una contabilità economico - patrimoniale, raggiunto al 91%, richiede ancora una fase di ultimazione. Nell'ambito della prospettiva *Stakeholder*, per quanto concerne l'area strategica Supporto alla Didattica, si registra il pieno raggiungimento dell'obiettivo di implementare il progetto di automazione delle procedure amministrative e del percorso formativo degli studenti dei dipartimenti Studenti e



Formazione *Post lauream*. Per quanto riguarda l'area Supporto alla Ricerca, è stato avviato il nuovo sistema informativo di Ateneo per l'Anagrafe della Ricerca conseguente all'ingresso in CINECA, è stato definitivamente approvato il Regolamento *Spin-off*, mentre è in leggero ritardo l'approvazione del Regolamento brevetti, attualmente al vaglio della competente Commissione.

In relazione alla prospettiva *Internal process*, i dati indicano risultati pienamente raggiunti dall'area strategica Servizi informatici, concretati nella predisposizione e implementazione di sistemi informatici di gestione e collegamento dei dati di Ateneo e di studio di sistemi informatici idonei al passaggio alla contabilità economico patrimoniale, mentre le maggiori criticità si sono evidenziate nell'area strategica Infrastrutture (78,86%). In particolare, in merito alle singole azioni previste al fine dell'obiettivo di razionalizzazione e sviluppo del patrimonio edilizio, solamente una, il conferimento dell'incarico a un progettista per i nuovi insediamenti all'Albergo dei Poveri è stata completata, mentre:

- 1) *completare la Biblioteca di Scienze Politiche e Aula magna all'Albergo dei Poveri*, si è ancora in attesa del collaudo delle opere (98%);
- 2) *organizzare gara e mutuo per ex Saiwa, ex Magistero e palazzo Belimbau*, sono state concluse le attività preliminari di progettazione; le ulteriori attività previste sono state sospese per far fronte ad altre attività ritenute prioritarie (60%);
- 3) *conferire gli incarichi necessari per la demolizione del corpo dei laboratori di Farmacia che si trovano oggi nell'alveo del torrente Sturla*, sono state effettuate verifiche preliminari di fattibilità; le ulteriori attività previste sono state sospese per far fronte ad altre attività ritenute prioritarie (30%);
- 4) *stipulare un nuovo accordo di programma per l'insediamento di Ingegneria a Erzelli* l'azione è stata rallentata dall'introduzione da parte degli organi di Governo di ulteriori di vincoli giuridici, finanziari e tecnici a garanzia della sostenibilità finanziaria e da una richiesta di ulteriori modifiche da parte del Comune di Genova (65%).

13

Occorre inoltre precisare che in occasione del monitoraggio in *itinere*, nel rispetto delle procedure previste dal *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, si è proceduto ad apportare alcune modifiche – prevalentemente tecniche – del Piano della performance e a ricalibrare di conseguenza la ponderazione. In particolare:

- a) **Obiettivo operativo** *ridurre le spese energetiche*; **azione** *mq in classe A*: modifica dell'indicatore relativo all'obiettivo di prosecuzione della politica di risparmio energetico, indicando, in luogo dei mq in classe A, i mq in classe superiore a G; tale modifica si è resa necessaria in ragione della storicità della gran parte degli immobili in proprietà dell'Ateneo che ne rendono economicamente svantaggiosa la riqualificazione nella classe di risparmio più alta.
- b) **Obiettivo operativo** *completamento del progetto di automazione delle procedure amministrative e del percorso formativo*; **azione** *miglioramento del sistema di gestione dei dati relativi alla carriera degli studenti*: nell'indicazione delle strutture



responsabili della performance di tali azioni nel piano della performance è stato erroneamente omissso il Dipartimento formazione *post lauream*.

- c) **Obiettivo operativo** aumento del personale tecnico amministrativo dedicato a supporto di tali attività; **azione** *aumento dei punti organico dedicati alle attività di supporto all'orientamento*: eliminazione dell'azione prevista in quanto, fermo restando l'obiettivo, a seguito di una consistente manovra di reclutamento attuata sia per concludere il processo di stabilizzazione sia per attuare il progetto di riorganizzazione dell'amministrazione centrale, non è stato possibile attribuire nuove unità di personale al Servizio orientamento, pur avendone, comunque, assegnate al Dipartimento studenti.
- d) **Obiettivo operativo** ulteriore miglioramento dei servizi informatici, anche con nuovi investimenti; **azione** *miglioramento del servizio informatico agli studenti*: eliminazione dell'azione prevista in quanto, fermo restando l'obiettivo, la performance di tali servizi, il cui indicatore è rappresentato dal numero di postazioni e relative ore di apertura nelle strutture didattico scientifiche e di servizio, non dipende interamente da CSITA; inoltre, era da escludersi che i dati per il 2011 fossero disponibili da parte dell'appena costituita ANVUR entro i termini previsti (28 febbraio 2012), impedendone l'inclusione nella Relazione sulla performance 2011.

2. OBIETTIVI

2.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE

Al fine di rilevare la *performance* organizzativa dell'ente, applicando il metodo sotteso alla *Balanced score card*, la *mission* dell'Ateneo è stata declinata in 4 prospettive e 8 aree strategiche.

PROSPETTIVA	AREE STRATEGICHE	DESCRIZIONE
STAKEHOLDER	<i>supporto alla didattica</i> <i>supporto alla ricerca</i>	Aggrega le attività di supporto al perseguimento della <i>mission</i> dell'Ateneo, ossia la didattica e la ricerca. Ricomprende l'attività bibliotecaria e quella di supporto all'internazionalizzazione che si pongono in ausilio ad entrambe.
LEARNING AND GROWTH	<i>risorse umane</i> <i>sviluppo organizzativo</i>	Aggrega le attività necessarie alla crescita e al miglioramento dell'organizzazione,

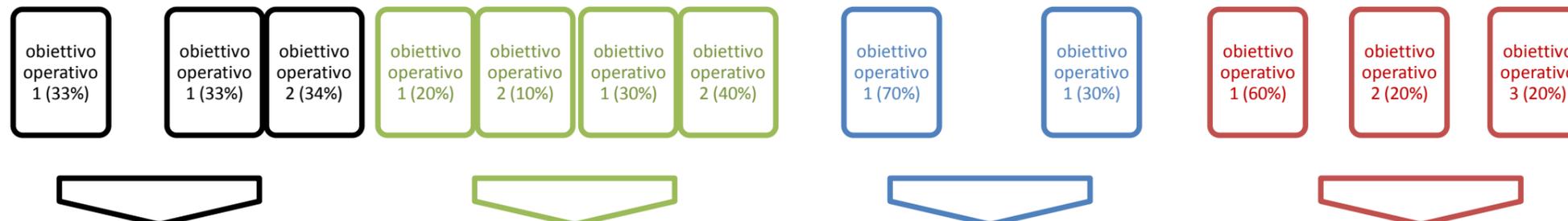
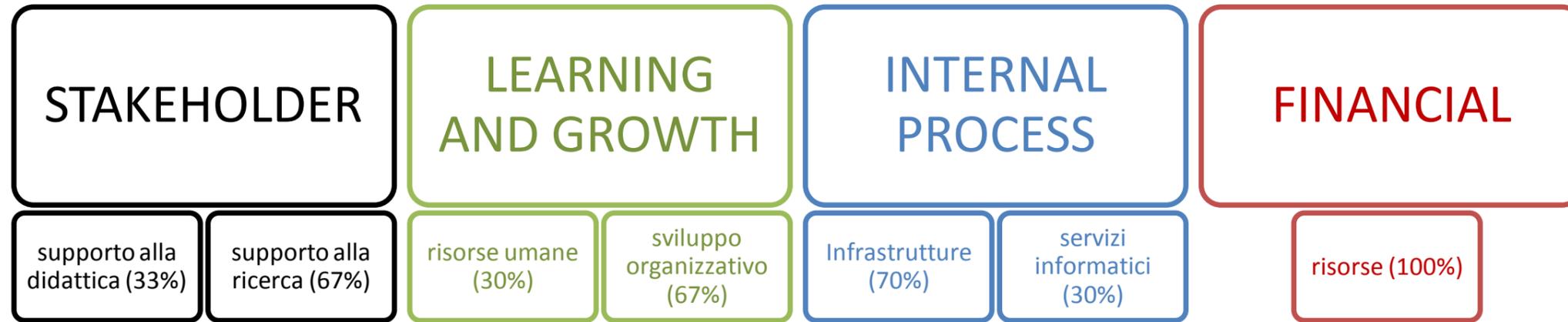


		della cultura e degli individui.
INTERNAL PROCESS	<i>infrastrutture</i> <i>servizi informatici</i>	Aggrega le attività interne necessarie al mantenimento del sistema con particolare riferimento all'edilizia e ai servizi informatici.
RISORSE E FINANZIAMENTO	<i>risorse</i> <i>autofinanziamento</i>	Aggrega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

Ad ogni *Area Strategica* sono stati associati più *Obiettivi operativi*, a loro volta declinati in *Azioni*, la cui realizzazione è assegnata alla dirigenza. Ciò evidenzia come gli obiettivi di vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno complessivo coerente, al mandato istituzionale e quindi alla *mission* dell'Ateneo.

MISSION

OBIETTIVI STRATEGICI



declinazione organizzativa





2.2 OBIETTIVI STRATEGICI

L'azione amministrativa e tecnica ha costituito di supporto per il raggiungimento degli obiettivi di Ateneo, come illustrati nelle linee generali del programma annuale di attività dell'Ateneo, in coerenza con la programmazione triennale, così sintetizzati per il 2011:

1. proseguire nell'azione già intrapresa di razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa anche nell'ottica del "Docente di Ateneo"; organizzare nuove classi dell'Istituto di Studi Superiori; creare il Centro Linguistico di Ateneo; completare il processo di informatizzazione delle procedure amministrative e del percorso formativo dello studente; estendere a tutti i corsi la rilevazione della qualità percepita dagli studenti;
2. valorizzare sempre più la ricerca come strumento indispensabile per alti standard formativi, maggiore qualificazione dell'Ateneo e del capitale umano e attrazione di finanziamenti nazionali internazionali. Prevedere 1 milione per la ricerca di Ateneo e valutare anche la ricerca nel progetto di reclutamento di personale docente; avviare anagrafe e monitoraggio della ricerca; favorire il trasferimento tecnologico e la riforma del Dottorato;
3. fare dell'Ateneo sempre più un polo di attrazione per studenti e docenti stranieri, anche incrementando e premiando i corsi in inglese, di italiano e con doppio titolo;
4. proseguire nelle politiche già avviate per la riduzione delle spese di personale con il costante monitoraggio del rapporto assegni fissi/FFO per ottimizzare l'uso delle risorse; predisporre un piano di reclutamento del personale docente e un metodo per l'assegnazione del personale tecnico amministrativo basati su effettive necessità con un processo trasparente a garanzia della effettiva qualità;
5. proseguire nell'applicazione del piano edilizio in particolare con l'insediamento di Scienze Politiche all'Albergo dei Poveri, con l'approvazione del progetto Erzelli, dei nuovi insediamenti all'Albergo dei poveri e della riqualificazione di ex Saiwa, ex Magistero, palazzo Belimbau e ex Sutter e con le alienazioni;
6. attuare la maggior parte dei progetti di manutenzione straordinaria già approvati dagli Organi di Governo; ottimizzare i servizi informatici;
7. approvare definitivamente il nuovo Statuto;
8. massima attenzione alla razionalizzazione delle spese;
9. ottimizzare i rapporti anche economici con il Servizio Sanitario Regionale;
10. incrementare significativamente i trasferimenti alle Facoltà e ai Dipartimenti per la formazione, la ricerca e il funzionamento.

Questo è quanto si può fare con gli attuali finanziamenti, ma le necessità urgenti del nostro Ateneo sono numerose e sarebbero attuabili con adeguati finanziamenti. Tra questi:

1. ulteriori aumenti dei trasferimenti alle strutture per formazione, ricerca e funzionamento;
2. miglioramento dei servizi agli studenti (maggiore durata di apertura delle biblioteche, ulteriori sale studio, ecc);
3. reclutamento di docenti nelle Facoltà particolarmente carenti per evitare la chiusura di Corsi di Studio validi e adeguatamente frequentati e non penalizzare l'attività di ricerca;
4. accelerare il censimento e gli interventi sul vasto patrimonio edilizio.



I risultati ottenuti in relazione a ciascuno degli obiettivi strategici, di cui la sintesi per Prospettiva è già stata fornita al par. 1.3 e relativo commento al par. 1.4, sono riportati nell'allegato 1.1 a cui si rimanda, nel quale sono indicati, per ciascun obiettivo strategico: la descrizione, il peso relativo, gli indicatori utilizzati, i target annuali e triennali, le strutture responsabili e coinvolte, aggiornate con i valori intermedi al 30 giugno e consuntivi al 31 dicembre 2011, dai quali emergono gli eventuali scostamenti dal target e le relative cause.

2.3 OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI

Per il 2011, gli obiettivi strategici sono stati declinati secondo le seguenti prospettive ed aree strategiche nei seguenti obiettivi operativi dell'ente e dei singoli dirigenti:

PROSPETTIVA: STAKEHOLDER

AREA STRATEGICA SUPPORTO ALLA DIDATTICA

OBIETTIVI OPERATIVI

- completamento del progetto di automazione delle procedure amministrative e del percorso formativo

- potenziamento delle attività di orientamento in ingresso e in uscita

azioni:

- miglioramento del sistema di gestione dei dati relativi alla carriera degli studenti

- aumento del personale tecnico amministrativo a supporto delle attività di orientamento

AREA STRATEGICA SUPPORTO ALLA RICERCA

OBIETTIVI OPERATIVI:

- completare e portare in approvazione i nuovi regolamenti di Ateneo per gli *Spin-off* e per i brevetti

- avviare il nuovo sistema informativo di Ateneo per l'Anagrafe della Ricerca, grazie all'ingresso in CINECA

azioni:

- sottoposizione agli Organi di Governo delle proposte di regolamento per gli *Spin-off* e per i brevetti

- completamento dell'implementazione anagrafe della ricerca

PROSPETTIVA LEARNING AND GROWTH

AREA STRATEGICA RISORSE UMANE

OBIETTIVI OPERATIVI:

- procedere alla programmazione del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo

- concludere la predisposizione del regolamento "conto terzi"

azioni:

- sottoporre agli Organi di Governo la metodica dei carichi di lavoro, basata sull'analisi di indicatori e criteri valutati idonei a rilevare le effettive necessità delle strutture didattico scientifiche e di servizio con riguardo al personale tecnico amministrativo

- sottoporre agli Organi di Governo la proposta del regolamento "conto terzi"

AREA STRATEGICA SVILUPPO ORGANIZZATIVO



OBIETTIVI OPERATIVI:

- continuare il progetto di rilevazione delle competenze di tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo ed avviato, in fase sperimentale il Sistema di Valutazione del personale tecnico amministrativo, introdotto dal DLgs 150 del 27 ottobre 2009
 - approvazione del nuovo Statuto
 - avvio degli adempimenti finalizzati all'attuazione della nuova *governance* e della nuova organizzazione, con particolare riguardo alle procedure per la costituzione dei nuovi organi e strutture di Ateneo e all'attività di normazione correlata al nuovo assetto statutario
- azioni:*
- estendere la copertura della rilevazione delle competenze del personale tecnico amministrativo
 - implementare compiutamente il sistema di misurazione e valutazione della performance
 - sottoporre agli Organi di Governo una bozza di Statuto conforme alla Riforma
 - attivare le procedure per la costituzione delle nuove strutture

PROSPETTIVA INTERNAL PROCESS

AREA STRATEGICA INFRASTRUTTURE

OBIETTIVI OPERATIVI:

- razionalizzazione e sviluppo del patrimonio edilizio

azioni:

- completare la Biblioteca di Scienze Politiche e aula magna all'Albergo dei Poveri
- organizzare gara e mutuo per ex Saiwa, ex Magistero e palazzo Belimbau
- conferire gli incarichi necessari per la demolizione del corpo dei laboratori di Farmacia che si trovano oggi nell'alveo del torrente Sturla.
- conferire l'incarico a un progettista per i nuovi insediamenti all'Albergo dei Poveri (Giurisprudenza, Lingue e Centro Linguistico)
- stipulare un nuovo accordo di programma per l'insediamento di Ingegneria a Erzelli

AREA STRATEGICA SERVIZI INFORMATICI

OBIETTIVI OPERATIVI:

- ulteriore miglioramento dei servizi informatici, anche con nuovi investimenti

azioni:

- migliorare il servizio agli studenti
- predisporre e implementare sistemi informatici di gestione e collegamento dei dati di Ateneo
- studiare sistemi informatici idonei al passaggio alla contabilità economico patrimoniale

PROSPETTIVA FINANCIAL

AREA STRATEGICA RISORSE

OBIETTIVI OPERATIVI

- realizzazione di un progetto di rinnovamento della gestione amministrativo contabile con il passaggio ad una contabilità economico – patrimoniale, sostenuto da una radicale innovazione sul piano informatico
- prosecuzione nella politica di risparmio energetico
- prosecuzione del processo di razionalizzazione delle spese

azioni:

- predisporre un progetto per il passaggio alla contabilità economico patrimoniale
- aumentare il numero di edifici in classe A
- monitorare il rapporto assegni fissi FFO



Per ciascun azione, sono stati individuati uno o più indicatori di efficacia, efficienza, stato risorse, impatto ed equità.

Per gli obiettivi non misurabili tramite indicatori si tiene conto dello stato di avanzamento secondo il crono programma (*time table*) assegnato all'obiettivo, in base alla sua suddivisione in attività (*work breakdown structure - wbs*), e del rapporto tra le risorse assegnate e quelle impiegate.

Rimandando, anche in questo caso, ai dati riportati all'allegato 1.2, si fornisce di seguito un prospetto riassuntivo della percentuale media dei risultati raggiunti per struttura.

Strutture responsabili	n° obiettivi assegnati	% media raggiungimento
Dipartimento studenti	1	100
Dipartimento formazione <i>post lauream</i>	1	100
CSITA	5	98,2
Dipartimento ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico	2	90
Dipartimento affari generali e legali	2	90
Dipartimento risorse umane	4	100
Dipartimento trattamento economico del personale	1	100
Direzione amministrativa	1	100
Organi di governo	2	100
Dipartimento grandi opere, progettazione e sicurezza	7	79
Dipartimento attività negoziale, economica e patrimoniale	1	65
Dipartimento risorse finanziarie	1	91
Dipartimento trattamento economico del personale	1	100
Dipartimento gestione tecnica del patrimonio immobiliare	0	0
TOTALE		93,32

20

Precisando che sono stati assegnati obiettivi solo ad alcuni uffici dirigenziali dell'Amministrazione centrale, omettendo l'assegnazione alle strutture didattico-scientifiche, dall'esame dei dati emerge una significativa varianza nel grado di raggiungimento degli stessi.

Tale aspetto, pur confermando l'attendibilità del sistema, ha suggerito un ripensamento sulla omogeneità del peso degli obiettivi assegnati alle strutture, già implementato nel Piano della *performance* 2012.

Nel dettaglio, si sottolinea che il mancato pieno raggiungimento degli obiettivi collegati alla gestione del patrimonio immobiliare e, in particolare, del progetto Erzelli che ha subito variazioni in corso d'opera, è da attribuire a cause non imputabili alle strutture responsabili (Dipartimento grandi opere, progettazione e sicurezza, Dipartimento attività negoziale, economica e patrimoniale).



2.4 OBIETTIVI INDIVIDUALI

2.4.1 VALUTAZIONE DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

Gli obiettivi assegnati per il 2011 al Direttore Amministrativo per il suo mandato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16.11.2010, che si pongono nell'ambito delle strategie di cui alle linee guida rettorali, sono:

- 1. la realizzazione di azioni volte alla piena attuazione della nuova organizzazione delle strutture didattiche e scientifiche e a sostenere eventuali modifiche della governance;*
- 2. la realizzazione di un progetto di rinnovamento della gestione amministrativo contabile con il passaggio ad una contabilità economico – patrimoniale, sostenuto da una radicale innovazione sul piano informatico;*
- 3 il completamento delle procedure atte a consolidare un sistema di valutazione della performance (individuale e organizzativa), in grado di promuovere, con equilibrio, un costante miglioramento dell'assetto organizzativo e delle performance individuali garantendo, nel contempo, il principio di equità sul piano complessivo.*

Tali macro obiettivi –con necessaria valenza pluriennale e di ampio respiro– si sono poi declinati negli obiettivi strategici di gestione, coerenti con il programma della nuova *governance*, e, infine, negli obiettivi operativi inseriti nel piano della *performance* 2011.

In tale ottica, si evidenzia lo spirito di collaborazione, flessibilità e valorizzazione della trasversalità delle competenze che ha caratterizzato il *modus operandi* del vertice amministrativo. I dirigenti infatti hanno operato in costante sinergia con il Direttore Amministrativo al fine di perseguire gli obiettivi previsti dal piano della *performance*.

Di seguito si sintetizzano i risultati raggiunti nel 2011 dalla Direzione amministrativa, traendoli dalla più ampia relazione sulla *performance* organizzativa dell'Ateneo che è elemento fondamentale di valutazione del Direttore Amministrativo.

- 1. la realizzazione di azioni volte alla piena attuazione della nuova organizzazione delle strutture didattiche e scientifiche e a sostenere eventuali modifiche della governance.*

a. Nel 2011 si è provveduto a supportare i lavori dell'organo deputato alla redazione dello Statuto in adeguamento a quanto previsto dall'art. 2, comma 5 della L. n. 240 del 2010, curare la presentazione agli Organi di governo del nuovo Statuto, e la sua trasmissione al MIUR per il controllo di legittimità e di merito nella forma della richiesta motivata di riesame. Lo Statuto è emanato con DR n. 490 del 7.12.2011, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 290 serie generale del 14.12.2011 ed è entrato in vigore dal 29.12.2011 (*obiettivo previsto dal piano della performance per il 31.12 e raggiunto*);

b. Si è, altresì, concluso il processo di riduzione, da 44 a 30, dei Dipartimenti scientifici tramite l'accorpamento di strutture esistenti e l'introduzione di misure di semplificazione e snellimento dell'azione amministrativa, inerenti al procedimento di afferenza del docente, al fine di migliorare l'assetto organizzativo e razionalizzare l'utilizzo delle risorse.



Si è, altresì, provveduto ad istruire la pratica inerente la costituzione dei Dipartimenti in conformità alle disposizioni del nuovo Statuto attraverso l'elaborazione di apposite Linee guida e la nomina di una Commissione istruttoria con funzioni consultive. Stante l'entrata in vigore dello Statuto il 29.12.2011, si è anche provveduto a raccogliere le proposte entro il 12.1.2012, termine previsto dallo Statuto stesso (*obiettivo previsto dal piano della performance e raggiunto*);

c. Il Consiglio di Amministrazione ha approvato in data 18.5.2011 la metodica per l'attribuzione del personale tecnico amministrativo alle strutture proposta dalla Commissione presieduta dal Direttore Amministrativo. Per il personale di area tecnica dei dipartimenti è stata designata un'ulteriore Commissione. In data 30.11.2011 si è provveduto a studiare ed applicare un'ipotesi di metodologia, con relativa applicazione, anche per i tecnici, sottoponendola alla Commissione nel febbraio 2012 (*obiettivo previsto dal piano della performance per il 31.12 e raggiunto nel I semestre con ulteriore sviluppo non previsto*);

d. Per le posizioni organizzative, si è provveduto a regolamentare con criteri generali il periodo transitorio previsto dal nuovo Statuto e ad approntare un'ipotesi per il conferimento delle nuove posizioni di segretario amministrativo (responsabile dei servizi amministrativi)(*obiettivo non previsto dal piano della performance 2011*).

22

2. la realizzazione di un progetto di rinnovamento della gestione amministrativo contabile con il passaggio ad una contabilità economico – patrimoniale, sostenuto da una radicale innovazione sul piano informatico.

a. L'Università, in previsione di dover adottare un nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale, come previsto dalla L. n. 240 del 2010, ha deciso di aderire ad un gruppo di lavoro costituito da *CINECA - Università – sistemi contabili di Ateneo* a partire dal mese di marzo 2011 allo scopo di analizzare le modalità con cui le università possono gestire un "bilancio unico" d' Ateneo nell'ambito del nuovo sistema introdotto dalle norme. Nel corso degli incontri del gruppo di lavoro, tra gli aspetti che sono stati approfonditi vi è stato quello di introdurre un unico software di contabilità per gestire sia la contabilità finanziaria e sia quella economico patrimoniale.

Sono state così studiate le fasi di realizzazione del progetto che avrà attuazione nel corso del 2012 al fine di introdurre il nuovo sistema a far data dal 1.1.2013.

Su tali basi, nel 2011 è stato portato avanti un percorso formativo sull'introduzione della contabilità economico patrimoniale nelle Università che ha coinvolto nel complesso circa 135 dipendenti, (dell'Amministrazione centrale e delle strutture didattico scientifiche) e costituisce il primo passo verso la condivisione del cambiamento di mentalità che il passaggio alla contabilità economico patrimoniale presuppone.(*obiettivo previsto dal piano della performance e parzialmente raggiunto*);



b. La dematerializzazione dei flussi informativi all'interno dell' Ateneo sta procedendo con:

- l'adozione dell'albo informatico dei fornitori, il cui software e' pronto per l'avvio di una sperimentazione, e dell'albo informatico on line dei bandi di gara;
- la diffusione della firma digitale e in particolare la progettazione e l'implementazione del nuovo flusso dematerializzato dei mandati e delle reversali di pagamento, il cui avvio è previsto in fase sperimentale presso l'Amministrazione Centrale e CSITA a marzo 2012;
- l'estensione della piattaforma per l'automazione dei *curricula* degli studenti (Il Progetto dei Piani di Studio);
- l'avvio dell'acquisizione sul Mercato Elettronico della PA della piattaforma per l'automazione del Patrimonio Immobiliare e dell'Edilizia (obiettivo non previsto dal piano della *performance*);

c. Si sono implementate nuove progettualità innovative; in particolare, è stata avviata, per la parte tecnica da CSITA e per quella amministrativa dal Dipartimento Studenti, la progettazione di:

- UnigeDidattica che va a completare l'attuale Manifesto sul piano della programmazione didattica, fornendo alle unità organizzative preposte e al Nucleo di Valutazione strumenti di verifica ex-ante della congruenza dell'offerta formativa con la norma vigente;
- UnigePay 2.0, con la quale potranno essere pagati via via tutti i tributi dalle tasse studentesche agli esami di stato con carta di credito e carte a scalare. Coloro che parteciperanno ai nostri master accederanno comodamente a UnigePay 2.0 da ovunque si trovino, garantiti dal punto di vista della sicurezza (obiettivo previsto dal piano della *performance* per triennio e raggiunto per la milestone annuale);

23

d. Per studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo Genuawifi, oltre 200 gli access point installati in Ateneo; l'utilizzo di VoIp è la riposta infrastrutturale che CSITA sta fornendo ai nuovi insediamenti per la rete fonia e dati. E' stata, altresì, intrapresa la in via sperimentale l'automazione delle aule informatiche, che vuol essere una soluzione per la gestione delle stesse sul territorio dell'università garantendo uno standard almeno a livello di Ateneo e un consequenziale contenimento della spesa (obiettivo non previsto dal piano della *performance*).

3. il completamento delle procedure atte a consolidare un sistema di valutazione della performance (individuale e organizzativa), in grado di promuovere, con equilibrio, un costante miglioramento dell'assetto organizzativo e delle performance individuali garantendo, nel contempo, il principio di equità sul piano complessivo.

a. Il Consiglio di Amministrazione ha approvato in data 26.1.2011 la prima versione del *Sistema di misurazione valutazione e della performance* e il *Piano della performance 2011*, che è stato pubblicato, previo invio al MEF, alla CIVIT e alla CRUI, sul sito di Ateneo il 1 marzo.



A tal proposito è stata approntata una ipotesi di pesatura delle posizioni dirigenziali e si sta provvedendo, nei tempi previsti, al supporto alle procedure di valutazione della *performance* organizzativa, dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo attualmente in fase di svolgimento (*obiettivo previsto dal piano della performance per il 31.12 e raggiunto nel I semestre*);

b. Si è operata una completa revisione del *Sistema di Misurazione e Valutazione delle Prestazioni*, al fine di migliorarne e semplificarne ulteriormente l'applicazione. Si è predisposta a partire dal mese di luglio tempo uno schema di *Piano della Performance 2012* includendo la progettazione dell'albero della *performance*. La proposta di piano è stata poi condivisa con i dirigenti. Entrambi i documenti sono stati approvati dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 31.1.2012, dopo validazione da parte del Nucleo (*obiettivo non previsto dal piano della performance*);

c. La mappatura delle competenze del personale, iniziata nel 2010, è stata estesa: sono ora disponibili i dati di 631 dipendenti su 1427 pari al 44,22% a fronte di un obiettivo del 40% al 31.12.2011 previsto dal piano della *performance*. I dati hanno avuto il loro primo utilizzo operativo nel fornire alla Facoltà di lingue i *curricula* dei dipendenti candidati a partecipare ai corsi di lingue previsti dal piano di formazione 2011.

Di tali dati si è fornita una completa analisi, pubblicata su internet e della cui sintesi si darà conto nel Bilancio Sociale, e si è costruito un relazionale per la consultazione delle competenze del personale tecnico amministrativo rilevate in attesa dell'acquisto del modulo "organico" del CINECA (*obiettivo previsto dal piano della performance per il 31.12 e raggiunto nel I semestre con target conseguito del 10% superiore a quello assegnato*);

d. Per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze, nel 2011 sono state effettuate 2199 giornate di formazione a fronte di 1264 nell'intero 2010 (+ 90% rispetto al 2010).

A tal proposito, durante l'Assemblea del Coinfo nella quale è stato approvato il bilancio, il Presidente, Prof. Petrocelli, nel corso della sua presentazione del bilancio ha pubblicamente elogiato l'Università di Genova per il fatto di aver registrato il maggior numero di dipendenti formati nel corso del 2011 e anche per l'ottima distribuzione fra iniziative di formazione a carattere nazionale, macro-regionale e locale.

Inoltre, il gradimento dei corsi è passato dal 36,8% del 2010 (fonte analisi dei fabbisogni) all'82% (+121% rispetto al triennio precedente) (*obiettivo non previsto dal piano della performance*).

Come si evince dall'analisi dei dati, si registra il raggiungimento di tutti gli obiettivi previsti dal Piano della performance 2011, con l'eccezione parziale dell'obiettivo relativo alla realizzazione di un progetto di rinnovamento della gestione amministrativo contabile con il passaggio ad una contabilità economico - patrimoniale, non imputabile alla Direzione Amministrativa, ma alle tempistiche dettate dalla partecipazione al gruppo di lavoro CINECA - Università - sistemi contabili di Ateneo.



Sono, altresì, stati raggiunti ulteriori obiettivi individuati in corso d'anno e non previsti dal Piano della performance.

2.4.2. VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, la valutazione delle prestazioni dei dirigenti si compone di:

- a) valutazione delle competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività (comportamento organizzativo);
- b) valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati (risultato raggiunto).

a) Comportamento organizzativo

Per quanto attiene la valutazione del comportamento organizzativo, si sono previsti i seguenti descrittori:

I) Comunicazione e leadership
Circolazione delle informazioni e condivisione degli obiettivi coi collaboratori e <i>team working</i>
Capacità di valutazione dei propri collaboratori
II) Capacità gestionali
Capacità di pianificare e programmare le attività (uso di metodi di programmazione e controllo delle attività e dei tempi di realizzazione) e rispetto dei termini
Gestione degli imprevisti
III) Superamento dei formalismi, fermo restando il rispetto delle norme
Minor numero di conflitti o reclami da parte degli utenti
Orientamento al <i>problem solving</i>
IV) Promozione del cambiamento e del servizio all'utenza
Impegno in iniziative innovative
Adozione di strumenti di rilevazione dei bisogni dell'utenza
V) Contributo al raggiungimento degli obiettivi collegati alla struttura

25

Ciascun elemento ha un fattore di ponderazione; la scala utilizzata con punteggi da 0 a 5 è di tipo descrittivo per cui a ciascun punteggio corrisponde una descrizione esaustiva del comportamento:

- 0= comportamento assente
- 1= comportamento sporadico non in linea con le attese
- 2= comportamento abbastanza frequente
- 3= comportamento frequente in situazioni abituali
- 4= comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali
- 5= comportamento espresso in modo da generare emulazione

b) Risultato raggiunto

OBIETTIVI DI STRUTTURA

Per quanto attiene gli obiettivi di struttura, si rimanda a quanto illustrato al punto 2.3.



Il contributo al raggiungimento degli obiettivi collegati alla struttura è stato calcolato tenuto conto del punteggio in centesimi risultante dalla rilevazione di cui al punto citato, rapportandola al punteggio con scala da 1 a 5 previsto dalla valutazione del comportamento organizzativo.

OBIETTIVI INDIVIDUALI

Il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* prevede che gli obiettivi individuali dei dirigenti siano definiti nel Piano della *performance* in coerenza con le modalità previste per gli obiettivi relativi alla performance organizzativa, individuando 2 tipologie di obiettivo:

- a) miglioramento dei servizi esistenti o riduzione della spesa necessaria per gli stessi;
- b) realizzazione di progetti mediante attivazione di nuovi servizi.

Nel piano della *performance* 2011, in ragione della priorità di implementare completamente le procedure di valutazione della performance organizzativa, l'obiettivo dei dirigenti, come di seguito elencati, è stato quello di **provvedere, congiuntamente alla direzione amministrativa, alla definizione e alla rilevazione degli indicatori per misurare la performance della struttura assegnata:**

1. *Dirigente Dipartimento studenti*
2. *Dirigente Dipartimento formazione post-lauream*
3. *Dirigente Dipartimento ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico*
4. *Dirigente Dipartimento risorse finanziarie*
5. *Dirigente Dipartimento affari generali, legali e negoziali*
6. *Dirigente Dipartimento risorse umane*
7. *Dirigente Dipartimento trattamento economico del personale*
8. *Dirigente Dipartimento patrimonio ed economato*
9. *Dirigente Dipartimento gestione tecnica del patrimonio immobiliare*
10. *Dipartimento grandi opere, progettazione e sicurezza*
11. *Dirigente Centro dei servizi informatici e telematici di ateneo (CSITA)*

26

Le attività sono state svolte con la tempistica prevista dal seguente cronoprogramma:

Attività	Descrizione	Termine finale previsto
1 definizione indicatori	Progettazione di un set di almeno 5 indicatori secondo le modalità previste dal sistema di misurazione e valutazione della performance	31.3.2011
2 controllo di fattibilità	Verifica della possibilità di misurare e aggiornare costantemente i dati e gestirli dal punto di vista informatico	30.6.2011



3 condivisione	Incontri collegiali con la direzione amministrativa al fine di verificare la coerenza e l'omogeneità degli indicatori	30.9.2011
4 rilevazione	Rilevazione dell'indicatore valore anno 2010 e ultimo disponibile	31.10.2011
5 modifica <i>SMVP</i>	Inserimento degli indicatori nel sistema di misurazione e valutazione della performance attraverso la validazione del nucleo di valutazione	31.12.2011

Tutti i dirigenti in servizio hanno rispettato il cronoprogramma; non è stata, tuttavia, fornita entro i tempi previsti la rilevazione dei dati relativi agli indicatori del *Dipartimento ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico*, privo di dirigente titolare e, quindi, non è stato possibile inserire il dato *ex ante* nel Piano della performance 2012.

Essendosi verificate, nel 2011, talune situazioni di affidamento *ad interim* delle funzioni dirigenziali di alcune strutture a dirigenti già titolari di altra struttura, in tal caso nella determinazione del raggiungimento del risultato si è tenuto conto anche degli obiettivi (sia individuali che di struttura) della struttura per i quali l'*interim* è stato conferito. Solo nel caso di un dirigente, considerato che la responsabilità delle strutture *ad interim* era già prevista dal contratto, è stata effettuata una valutazione globale degli obiettivi raggiunti complessivamente.

La compilazione delle schede di valutazione da parte del Direttore Amministrativo e lo svolgimento dei colloqui di restituzione della valutazione sono stati regolarmente svolti con tutti i dirigenti entro il 29 febbraio 2012. Non sono state presentate osservazioni al previsto Comitato dei Garanti in materia di responsabilità dirigenziale.

Le valutazioni complessive conseguite dai Dirigenti sono le seguenti:

Numero dirigenti valutati:	7
Numero valutazioni espresse:	10 (di cui 4 relative ad incarichi <i>ad interim</i>)

Valutazione del comportamento organizzativo	
Media:	83,45
Range:	62,5 – 92 (29,5)
Variabilità:	12,13%



Valutazione del raggiungimento del risultato individuale	
Media:	100
Range:	100-100 (0)
Variabilità:	0%

Valutazione complessiva	
Media:	86,7
Range:	70-93,6 (23,6)
Variabilità:	9,33%

Nel complesso, l'esame dei dati rivela una valutazione del personale dirigenziale che si assesta su un valore medio di 86,7/100.

La differenziazione dei giudizi complessivi è adeguata, prevedendo un *range* di 23,6/100 e una variabilità degli stessi, calcolata utilizzando il coefficiente di variabilità di Pearson (scarto quadratico medio/media aritmetica), pari al 9,33%.

Più nello specifico, i dati relativi alla valutazione del comportamento organizzativo (media: 83,45) presentano una soddisfacente variabilità (*range*: 29,5/100, variabilità: 12,13); si osserva che le valutazioni meno alte sono principalmente dovute all'incidenza del non pieno raggiungimento degli obiettivi della struttura diretta, come descritto al punto 2.3.

I dati relativi al raggiungimento degli obiettivi individuali sono invece caratterizzati da variabilità nulla, rappresentando il pieno conseguimento degli stessi da parte di tutti i dirigenti, come descritto sopra.

Le singole valutazioni ottenute saranno consultabili su richiesta agli uffici competenti.

2.4.3 VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

Per quanto attiene il personale tecnico amministrativo, gli aspetti oggetto di valutazione sono i seguenti:

- a) il comportamento organizzativo del dipendente, ossia la qualità delle prestazioni lavorative fornite dal 1 gennaio al 31 dicembre 2011, in base ai seguenti descrittori:

descrittori	elementi
1 capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori	Realizzazione del lavoro cui si è preposti con un basso tasso di insoddisfazione dell'utente



2 capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni

Capacità, dimostrata, di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio contributo partecipando a gruppi di lavoro interni ed esterni alla struttura di appartenenza, a progetti anche intersettoriali con disponibilità ad integrare le conoscenze proprie ed altrui in un processo di scambio

3 collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio

Continuità e precisione nel lavoro con utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili; integrazione con gli altri e nei processi, attiva disponibilità e partecipazione alla soluzione di problematiche comuni.

4 atteggiamento non formalistico o burocratico nell'applicazione delle regole

Approccio attivo di fronte a situazioni nuove, mutevoli o incerte, teso a raggiungere i risultati con il minor aggravio procedurale possibile nel rispetto delle norme giuridiche o tecniche precostituite

b) il risultato raggiunto al 31 dicembre 2011, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'ambito del Piano della Performance 2011, che sono:

I) obiettivi comuni dell'unità organizzativa: assegnati solo ai dipendenti di categoria B, C e D senza incarichi di responsabilità;

oppure

II) obiettivi individuali collegati alla posizione: assegnati solo ai dipendenti di categoria D con incarichi di responsabilità e EP;

in base ai seguenti descrittori:

descrittore

elementi

a) iniziativa personale per il raggiungimento dell'obiettivo

Approccio attivo teso al maggior grado di raggiungimento dell'obiettivo

b) utilizzo delle proprie competenze tecniche per il raggiungimento dell'obiettivo

Utilizzo della competenza e della preparazione tecnica possedute attuato nel perseguimento dell'obiettivo

c) rendimento quantitativo e qualità della prestazione nell'ambito del raggiungimento dell'obiettivo, compresa la disponibilità e la flessibilità delle mansioni

Continuità e precisione nelle prestazioni correlate al raggiungimento dell'obiettivo, lavoro con utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili



d) grado di effettivo raggiungimento dell'obiettivo

Nel caso dei dipendenti di categoria B, C, D senza incarichi di responsabilità grado di effettivo raggiungimento dell'obiettivo comune dell'unità organizzativa
Nel caso dei dipendenti di categoria EP, D con incarichi di responsabilità grado di effettivo raggiungimento dell'obiettivo individuale correlato alla posizione

Per ciascun elemento è stato previsto un fattore di ponderazione; la scala con punteggi da 0 a 5 è di tipo descrittivo per cui a ciascun punteggio corrisponde una descrizione esaustiva del comportamento:

0= comportamento assente

1= comportamento sporadico non in linea con le attese

2= comportamento abbastanza frequente

3= comportamento frequente in situazioni abituali

4= comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali

5= comportamento espresso in modo da generare emulazione

La procedura di valutazione, come previsto dal sistema, si è svolta in 3 fasi:

30

Assegnazione obiettivi	31.1.2011 avvenuta con la pubblicazione delle line guida
Monitoraggio in itinere	31.7.2011 avvenuto con colloquio individuale e attestazione da parte del responsabile della struttura
Valutazione finale	29.2.2012 avvenuto tramite apposite procedura on line e comunicazione tramite colloquio individuale

Inoltre, il Sistema prevede che il valutato possa presentare entro il 15 marzo le proprie osservazioni ad un Comitato di garanzia, composto da:

- un componente designato dal Comitato Pari Opportunità
- un rappresentante designato in modo permanente dal personale tecnico amministrativo per ciascuna delle seguenti aree: amministrativo e amministrativo gestionale, tecnica ed elaborazione dati, biblioteche, socio sanitaria
- un dirigente designato in modo permanente dal Direttore Amministrativo in qualità di presidente.

Il Comitato, costituito l'1.1.2012 in base agli esiti delle procedure di designazione svoltesi nello scorso novembre, esamina la scheda di valutazione e il verbale della comunicazione della valutazione; può altresì sentire il valutato, eventualmente accompagnato da un rappresentante sindacale o da un procuratore, e il valutatore ove ritenuto opportuno e può rinviare la scheda di valutazione e la relazione sintetica al valutatore. In caso di parità di voto prevale quello del Presidente. 5. Il comitato, all'unanimità, può riformare la scheda di valutazione e annullare la valutazione sintetica.



Il Comitato può, infine, svolgere analisi delle valutazioni delle strutture e, in caso di distribuzioni anomale dei punteggi, studiare sistemi di omogeneizzazione delle valutazioni da sottoporre alla Direzione Amministrativa di concerto con i rappresentanti delle diverse tipologie di valutatori.

Si riporta di seguito un'analisi statistica e aggregata dei dati relativi alla valutazione del personale tecnico amministrativo prima delle osservazioni, i cui risultati di dettaglio sono forniti nell'allegato 2.

Si ricorda che, ai sensi del punto III)-3.5 del *Sistema di Misurazione e Valutazione della performance* ai dipendenti assenti per più del 90% dei giorni lavorativi dell'anno è assegnato d'ufficio un punteggio di valutazione pari al 51%. Di tale personale non si è tenuto conto nell'analisi.

MEDIA, RANGE E VARIABILITÀ PER LE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA.

Tipologia di struttura	N° dipendenti	Media	Minimo	Massimo	Range	Variabilità
AMMINISTRAZIONE CENTRALE E CSITA	478	72,88	40,00	86,20	46,20	9,26%
DIPARTIMENTI	665	74,82	40,00	94,00	54,00	10,85%
CENTRI DI SERVIZI DI FACOLTA'	140	69,30	43,00	100,00	57,00	14,15%
CENTRI DI SERVIZI BIBLIOTECARI	80	75,69	50,80	95,40	44,60	9,68%
CENTRI DI SERVIZI DI ATENEO	33	77,76	58,20	89,40	31,20	8,13%
CENTRI DI ECCELLENZA	4	73,85	61,40	84,60	23,20	11,77%
DIRETTORI DI CENTRI SERVIZI BIBLIOTECARI	13	82,97	80,20	83,20	3,00	0,96%
Totale Ateneo	1413	73,81	40,00	100,00	60,00	10,86%

31

(*) Coefficiente di variabilità di Pearson (scarto quadratico medio/media aritmetica).

(**) Centro di Servizi per il Coordinamento del Sistema Bibliotecario di Ateneo; Centro Serv. Interf. Polo Univ. Savona; Centro Servizi Ateneo Ric. Educativa e Didattica; Centro Universitario di Servizi Giardini Botanici Hanbury.

L'aggregazione dei dati per tipologia di struttura rivela una valutazione media per Ateneo pari a 73,81/100mi, con una notevole differenza tra tipologie, da un punteggio di 69,30 per i Centri Servizi di Facoltà, a una media di 82,97 conseguita dai Direttori di Centri di Servizi Bibliotecari. Presso le stesse tipologie di struttura si registra anche il *range* tra voto minimo e massimo rispettivamente più elevato (57 punti) e meno elevato (3 punti) nell'Ateneo, e il tasso di variabilità rispettivamente maggiore (10,35%) e minore (0,96%).



	Totale		Area Amministrativa		Area Tecnica		Area Biblioteche		Area Sociosanitaria	
	Media	Variabilità	Media	Variabilità	Media	Variabilità	Media	Variabilità	Media	Variabilità
Cat. B	67,13	15,10%	66,86	16,60%	67,27	14,21%				
Cat. C	72,83	10,35%	73,31	9,32%	71,20	12,33%	76,53	6,38%	67,93	11,95%
Cat. D	75,01	10,24%	76,57	5,76%	74,06	12,04%	81,20	6,00%	72,71	10,29%
Cat. D con incarico	78,92	5,49%	79,12	5,07%	77,56	6,28%	83,20	0,00%	82,13	1,67%
Cat. EP	80,17	4,58%	80,19	3,41%	80,13	5,48%	82,45	1,58%	78,77	3,62%
Totale complessivo	73,81	10,86%	74,38	9,71%	72,38	12,56%	78,04	6,66%	72,58	11,14%

MEDIA E VARIABILITÀ PER AREA E CATEGORIA DI APPARTENENZA.

Dall'esame dei dati aggregati per categoria e area di appartenenza del personale valutato, emerge una tendenziale correlazione positiva tra categoria di appartenenza e valutazione media, costante per le diverse aree con la sola eccezione dell'Area Sociosanitaria, dove il personale di Categoria EP ha conseguito una valutazione media inferiore rispetto al personale di categoria D con incarico di responsabilità. In generale, a una valutazione media di 67,13/100mi conseguita dal personale di Categoria B, si contrappone una valutazione media di 80,17 punti per il personale di Categoria EP, con scarsamente significative differenze tra le diverse aree. In merito alla variabilità, la correlazione che si registra rispetto alle categorie di appartenenza è inversamente proporzionale, registrando un massimo di differenziazione nelle valutazioni del 15,10% nell'ambito della Categoria B, a un minimo di variabilità (4,58% per il personale di Categoria EP.

Rispetto all'area di appartenenza, la valutazione media più alta si è registrata nell'Area Biblioteche (78,04); seguono l'Area Amministrativa (74,38) e, con valori molto simili l'Area Sociosanitaria (72,58) e l'Area Tecnica (72,38). La differenziazione nei giudizi è stata invece maggiore per l'area Tecnica (12,56%), quindi per le Aree Sociosanitaria (11,14%), Amministrativa (9,71%) e, con molto distacco, per l'Area Biblioteche (6,66%).

32

MEDIA, RANGE E VARIABILITÀ PER GENERE.

Genere	N° dipendenti	Media	Minimo	Massimo	Range	Variabilità
femmine	896	74,49	43,00	100,00	57,00	9,94%
maschi	517	72,63	40,00	86,20	46,20	12,20%
Totale complessivo	1413	73,81	40,00	100,00	60,00	10,86%

Una lettura in chiave di genere dei dati aggregati sulla valutazione del personale, sintetizzati nella precedente tabella, dimostra una valutazione media conseguita dalle donne (74,49%) superiore di circa due punti rispetto alla media maschile (72,63). Il *range* nei giudizi è inoltre



notevolmente più marcato per le donne (57) rispetto a quello degli uomini (46,20): questo dato si spiega poiché l'unica votazione pari a 100/100 in tutto l'Ateneo, comunque sufficiente a delimitare il *range*, è stata conseguita da una dipendente di genere femminile. La variabilità nelle votazioni è di circa 2 punti percentuali maggiore per i dipendenti maschi.

DETTAGLIO PER STRUTTURA DI MEDIA, *RANGE* E VARIABILITÀ SUDDIVISE PER AREA E CATEGORIA.

L'esame dei dati per singola struttura è presentata nell'allegato 2.1.

GRADUATORIA DELLE VALUTAZIONI INDIVIDUALI

Le singole valutazioni ottenute saranno consultabili su richiesta agli uffici competenti.

Il ricorso alla figura del Referente intermedio, individuata si è verificato nel 27, 32% delle valutazioni (386).

Nel complesso, le procedure si sono svolte regolarmente nei tempi previsti: solo 8 persone hanno rifiutato di partecipare al colloquio intermedio e nessuna a quello di valutazione finale.

Questo dato è supportato dallo scarso ricorso da parte del personale alle procedure di conciliazione contemplate dal Sistema di misurazione e valutazione della performance: in totale, sono pervenute al Comitato, che le ha esaminate nel periodo dal 15 al 30 marzo, n° 34 osservazioni, suddivise secondo le seguenti motivazioni*:

vizi procedurali: 27

valutazione negativa: 22

* è possibile presentare osservazioni per più motivazioni.

Sono state accolte dal Comitato le osservazioni di 14 dipendenti. L'analisi è contenuta nell'allegato 2.2.

3. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

In attesa di modalità di raccordo maggiormente strutturate e in previsione del passaggio ad un sistema di contabilità economico patrimoniale previsto per l'1.12013, lo stesso è garantito attraverso la coerenza tra il piano della performance e le linee generali del bilancio di previsione di attività dell'Ateneo di cui all'art. 22, comma 2, dello Statuto, verificata dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione.



4. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

A partire dal 2012, nell'ambito dell'individuazione degli indicatori descrittivi degli obiettivi assegnati all'amministrazione, l'Ateneo, con il coinvolgimento dei soggetti preposti, si impegna a determinarne alcuni che esplicitino l'impegno nel perseguimento delle pari opportunità.

5. PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

5.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ

FASI	ATTIVITÀ	SOGGETTI	SUPPORTO	SCADENZA
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Condivisione del sistema	Direttore Generale, Dirigenti	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 gennaio anno in corso
<i>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</i>	Modifiche	Direttore Generale	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 gennaio anno in corso
<i>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</i>	Validazione	Nucleo di Valutazione	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 gennaio anno in corso
<i>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</i>	Approvazione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 gennaio anno in corso
<i>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</i>	Applicazione	Direttore Generale, dirigenti	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	-
PROGRAMMAZIONE TRIENNALE	Adozione	Rettore, Senato Accademico	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	Definita dal Ministero competente
LINEE GENERALI DEL BILANCIO DI PREVISIONE	Predisposizione	Rettore	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 dicembre anno precedente



<i>LINEE GENERALI DEL PROGRAMMA ANNUALE DI ATTIVITÀ DELL'ATENEO</i>	Adozione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 dicembre anno precedente
PIANO DELLA PERFORMANCE	Individuazione obiettivi	Direttore Generale, Dirigenti	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 dicembre anno precedente
<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Supporto alla costruzione degli indicatori e dei target	Direttore Generale, Dirigenti	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 dicembre anno precedente
<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Predisposizione	Direttore Generale	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 gennaio anno in corso
<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Validazione	Nucleo di Valutazione	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 gennaio anno in corso
<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Adozione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 gennaio anno in corso
<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Pubblicazione		Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	30 giugno anno in corso
MONITORAGGIO IN ITINERE	Predisposizione	Direttore Generale, Dirigenti	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 luglio anno in corso
<i>MONITORAGGIO IN ITINERE</i>	Validazione	Nucleo di Valutazione	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 luglio anno in corso
<i>MONITORAGGIO IN ITINERE</i>	Approvazione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 luglio anno in corso
RELAZIONE SULLA	Predisposizione	Direttore Generale,	Servizio Sviluppo personale tecnico	28 febbraio anno



PERFORMANCE		Dirigenti	amministrativo	successivo
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Approvazione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	30 aprile anno successivo
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Validazione	Nucleo di Valutazione	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	prima seduta utile
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Pubblicazione		Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	30 giugno anno successivo

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

Nell'ambito dell'applicazione del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, si sono ravvisate, oltre alle criticità emerse nell'ambito del raggiungimento dei singoli obiettivi, i seguenti punti di forza che si illustrano tenendo conto di un *benchmarking* coi Sistemi noti di altri Atenei:

- a) **coerenza del sistema:** il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* dell'Ateneo, a differenza di altri, utilizza coerentemente una metodologia definita, quella sottesa alla Balanced ScoreCard che è tra quelle previste dalla delibera n. 89/2010 della CIVIT che consente di ottenere risultati confrontabili per prospettive.
- b) **completezza del sistema:** il *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, a differenza di altri, copre tutte le aree previste dal D. Lgs. n. 150, ossia la performance organizzativa di Ateneo e delle strutture, la *performance* individuale di tutti i dirigenti la *performance* e individuale di tutto il personale tecnico amministrativo.
- c) **attendibilità del sistema:** l'applicazione ha dimostrato che il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* ha dato risultati attendibili considerate le significative variazioni nel livello di raggiungimento dei diversi obiettivi, delle aree strategiche e delle prospettive.
- d) **procedimentalizzazione del sistema:** il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* prevede procedure codificate con azioni e termini predeterminati atti a garantire la trasparenza e l'attendibilità del sistema, nonché i soggetti coinvolti.



- e) **completa e corretta applicazione:** il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* è stato applicato totalmente nel 2011 con completo rispetto delle fasi, delle procedure e dei termini previsti, benché si trattasse del primo anno di attuazione in via sperimentale. Non è stata, tuttavia, ancora formalizzata la pesatura delle posizioni dirigenziali.

Nel corso dell'applicazione sono emersi quali punti di debolezza:

- a) **mancato collegamento col bilancio e le pari opportunità:** il collegamento è garantito soltanto dalla coerenza tra il piano della performance e le linee generali del bilancio di previsione di attività dell'Ateneo ma non è prevista una correlazione specifica tra risorse e obiettivi. Per quanto attiene le pari opportunità, nel 2012 non sono stati esplicitati particolari indicatori ad esse collegati. A partire dal 2012, nell'ambito dell'individuazione degli indicatori descrittivi degli obiettivi assegnati all'amministrazione, l'Ateneo, con il coinvolgimento dei soggetti preposti, si impegna a determinarne alcuni che esplicitino l'impegno nel perseguimento delle pari opportunità.
- b) **sistema di cascading degli obiettivi:** il piano della performance nel 2011 non ha previsto obiettivi per le strutture didattico scientifiche e di servizio. E' risultata, altresì, carente la correlazione tra gli obiettivi previsti nell'ambito della performance organizzativa e quelli previsti per la valutazione del personale tecnico amministrativo. Si ritiene che il Sistema potrà essere migliorato soltanto a seguito dell'effettiva implementazione della *governance* prevista dal nuovo Statuto. In via transitoria per il 2012 si sono eliminati gli obiettivi di unità organizzativa previsti per il personale tecnico amministrativo cui non siano conferiti incarichi.
- c) **cultura organizzativa:** il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* è ancora percepito dalla maggior parte degli attori come mero adempimento normativo e non come strumento di supporto decisionale per la gestione delle risorse e di miglioramento dei servizi all'utenza. E' necessario proseguire le campagne di comunicazione in atto al fine di giungere ad una cultura organizzativa comune e condivisa improntata al risultato.
- d) **parziale disomogeneità delle valutazioni del personale tecnico amministrativo:** Mentre la maggior parte dei valutatori ha applicato correttamente il protocollo di valutazione fornito, altri hanno effettuato delle valutazioni appiattite verso l'alto. Si sta provvedendo a richiamare per scritto gli stessi e sono allo studio soluzioni per risolvere in via definitiva la problematica.
- e) **sistemi informatici:** è completamente mancante qualsiasi struttura informatica di supporto al sistema e alla rilevazione dei dati relativi agli indicatori. Tale criticità è molto seria e rende l'attività di supporto alla misurazione molto gravosa sia per gli uffici che se ne occupano sia per i dirigenti responsabili del dato. Il sistema di compilazione delle schede di



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI GENOVA

valutazione del personale tecnico amministrativo *online*, predisposto dall'ufficio sulla piattaforma *moodle* ha invece, nel complesso, fornito risultati positivi.

Prospettiva	Area strategica	Obiettivo operativo	Azioni	Indicatore	Target annuale	Target triennale	Declinazione organizzativa: strutture responsabili	Declinazione organizzativa: strutture coinvolte	Peso	Percentuale di raggiungimento del target annuale al 30.6.2011	Data rilevazione inframennale	Note rilevazione inframennale	Data ultima rilevazione	Raggiungimento target annuale (SfNO)	Percentuale di raggiungimento del target annuale al 31.12.2011	Note rilevazione finale
STAKE HOLDER	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	completamento del progetto di automazione delle procedure amministrative e del percorso formativo	miglioramento del sistema di gestione dei dati relativi alla carriera degli studenti	cronoprogramma	50% del completamento	100% del completamento	Dipartimento Studenti, Dipartimento formazione post laureaam, CSITA	Centri Servizi di Facoltà	33%	15%	15/06/2011	Occorre considerare che un significativo impulso deriva dal Progetto finalizzato finanziato dall'Ateneo con delibera degli organi del mese di Maggio 2011 e che sono state avviate le attività di analisi con le facoltà che principalmente non hanno aderito alla prima fase 2008-2011. Comunque sono stati riaccolti i servizi agli Studenti delle attività professionalizzanti sanitarie. Estensione della domanda di laurea ad altre facoltà.	31/12/2011	si	100%	Costa: ha rinnovato l'interfaccia della calendarizzazione per i docenti, come richiesto dagli stessi. Sono state avviate alla calendarizzazione degli esami e alla conseguente verbalizzazione degli esami 10 facoltà su 11. Per quanto riguarda la domanda di laurea 9 su 11 stanno utilizzando la domanda di laurea Dip. Formazione post laureaam: è stato raggiunto il target annuale. In particolare si è proceduto all'implementazione del sistema di presentazione online di domande di partecipazione al concorso per il dottorato di ricerca, con dematerializzazione dei documenti in entrata, allegati alle domande di valutazione, resi accessibili alle commissioni esaminatrici, mediante apposita procedura, per le operazioni di loro competenza. Si inoltre realizzato e messo in uso un sistema analogo anche per tutti i master universitari.
STAKE HOLDER	SUPPORTO ALLA RICERCA	completare e portare in approvazione i nuovi regolamenti di Ateneo per gli Spin-off e per i brevetti	sottoposizione agli Organi di Governo delle proposte di regolamento per gli Spin-off e per i brevetti	cronoprogramma	sottoposizione al Senato Accademico	-	Dipartimento ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico, Dipartimento affari generali e legali		33%	70%	15/06/2011	Attività conclusa: il regolamento spin-off è stato definitivamente approvato nella seduta del Senato Accademico del 12 aprile 2011. Attività in corso: il regolamento brevetti è in corso di elaborazione e al vaglio della Commissione tecnica spin off e brevetti di Ateneo.	31/12/2011	no	80%	La Commissione tecnica spin off e brevetti di Ateneo non ha ancora concluso i lavori relativi ai regolamenti brevetti considerata la necessità di verificare i rapporti relativi alla proprietà intellettuale tra Ateneo e Spin off.
STAKE HOLDER	SUPPORTO ALLA RICERCA	avviare il nuovo sistema informativo di Ateneo per l'Anagrafe della Ricerca, grazie all'ingresso in CINECA	completamento dell'implementazione e anagrafe della ricerca	cronoprogramma	completa funzionalità anagrafe ricerca 31.12.2011	-	Dipartimento ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico, CSITA	Dipartimenti	34%	50%	15/06/2011	Attività conclusa: Configurazione software e contenuti; prima migrazione dati da sito docenti MUR (50.000 docenti) e pulizia di 17.000 docenti; fase di test in qualità di amministratori; attività di formazione ai superutenti di dipartimento. Attività in corso: presentazione e formazione ai docenti e ricercatori attraverso incontri nei singoli dipartimenti.	31/12/2011	si	100%	Il Sistema Informativo della Ricerca è stato completato nella sua prima fase/Catalogo dei prodotti della Ricerca", grazie al quale si adempierà alla valutazione della ricerca promossa da Anvur. Già in questa messa in produzione l'interfaccia è stata rinnovata rispetto alla prima versione del programma. E' bene ricordare l'integrazione del sistema di UNIGE con il sito docente del MUR questo permette il caricamento del dato una sola volta.
LEARNING AND GROWTH	RISORSE UMANE	procedere alla programmazione del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo	sottoposizione agli Organi di Governo la metodica dei carichi di lavoro, basata sull'analisi di indicatori e criteri valutati idonei a rilevare le effettive necessità delle strutture con	cronoprogramma	sottoposizione al Senato Accademico della metodica approvata dalla Commissione 30.6.2011	-	Dipartimento Risorse Umane	Dipartimenti, CSF, CSB	20%	100%	18/05/2011	Il Consiglio di Amministrazione ha approvato in data 18.5.2011 la metodica proposta dalla Commissione. Per il personale di area tecnica dei dipartimenti è stata prevista un'ulteriore Commissione.	31/12/2011	si	100%	Obiettivo già raggiunto nel I semestre. Nel secondo è stata predisposta una nuova e completa metodica attualmente all'esame dell'apposita commissione
LEARNING AND GROWTH	RISORSE UMANE	concludere la predisposizione del regolamento "conto terzi"	sottoposizione agli Organi di Governo la proposta del regolamento "conto terzi"	cronoprogramma	sottoposizione al Senato Accademico della bozza approvata dalla commissione 30.6.2011	-	Dipartimento Trattamento economico del personale, Dipartimento affari generali e legali		10%	100%	22/06/2011	La struttura è stata coinvolta sia mediante la partecipazione al "Gruppo di lavoro contratti e convenzioni di ricerca per conto terzi e incarichi al personale" sia nella predisposizione del "Regolamento recante la disciplina dei contratti di ricerca e di consulenza, delle convenzioni di ricerca per conto terzi nonché del procedimento di conferimento incarichi interni retribuiti ai docenti". La pratica relativa è stata predisposta dal Servizio Affari legali e normazione, con la collaborazione del Dirigente del Dipartimento trattamento economico del personale, per la seduta del Senato Accademico del 14 giugno 2011 ma è stata ritirata in quanto il Collegio dei Rivelatori dei conti, pur condividendo l'impostazione generale del regolamento, ha ritenuto opportuno un esame più approfondito dei contenuti	30.12.2011	si	100%	Il regolamento è stato approvato in via definitiva dagli organi di governo ed emanato con DR.417 del 3 ottobre 2011 entrato in vigore il 18 ottobre 2011
LEARNING AND GROWTH	SVILUPPO ORGANIZZATIVO	continuare il progetto di rilevazione delle competenze di tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo ed avviare, in fase sperimentale il Sistema di Valutazione del personale tecnico amministrativo, introdotto dal DLgs 150 del 27 ottobre 2009	estendere la copertura della rilevazione delle competenze del personale tecnico amministrativo	cronoprogramma	40% del totale del personale	100%	Dipartimento risorse umane		10%	100%	06/06/2011	Sono disponibili dati di 631 dipendenti su 1427 pari al 44,22% a fronte di un obiettivo del 40% al 31.12.2011 I dati hanno avuto il loro primo utilizzo operativo nel fornire alla facoltà di lingue i curricula dei dipendenti candidati a partecipare ai corsi di lingue previsti dal piano di formazione 2011	06/06/2011	si	100%	Obiettivo raggiunto già nel I semestre. Nel secondo è stato implementato un database delle competenze e sono stati analizzati i dati.
LEARNING AND GROWTH	SVILUPPO ORGANIZZATIVO	continuare il progetto di rilevazione delle competenze di tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo ed avviare, in fase sperimentale il Sistema di Valutazione del personale tecnico amministrativo, introdotto dal DLgs 150 del 27 ottobre 2009	implementare compiutamente il sistema di misurazione valutazione della performance	cronoprogramma	approvazione e pubblicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance e del piano della performance 31.3.2011	-	Direzione Amministrativa, Dipartimento Risorse Umane,	Tutti i dipartimenti dell'amministrazione e centrale	20%	100%	01/03/2011	Il Consiglio di Amministrazione ha approvato in data 26.1.2011 il Sistema di valutazione misurazione della performance e il Piano della performance, che è stato pubblicato, previo invio al MEF, alla CIVIT e alla CRUI, sul sito il 1 marzo.	01/03/2011	si	100%	Obiettivo raggiunto già nel I semestre. Nel secondo è stato progettato il miglioramento del sistema per il 2012 e il nuovo piano della performance poi approvato dal Nucleo di valutazione e dal Consiglio di Amministrazione
LEARNING AND GROWTH	SVILUPPO ORGANIZZATIVO	avvio degli adempimenti finalizzati all'attuazione della nuova governance e della nuova organizzazione, con particolare riguardo alle procedure per la costituzione dei nuovi organi e strutture di Ateneo e all'attività di nomina correlata al nuovo assetto statutario	sottoposizione agli Organi di Governo una bozza di Statuto conforme alla Riforma	cronoprogramma	sottoposizione al Senato accademico di una bozza di statuto 30.6.2010	-	Organi di Governo	Dipartimento affari generali, legali e negoziali	20%	100%	22/06/2011	A decorrere dal 2009 questo Dipartimento ha partecipato, a livello di Dirigente e Capo Servizio affari legali e nomina, alla "Commissione per la revisione dello statuto". A seguito dell'entrata in vigore della L. 240/2010 (Legge Gelmini) che ha imposto una revisione statutaria e regolamentare, il Capo del Servizio sopra citato è stato designato dal Consiglio di Amministrazione quale componente dell'organo deputato alla predisposizione dello Statuto. Il Dipartimento attraverso il Servizio Affari legali e nomina, ha fornito il necessario supporto e ha predisposto l'istruttoria della pratica da sottoporre agli Organi di governo nelle riunioni del 27 e 29/06/2011	20.12.2011	si	100%	Il 14 dicembre il Nuovo Statuto è stato pubblicato in GURI ed è entrato in vigore il 29 dicembre 2011. Il Servizio Affari Legali, oltre alla partecipazione del Capo Servizio all'Organo per la stesura del nuovo testo statutario ha fornito il proprio costante supporto a tutto il percorso di approvazione e anche alla fase conseguente ai rilievi ministeriali che ha condotto alla nuova necessaria delibera definitiva degli organi di governo.
LEARNING AND GROWTH	SVILUPPO ORGANIZZATIVO	avvio degli adempimenti finalizzati all'attuazione della nuova governance e della nuova organizzazione, con particolare riguardo alle procedure per la costituzione dei nuovi organi e strutture di Ateneo e all'attività di nomina correlata al nuovo assetto statutario	attivare le procedure per la costituzione delle nuove strutture	cronoprogramma	proposta di costituzione delle strutture 31.21.2011	-	Organi di Governo	Dipartimento affari generali, legali e negoziali	20%	-	22/06/2011	Considerata la complessità della riorganizzazione oggetto del nuovo Statuto, l'Ateneo ha deciso di procedere all'attuazione di alcuni punti realizzabili già nell'ambito della legislazione vigente prima dell'entrata in vigore della L. 240/2010. In particolare con D.R. 2 EM del 6.12.2010 è stato modificato lo Statuto al fine di ridurre il numero dei dipartimenti mediante innalzamento del numero minimo di docenti afferenti. A seguito della sopra citata modifica, il Servizio Affari generali e organizzazione si è quindi occupato della fase propeudica relativa alle procedure per la costituzione delle nuove strutture e sarà maggiormente coinvolto dopo l'approvazione dello Statuto. Ad oggi sono stati scolti 8 Dipartimenti (4 sono in corso di scioglimento e la pratica sarà predisposta per la seduta del Senato Accademico del 19 luglio p.v.) e ne sono stati costituiti 2. Si ritiene che l'attività si implementerà nel I semestre del 2011	30.12.2011	si	100%	L'elaborazione del nuovo Statuto di Ateneo ha richiesto tutto il 2011 ma il Servizio Affari generali ha portato attivamente a termine tutte le fasi di riorganizzazione dipartimentale sulla base della modifica dello Statuto vigente, in conformità alla legge 240/2010, volta a ridurre considerevolmente il numero dei dipartimenti per consentire con rapidità la costituzione delle nuove strutture. Nell'ultima parte dell'anno, sulla base delle linee guida elaborate dal Rettore e approvate dagli organi, il Servizio ha fornito il necessario supporto ai docenti e alla Commissione dipartimenti per la presentazione delle proposte di costituzione ai sensi della L. disposizione transitoria del nuovo Statuto.
INTERNAL PROCESS	INFRASTRUTTURE	razionalizzazione e sviluppo del patrimonio edilizio	completare la Biblioteca e la magna all'Albergo dei Poveri	cronoprogramma	completamento dei lavori 31.12.2011	-	Dipartimento Grandi opere, progettazione e sicurezza	Facoltà di Scienze politiche	12%	98%	14/06/2011		31/12/2011	no	98%	Obiettivo non raggiunto in quanto si è ancora in attesa di collaudare l'opera
INTERNAL PROCESS	INFRASTRUTTURE	razionalizzazione e sviluppo del patrimonio edilizio	organizzare gara e mutuo per ex Sava, ex Magliero e palazzo Beimbau	cronoprogramma	emissione del bando 31.12.2011	-	Dipartimento Grandi opere, progettazione e sicurezza		12%	60%	14/06/2011	1) BELIMBAU: % di raggiungimento target annuale: 20% - 2) EX SAWA, % di ristrutturazione dell'edificio ex magliero per poter trasferire gli uffici tecnico presso ex magliero ed ex Sava: il personale incaricato è stato coinvolto soprattutto in altre attività prioritarie (erezzi e albergo dei poveri)	31/12/2011	no	60%	
INTERNAL PROCESS	INFRASTRUTTURE	razionalizzazione e sviluppo del patrimonio edilizio	conferire gli incarichi necessari per la demolizione del corpo dei laboratori di Farmacia che si trovano oggi nell'alveo del torrente Stura	cronoprogramma	conferimento 31.12.2011	-	Dipartimento Grandi opere, progettazione e sicurezza	Facoltà di Farmacia	12%	30%	14/06/2011		31/12/2011	no	30%	Sono ancora in corso di valutazione differenti soluzioni logistiche con la facoltà di farmacia inoltre, come da esplicita richiesta da parte della provincia sono in corso di acquisizione i preventivi per l'affidamento delle verifiche statiche sulle strutture dell'edificio esistente.
INTERNAL PROCESS	INFRASTRUTTURE	razionalizzazione e sviluppo del patrimonio edilizio	conferire l'incarico a un progettista per i nuovi insediamenti all'Albergo dei Poveri	cronoprogramma	conferimento 31.12.2011	-	Dipartimento Grandi opere, progettazione e sicurezza		12%	-	14/06/2011		31/12/2011	si	100%	
INTERNAL PROCESS	INFRASTRUTTURE	razionalizzazione e sviluppo del patrimonio edilizio	stipulare un nuovo accordo di programma per l'insediamento di Ingegneria e Erezzi	cronoprogramma	sottoscrizione accordo 31.12.2011	-	Dipartimento Attività negoziale economica e patrimoniale	Facoltà di Ingegneria	22%	65%	14/06/2011		31/12/2011	no	65%	DANEP: Dopo l'approvazione da parte della Regione dello schema di "Accordo di programma sostitutivo, il nuovo impianto convenzionale (peraltro elaborato in una fase in cui non era ancora noto il valore dell'immobile come validato dall'Agenzia del Territorio nel maggio 2011), comportando implicazioni rilevanti sull'intera politica edilizia e sui limiti del ricorso all'indebitamento per l'Ateneo, è stato subordinato ad una affinità verificata da parte degli Organi di Governo quanto alla sua sostenibilità finanziaria. Tale percorso di verifica si è concretizzato nelle delibere adottate dagli organi di governo in seduta straordinaria il 13/10/2011, che hanno condizionato l'intera operazione "Erezzi" ad una serie di vincoli giuridici, finanziari e tecnici determinando sostanzialmente una battuta d'arresto nell'iter di adozione del nuovo Accordo di programma. Peraltro, anche il Comune di Genova, con nota dirigenziale del 23/05/2011, facendo seguito ai contatti intercorsi con gli uffici dell'Amministrazione, ha trasmesso un testo dell'Accordo di programma in parte riunito rispetto a quello approvato dalla Giunta regionale nel dicembre 2010 e, con successiva nota del 30/09/2011 ha proposto ulteriori modifiche all'Accordo sostitutivo anche derivanti da interazioni con il soggetto attuatore.
INTERNAL PROCESS	SERVIZI INFORMATICI	ulteriore miglioramento dei servizi informatici, anche con nuovi investimenti	predisporre e implementare sistemi informativi di gestione e collegamento dei dati di Ateneo	cronoprogramma	interfacce dei dati 31.12.2011	-	CSITA	Tutte le strutture	15%	50%	15/06/2011	E' stato progettato, in parte implementato l'Albo Fornitori di Ateneo, comprendendo la definizione di regole funzionali e metodi per assicurare l'integrazione tra l'Albo unico fornitori e l'attuale applicativo di gestione amministrativo-contabile CampusAccountant (la responsabilità di questa sottostazione è condivisa con il Dipartimento Economico). Si è concluso lo scolding sul prodotto per la Gestione del Patrimonio Edilizio (la responsabilità di questa sottostazione è condivisa con il Dipartimento Grandi Opere, il Dipartimento Economico). E' stata avviata l'analisi per l'avvio della nuova piattaforma per la gestione delle Risorse Umane di Ateneo (la responsabilità di questa sottostazione è condivisa con il Dipartimento Risorse Umane e il Dipartimento Trattamento Economico).	31/12/2011	si	100%	Fornitori la cui diffusione in ateneo permette la riduzione di overhead amministrativo, la trasparenza delle procedure di acquisto di beni e servizi. Rappresenta anche un fattore di qualità del dato relativo alle anagrafiche dei fornitori che resta un punto focale dell'intera piattaforma amministrativo-contabile, avendo già CSITA realizzato l'analisi preliminare per l'unificazione dell'archivio fornitori. Sul fronte del progetto per la gestione edificio-patrimoniale, è stato acquisito un pacchetto sul Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione per cominciare i test della migrazione di dati dai nostri sistemi, definire la configurabilità del nuovo sistema. Questa fase è propeudica al collegamento con i dati patrimoniali già digitalizzati nel sistema informativo dell'Ateneo. L'automazione di questi processi consente anche
INTERNAL PROCESS	SERVIZI INFORMATICI	ulteriore miglioramento dei servizi informatici, anche con nuovi investimenti	studiare sistemi informativi idonei al passaggio alla contabilità economica patrimoniale	cronoprogramma	predisposizione progetto 31.12.2011	-	CSITA	Dipartimento Risorse Finanziarie	15%	25%	15/06/2011	Il Dipartimento Risorse Finanziarie partecipa ai lavori del Gruppo di Lavoro istituito da CINECA e sono state svolte le prime attività volte alla definizione di un progetto per la realizzazione di un progetto per il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale	31/12/2011	si	100%	Tenuto conto dell'evoluzione normativa in termini di Tesoreria Unica, Bilancio Unico e Contabilità economico-patrimoniale, l'Università di Genova punta all'adozione di U-gov Contabilità. Definendo via via gli strumenti di configurazione utili a velocizzare le fasi propeudica di definizione del sistema. Indubbiamente rileviamo che lo consolidato potendo patrimonializzare l'avvio di università paragonabili in termini di tipologia, organizzazione e dimensione pari a UNIGE.
FINANCIAL	RISORSE	realizzazione di un progetto di rinnovamento della gestione amministrativo contabile con il passaggio ad una contabilità economico-patrimoniale, sostenuto da una radicale innovazione sul piano informatico	predisporre un progetto per il passaggio alla contabilità economico patrimoniale	cronoprogramma	predisposizione progetto 30.9.2011	-	Dipartimento Risorse Finanziarie, CSITA	Dipartimenti, CSF	60%	91%	15/06/2011	E' stato costituito un gruppo di lavoro interuniversitario con la collaborazione del CINECA e sono state svolte le prime attività volte alla definizione di un progetto per la realizzazione di un progetto per il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale	31/12/2011	no	60%	Da monitoraggio in itinere
FINANCIAL	RISORSE	proseguimento nella politica di risparmio energetico	ridurre le spese energetiche	mq in classe >C	+10% rispetto al 2010	+30%	Dipartimento Grandi opere, progettazione e sicurezza	Dipartimenti, CSF	20%	16%	14/06/2011	Poiché l'obiettivo indicato non è raggiungibile si chiede di modificare l'indicatore come segue: "mq, in classi superiori alla G".	31/12/2011	si	100%	
FINANCIAL	RISORSE	proseguimento del processo di razionalizzazione delle spese	monitorare il rapporto assenti fissi FFO	cronoprogramma	predisposizione report trimestrale 31.3.2011 30.6.2011 30.9.2011 31.12.2011	-	Dipartimento Risorse Umane, Dipartimento trattamento economico del personale		20%	50%	27.06.2011	Ad oggi sono state rispettate le scadenze per la presentazione dei report trimestrali	31/12/2011	si	100%	Sono state rispettate le scadenze per la presentazione dei report trimestrali

Prospettiva	Area strategica	Obiettivo operativo	Azioni	Dipartimento studenti	Dipartimento formazione post lauream	CSITA	Dipartimento ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico	Dipartimento affari generali e legali	Dipartimento risorse umane	Dipartimento trattamento economico del personale	Direzione amministrativa	Organi di governo	Dipartimento grandi opere, progettazione e sicurezza	Dipartimento attività negoziale, economica e patrimoniale	Dipartimento risorse finanziarie	Dipartimento trattamento economico del personale	Dipartimento gestione tecnica del patrimonio immobiliare	Declinazioni organizzative: strutture coinvolte	Percentuale di raggiungimento del target annuale al 31.12.2011	Note rilevazione finale
STAKE HOLDER	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	completamento del progetto di automazione delle procedure amministrative e del percorso formativo	miglioramento del sistema di gestione dei dati relativi alla carriera degli studenti	100	100	100												CSF	100%	Nota: ha rinnovato l'interfaccia della calendarizzazione per i docenti, come richiesto dagli stessi. Sono state avviate alla calendarizzazione degli esami e alla conseguente verbalizzazione degli esami 10 facoltà su 11. Per quanto riguarda la domanda di laurea 9 su 11 stanno utilizzando la domanda di laurea. Dip. Formazione post lauream: è stato raggiunto il target annuale. In particolare si è proceduto all'implementazione del sistema di presentazione online di domande di partecipazione al concorso per il dottorato di ricerca, con dematerializzazione dei documenti in entrata, allegati alle domande di valutazione, resi accessibili alle commissioni esaminatrici, mediante apposita procedura, per le operazioni di loro competenza. Si inoltre realizzato e messo in uso un sistema analogo anche per tutti i master universitari.
STAKE HOLDER	SUPPORTO ALLA RICERCA	completare e portare in approvazione i nuovi regolamenti di Ateneo per gli Spin-off e per i brevetti	sottoposizione agli Organi di Governo delle proposte di regolamento per gli Spin-off e per i brevetti				80	80											80%	La Commissione tecnica spin off e brevetti di Ateneo non ha ancora concluso i lavori relativi al regolamento brevetti considerata la necessità di verificare i rapporti relativi alla proprietà intellettuale tra Ateneo e Spin off.
STAKE HOLDER	SUPPORTO ALLA RICERCA	avviare il nuovo sistema informativo di Ateneo per l'Anagrafe della Ricerca, grazie all'ingresso in CINECA	completamento dell'implementazione e anagrafe della ricerca			100	100											Dipartimenti	100%	Il Sistema Informativo della Ricerca è stato completato nella sua prima fase "Catalogo dei prodotti della Ricerca", grazie al quale si adempirà alla valutazione della ricerca promossa da Anur. Già in questa messa in produzione l'interfaccia è stata rinnovata rispetto alla prima versione del programma. E' bene ricordare l'integrazione del sistema di UNIGE con il sito docente del MIUR, questo permette il caricamento del dato una sola volta.
LEARNING AND GROWTH	RISORSE UMANE	procedere alla programmazione del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo	sottoporre agli Organi di Governo la metodica dei carichi di lavoro, basata sull'analisi di indicatori e criteri valutati idonei a rilevare le effettive necessità delle						100									Dipartimenti, CSF, CSB	100%	Obiettivo già raggiunto nel I semestre. Nel secondo è stata predisposta una nuova e completa metodologia attualmente all'esame dell'apposita commissione
LEARNING AND GROWTH	RISORSE UMANE	concludere la predisposizione del regolamento "conto terzi"	sottoporre agli organi di governo la proposta del regolamento "conto terzi"						100		100								100%	Il regolamento è stato approvato in via definitiva dagli organi di governo ed emanato con DR 417 del 3 ottobre 2011 entrando in vigore il 18 ottobre 2011
LEARNING AND GROWTH	SVILUPPO ORGANIZZATIVO	continuare il progetto di rilevazione delle competenze di tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo ed avviare, in fase sperimentale il Sistema di Valutazione del personale tecnico amministrativo, introdotto dal DLgs 150 del 27 ottobre 2009	estendere la copertura della rilevazione delle competenze del personale tecnico amministrativo						100										100%	Obiettivo raggiunto già nel I semestre. Nel secondo è stato implementato un database delle competenze e sono stati analizzati i dati.
LEARNING AND GROWTH	SVILUPPO ORGANIZZATIVO	continuare il progetto di rilevazione delle competenze di tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo ed avviare, in fase sperimentale il Sistema di Valutazione del personale tecnico amministrativo, introdotto dal DLgs 150 del 27 ottobre 2009	implementare compiutamente il sistema di misurazione valutazione della performance						100		100							Tutti i dipartimenti dell'amministrazione centrale	100%	Obiettivo raggiunto già nel I semestre. Nel secondo è stato progettato il miglioramento del sistema per il 2012 e il nuovo piano della performance poi approvato dal Nucleo di valutazione e dal Consiglio di Amministrazione
LEARNING AND GROWTH	SVILUPPO ORGANIZZATIVO	avvio degli adempimenti finalizzati all'attuazione della nuova governance e della nuova organizzazione, con particolare riguardo alle procedure per la costituzione dei nuovi organi e strutture di Ateneo e all'attività di nomina correlata al nuovo assetto statutario	sottoporre agli Organi di Governo una bozza di Statuto conforme alla Riforma									100						Dipartimento affari generali, legali e negoziali	100	Il 14 dicembre il Nuovo Statuto è stato pubblicato in GURI ed è entrato in vigore il 29 dicembre 2011. Il Servizio Affari Legali, oltre alla partecipazione del Capo Servizio all'Organo per la stesura del nuovo testo statutario ha fornito il proprio costante supporto a tutto il percorso di approvazione e anche alla fase conseguente ai rilievi ministeriali che ha condotto alla nuova necessaria delibera definitiva degli organi di governo.
LEARNING AND GROWTH	SVILUPPO ORGANIZZATIVO	avvio degli adempimenti finalizzati all'attuazione della nuova governance e della nuova organizzazione, con particolare riguardo alle procedure per la costituzione dei nuovi organi e strutture di Ateneo e all'attività di nomina correlata al nuovo assetto statutario	attivare le procedure per la costituzione delle nuove strutture									100						Dipartimento affari generali, legali e negoziali	100%	L'elaborazione del nuovo Statuto di Ateneo ha richiesto tutto il 2011 ma il Servizio Affari generali ha portato efficacemente a termine tutta la fase di riaggregazione dipartimentale sulla base della modifica dello Statuto vigente, in conformità alla legge 240/2010, volta a ridurre considerevolmente il numero dei dipartimenti per consentire con rapidità la costituzione delle nuove strutture. Nell'ultima parte dell'anno, sulla base delle linee guida elaborate dal Rettore e approvate dagli organi, il Servizio ha fornito il necessario supporto ai docenti e alla Commissione dipartimenti per la presentazione delle proposte di costituzione ai sensi della disposizione transitoria del nuovo Statuto.
INTERNAL PROCESS	INFRASTRUTTURE	razionalizzazione e sviluppo del patrimonio edilizio	completare la Biblioteca di Scienze Politiche e aula magna all'Albergo dei Poveri										98					Facoltà di Scienze politiche	98%	Obiettivo non raggiunto in quanto si è ancora in attesa di collaudare l'opera
INTERNAL PROCESS	INFRASTRUTTURE	razionalizzazione e sviluppo del patrimonio edilizio	organizzare gara e mutuo per ex Salva, ex Magistero e palazzo Belimbau										60						60%	Belimbau: le attività si potranno avviare solo qualora si siano già terminati i lavori di ristrutturazione dell'edificio ex magistero per poter trasferire gli uffici tecnici presso ex magistero ed ex salva: il personale incaricato è stato coinvolto soprattutto in altre attività prioritarie (erzelli e albergo dei poveri)
INTERNAL PROCESS	INFRASTRUTTURE	razionalizzazione e sviluppo del patrimonio edilizio	conferire gli incarichi necessari per la demolizione del corpo dei laboratori di Farmacia che si trovano oggi nell'alveo del torrente Sturla										30					Facoltà di Farmacia	30%	Sono ancora in corso di valutazione differenti soluzioni logistiche con la facoltà di farmacia inoltre, come da esplicita richiesta da parte della provincia sono in corso di acquisizione i preventivi per l'affidamento delle verifiche sismiche sulle strutture dell'edificio esistente.
INTERNAL PROCESS	INFRASTRUTTURE	razionalizzazione e sviluppo del patrimonio edilizio	conferire l'incarico a un progettista per i nuovi insediamenti all'Albergo dei Poveri										65						65%	DANEP: Dopo l'approvazione da parte della Regione dello schema di "Accordo di programma sostitutivo, il nuovo impianto convenzionale (peraltro elaborato in una fase in cui non era ancora noto il valore dell'immobile come validato dall'Agenzia del Territorio nel maggio 2011), comportando implicazioni rilevanti sull'intera politica edilizia e sui limiti del ricorso all'indebitamento per l'Ateneo, è stato subordinato ad una attenta verifica da parte degli Organi di Governo quanto alla sua sostenibilità finanziaria. Tale percorso di verifica si è concretizzato nelle delibere adottate dagli organi di governo in seduta straordinaria il 13/10/2011, che hanno condizionato l'intera operazione "Erzelli" ad una serie di vincoli giuridici, finanziari e tecnici determinando sostanzialmente una battuta d'arresto nell'iter di adozione del nuovo Accordo di programma. Peraltro, anche il Comune di Genova, con nota dirigenziale del 23/05/2011, facendo seguito ai contatti intercorsi con gli uffici dell'Amministrazione, ha trasmesso un testo dell'Accordo di programma in parte rivisto rispetto a quello approvato dalla Giunta regionale nel dicembre 2010 e, con successiva nota del 30/09/2011 ha proposto ulteriori modifiche all'Accordo sostitutivo anche derivanti da
INTERNAL PROCESS	INFRASTRUTTURE	razionalizzazione e sviluppo del patrimonio edilizio	stipulare un nuovo accordo di programma per l'insediamento di Ingegneria a Erzelli										65	65				Facoltà di Ingegneria	65%	
INTERNAL PROCESS	SERVIZI INFORMATICI	ulteriore miglioramento dei servizi informatici, anche con nuovi investimenti	predisporre e implementare sistemi informatici di gestione e collegamento dei dati di Ateneo			100							100					Tutte le strutture	100%	Il 2011 è stato caratterizzato dal completamento del software per la gestione dell'Albo Fornitori la cui diffusione in ateneo permette la riduzione di overhead amministrativo, la trasparenza delle procedure di acquisto di beni e servizi. Rappresenta anche una facilitazione della qualità del dato relativo alle anagrafiche dei fornitori che resta un punto focale dell'intera piattaforma amministrativo-contabile, avendo già CSITA realizzato l'analisi preliminare per l'unificazione dell'archivio fornitori. Sul fronte del progetto per la gestione edilizio-patrimoniale, è stato acquisito un pacchetto sul Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione per cominciare il test della migrazione di dati dai nostri sistemi, definire la configurabilità del nuovo sistema. Questa fase è propeudica al collegamento con i dati patrimoniali già digitalizzati nel sistema informativo dell'Ateneo (l'automazione di questi processi consente anche l'estrazione di flussi e report richiesti)
INTERNAL PROCESS	SERVIZI INFORMATICI	ulteriore miglioramento dei servizi informatici, anche con nuovi investimenti	studiare sistemi informatici idonei al passaggio alla contabilità economico patrimoniale			100												Dipartimento Risorse Finanziarie	100%	Tenuto conto dell'evoluzione normativa in termini di Tesoreria Unica, Bilancio Unico e Contabilità economico-patrimoniale, l'Università di Genova punta all'adozione di U-gov Contabilità. Definendo via via gli strumenti di configurazione utili a velocizzare le fasi propeudica di definizione del sistema. Indubbiamente rileviamo che lo stesso CINECA sta maturando una proposta sempre meno sperimentale e più consolidata potendo patrimonializzare l'avvio di università paragonabili in termini di tipologia, organizzazione e dimensione pari a UNIGE.
FINANCIAL	RISORSE	realizzazione di un progetto di rinnovamento della gestione amministrativo contabile con il passaggio ad una contabilità economico-patrimoniale, sostenuto da una radicale innovazione sul piano informatico	predisporre un progetto per il passaggio alla contabilità economico patrimoniale			60									60			Dipartimenti, CSF	60%	Da monitoraggio in itinere
FINANCIAL	RISORSE	prosecuzione nella politica di risparmio energetico	ridurre le spese energetiche										100					Dipartimenti, CSF	100%	Attività in corso
FINANCIAL	RISORSE	prosecuzione del processo di razionalizzazione delle spese	monitorare il rapporto assegni fissi FFO						100										100%	Sono state rispettate le scadenze per la presentazione dei report trimestrali

STRUTTURA	TOTALE						cat. B		cat. C		cat. D		cat. D con incarico		cat. EP	
	n° dip	media	min	max	range	variabilità	media	variabilità	media	variabilità	media	variabilità	media	variabilità	media	variabilità
C.S.B. DI ARCHITETTURA NINO CARBONERI	9	72,64	55,60	83,00	27,40	14,50%	55,60	0,00%	74,78	12,25%						
area amministrativa	1	83,00	83,00	83,00	0,00	0,00%			83,00	0,00%						
area biblioteche	5	79,04	75,40	83,00	7,60	4,32%			79,04	4,32%						
area tecnica	3	58,53	55,60	63,00	7,40	5,48%	55,60	0,00%	60,00	5,00%						
C.S.B. DI BIOLOGIA SCIENZE DELLA TERRA E DEL MARE	3	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%						
area amministrativa	1	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%						
area biblioteche	2	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%						
C.S.B. DI CHIMICA STANISLAO CANNIZZARO	2	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%						
area biblioteche	2	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%						
C.S.B. DI ECONOMIA	8	73,10	50,80	81,60	30,80	16,21%	55,40	0,00%	74,63	14,71%	81,60	0,00%				
area amministrativa	1	81,60	81,60	81,60	0,00	0,00%			81,60	0,00%						
area biblioteche	5	79,40	73,80	81,60	7,80	3,64%			78,85	3,79%	81,60	0,00%				
area tecnica	2	53,10	50,80	55,40	4,60	4,33%	55,40	0,00%	50,80	0,00%						
C.S.B. DI FARMACIA PIETRO SCHENONE	2	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%	80,00	0,00%	80,00	0,00%						
area amministrativa	1	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%	80,00	0,00%								
area biblioteche	1	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%						
C.S.B. DI FISICA ANTONIO BORSELLINO	2	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%	80,00	0,00%	80,00	0,00%						
area biblioteche	1	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%						
area tecnica	1	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%	80,00	0,00%								
C.S.B. DI GIURISPRUDENZA PAOLO EMILIO BENZA	11	73,15	60,00	78,40	18,40	6,03%	67,70	11,37%	74,23	2,22%	75,40	0,00%				
area amministrativa	3	69,27	60,00	75,40	15,40	9,62%	60,00	0,00%	72,40	0,00%	75,40	0,00%				
area biblioteche	6	74,60	73,80	78,40	4,60	2,28%			74,60	2,28%						
area tecnica	2	74,60	73,80	75,40	1,60	1,07%	75,40	0,00%	73,80	0,00%						
C.S.B. DI INGEGNERIA A. A. CAPOCACCIA	11	73,35	58,80	77,00	18,20	6,64%			72,18	7,26%	76,47	0,99%				
area amministrativa	1	75,40	75,40	75,40	0,00	0,00%					75,40	0,00%				
area biblioteche	9	72,73	58,80	77,00	18,20	7,13%			71,51	7,38%	77,00	0,00%				
area tecnica	1	76,80	76,80	76,80	0,00	0,00%			76,80	0,00%						
C.S.B. DI LETTERE E FILOSOFIA ROMEO CRIPPA	6	69,30	61,60	80,00	18,40	9,04%	67,80	0,00%	69,60	9,80%						
area amministrativa	1	63,20	63,20	63,20	0,00	0,00%			63,20	0,00%						
area biblioteche	4	71,20	61,60	80,00	18,40	9,46%			71,20	9,46%						
area tecnica	1	67,80	67,80	67,80	0,00	0,00%	67,80	0,00%								
C.S.B. DI LINGUE E LETTERATURE STRANIERE	6	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%	80,00	0,00%	80,00	0,00%	80,00	0,00%				
area amministrativa	1	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%					80,00	0,00%				
area biblioteche	3	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%	80,00	0,00%				
area tecnica	2	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%	80,00	0,00%								
C.S.B. DI MATEMATICA E INFORMATICA EUGENIO TOGLIATTI	5	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%	80,00	0,00%	80,00	0,00%	80,00	0,00%				
area amministrativa	1	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%						
area biblioteche	3	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%	80,00	0,00%				
area tecnica	1	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%	80,00	0,00%								
C.S.B. DI MEDICINA E CHIRURGIA EDOARDO MARAGLIANO	4	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%	80,00	0,00%	80,00	0,00%	0,00					
area biblioteche	3	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%						
area tecnica	1	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%	80,00	0,00%								
C.S.B. DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE MARIO PUPPO	6	81,57	75,40	95,40	20,00	8,30%	75,40	0,00%	79,65	3,49%	95,40	0,00%				
area amministrativa	1	83,20	83,20	83,20	0,00	0,00%			83,20	0,00%						
area biblioteche	3	83,60	75,40	95,40	20,00	10,23%			77,70	2,96%	95,40	0,00%				
area tecnica	2	77,70	75,40	80,00	4,60	2,96%	75,40	0,00%	80,00	0,00%						
C.S.B. DI SCIENZE POLITICHE ENRICO VIDAL	5	76,00	73,80	78,40	4,60	2,46%			76,00	2,46%						
area biblioteche	4	76,55	73,80	78,40	4,60	2,20%			76,55	2,20%						
area tecnica	1	73,80	73,80	73,80	0,00	0,00%			73,80	0,00%						
CEBR - CENTRE OF EXCELLENCE FOR BIOMEDICAL RESEARCH	3	72,27	61,40	84,60	23,20	13,18%			61,40	0,00%	70,80	0,00%	84,60	0,00%		
area amministrativa	2	73,00	61,40	84,60	23,20	15,89%			61,40	0,00%			84,60	0,00%		

area tecnica	1	70,80	70,80	70,80	0,00	0,00%			70,80	0,00%				
CENTRO DI SERVIZI DELLA FACOLTA' DI ARCHITETTURA	14	66,83	58,80	74,00	15,20	6,32%	60,40	0,00%	66,71	3,79%	67,93	9,68%	71,00	0,00%
area amministrativa	7	68,34	63,20	74,00	10,80	5,22%			65,60	2,73%	72,50	2,07%	71,00	0,00%
area tecnica	7	65,31	58,80	71,00	12,20	6,56%	60,40	0,00%	67,60	3,96%	58,80	0,00%		
CENTRO DI SERVIZI DELLA FACOLTA' DI ECONOMIA	16	59,31	46,40	80,00	33,60	18,08%	49,15	7,92%	60,14	14,82%	80,00	0,00%	71,00	0,00%
area amministrativa	10	62,40	46,40	80,00	33,60	17,80%	51,10	9,20%	61,80	15,46%	80,00	0,00%	71,00	0,00%
area tecnica	6	54,17	46,40	68,00	21,60	14,14%	47,20	1,69%	57,65	12,42%				
CENTRO DI SERVIZI DELLA FACOLTA' DI FARMACIA	4	75,05	69,40	83,00	13,60	7,21%			72,40	4,56%	83,00	0,00%		
area amministrativa	4	75,05	69,40	83,00	13,60	7,21%			72,40	4,56%	83,00	0,00%		
CENTRO DI SERVIZI DELLA FACOLTA' DI GIURISPRUDENZA	11	62,05	51,00	80,00	29,00	12,66%	54,80	6,93%	60,97	8,71%	80,00	0,00%	66,20	0,00%
area amministrativa	7	65,34	57,00	80,00	23,00	11,63%			62,24	8,51%	80,00	0,00%	66,20	0,00%
area tecnica	4	56,30	51,00	61,60	10,60	7,26%	54,80	6,93%	57,80	6,57%				
CENTRO DI SERVIZI DELLA FACOLTA' DI INGEGNERIA	19	70,08	54,00	83,00	29,00	11,24%	63,90	10,80%	69,19	9,60%	83,00	0,00%	83,00	0,00%
area amministrativa	13	72,68	57,00	83,00	26,00	8,93%	57,00	0,00%	72,18	4,08%	83,00	0,00%	83,00	0,00%
area tecnica	6	64,47	54,00	74,00	20,00	11,93%	70,80	0,00%	63,20	12,39%				
CENTRO DI SERVIZI DELLA FACOLTA' DI LETTERE E FILOSOFIA	14	74,99	73,80	77,00	3,20	1,47%	73,80	0,00%	74,82	1,39%	76,20	1,05%	75,40	0,00%
area amministrativa	9	74,73	73,80	77,00	3,20	1,42%			74,54	1,52%	75,40	0,00%	75,40	0,00%
area tecnica	5	75,44	73,80	77,00	3,20	1,35%	73,80	0,00%	75,47	0,12%	77,00	0,00%		
CENTRO DI SERVIZI DELLA FACOLTA' DI LINGUE E LETTERATURE STRANIERE	10	74,18	43,00	84,60	41,60	20,69%			71,58	22,55%	84,60	0,00%	84,60	0,00%
area amministrativa	7	77,14	44,60	84,60	40,00	17,37%			74,16	20,01%	84,60	0,00%	84,60	0,00%
area tecnica	3	67,27	43,00	81,80	38,80	25,67%			67,27	25,67%				
CENTRO DI SERVIZI DELLA FACOLTA' DI MEDICINA E CHIRURGIA	11	63,69	54,00	78,40	24,40	13,64%	57,00	0,00%	62,23	11,88%	55,40	0,00%	76,30	0,92%
area amministrativa	7	67,51	55,40	78,40	23,00	12,72%			64,00	12,08%			76,30	0,92%
area tecnica	4	57,00	54,00	61,60	7,60	5,02%	57,00	0,00%	57,80	6,57%	55,40	0,00%		
CENTRO DI SERVIZI DELLA FACOLTA' DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE	15	72,95	66,40	78,40	12,00	4,68%	70,70	3,10%	73,93	4,82%	69,20	0,00%	75,40	0,00%
area amministrativa	11	72,49	66,40	78,40	12,00	5,03%	69,10	2,17%	73,51	4,94%	69,20	0,00%	75,40	0,00%
area tecnica	4	74,20	70,80	76,80	6,00	3,01%	72,30	2,07%	76,80	0,00%			75,40	0,00%
CENTRO DI SERVIZI DELLA FACOLTA' DI SCIENZE M.F.N.	12	73,63	66,20	80,00	13,80	4,81%	72,40	0,00%	72,69	4,33%	77,00	0,00%	80,00	0,00%
area amministrativa	10	73,42	66,20	80,00	13,80	5,04%	72,40	0,00%	72,11	4,32%	77,00	0,00%	80,00	0,00%
area tecnica	2	74,70	72,40	77,00	4,60	3,08%			74,70	3,08%				
CENTRO DI SERVIZI DELLA FACOLTA' DI SCIENZE POLITICHE	14	73,74	60,00	100,00	40,00	15,10%	60,00	0,00%	75,67	14,25%			70,00	14,29%
area amministrativa	11	73,85	60,00	100,00	40,00	15,65%			74,71	15,66%			70,00	14,29%
area tecnica	3	73,33	60,00	80,00	20,00	12,86%	60,00	0,00%	80,00	0,00%				
CENTRO DI SERVIZI PER IL COORDINAMENTO DEL SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO	8	76,55	58,20	83,20	25,00	9,92%			66,80	12,87%	78,50	3,95%	81,60	0,00%
area amministrativa	5	74,44	58,20	81,60	23,40	11,53%			66,80	12,87%	78,50	3,95%	81,60	0,00%
area biblioteche	3	80,07	75,40	83,20	7,80	4,20%					78,50	3,95%		83,20
CENTRO ITAL. ECCELLENZA LOGISTICA INTEGRATA (CIELI)	1	78,60	78,60	78,60	0,00	0,00%			78,60	0,00%				
area amministrativa	1	78,60	78,60	78,60	0,00	0,00%			78,60	0,00%				
CENTRO SERV. INTERF. POLO UNIV. SAVONA	2	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%			80,00	0,00%
area amministrativa	2	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%			80,00	0,00%
CENTRO SERVIZI ATENEO RIC. EDUCATIVA E DIDATTICA	2	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%	80,00	0,00%		
area amministrativa	1	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%				
area tecnica	1	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%					80,00	0,00%		
CENTRO SERVIZI INFORM. E TELEM. DI ATENEO (CSITA)	58	71,62	55,20	84,80	29,60	12,59%	60,00	0,00%	64,68	11,07%	70,24	10,50%	75,60	8,56%
area amministrativa	15	64,17	56,80	77,00	20,20	8,95%	60,00	0,00%	63,51	7,65%			77,00	0,00%
area tecnica	43	74,22	55,20	84,80	29,60	11,44%			66,86	14,60%	70,24	10,50%	75,51	8,83%
CENTRO UNIVERSITARIO DI SERVIZI GIARDINI BOTANICI HANBURY	21	77,80	58,40	89,40	31,00	8,05%	76,80	0,00%	77,47	8,89%	80,00	0,00%		
area amministrativa	2	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%				
area tecnica	19	77,57	58,40	89,40	31,00	8,44%	76,80	0,00%	77,13	9,42%	80,00	0,00%		
DIPARTIMENTO AFFARI GENERALE E LEGALI	20	78,21	72,40	83,20	10,80	3,89%			76,87	4,85%	78,60	0,00%	79,63	2,69%
area amministrativa	20	78,21	72,40	83,20	10,80	3,89%			76,87	4,85%	78,60	0,00%	79,63	2,69%
DIPARTIMENTO ATTIVITA' NEGOZIALE, ECONOMALE E PATRIMONIALE	43	68,08	54,20	83,20	29,00	9,21%	56,92	7,22%	67,07	4,99%	69,50	2,16%	74,83	2,87%
area amministrativa	32	69,84	62,00	83,20	21,20	6,63%	64,80	0,00%	67,62	4,29%	69,50	2,16%	75,07	3,03%

area tecnica	11	62,95	54,20	75,60	21,40	11,88%	54,95	2,36%	64,88	6,20%		74,10	2,02%	
DIPARTIMENTO DI ANTICHITA', FILOSOFIA E STORIA DAFIST	19	78,45	60,00	80,00	20,00	5,65%	78,40	0,00%	77,70	7,68%	80,00	0,00%	80,00	0,00%
area amministrativa	10	77,70	60,00	80,00	20,00	7,68%			76,17	9,60%	80,00	0,00%	80,00	0,00%
area biblioteche	2	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%				
area tecnica	7	79,09	78,40	80,00	1,60	1,00%	78,40	0,00%	80,00	0,00%	80,00	0,00%		
DIPARTIMENTO DI CHIMICA E CHIMICA INDUSTRIALE DCCI	29	69,27	46,20	84,60	38,40	10,17%	65,40	7,95%	69,58	6,63%	66,80	19,34%	74,00	0,00%
area amministrativa	9	71,13	64,80	75,20	10,40	4,73%	70,60	0,00%	70,80	5,14%			74,00	0,00%
area tecnica	20	68,43	46,20	84,60	38,40	11,75%	60,20	0,00%	68,87	7,20%	66,80	19,34%		74,00
DIPARTIMENTO DI CHIMICA E TECNOLOGIE FARMACEUTICHE ED ALIMENTARI DICTFA	7	79,11	75,40	83,00	7,60	2,88%	75,40	0,00%	78,85	1,59%			81,50	1,84%
area amministrativa	2	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%			80,00	0,00%
area tecnica	5	78,76	75,40	83,00	7,60	3,31%	75,40	0,00%	78,47	1,56%			83,00	0,00%
DIPARTIMENTO DI DIRITTO DELL'ECONOMIA E DELL'IMPRESA DIDEI	4	62,10	51,00	77,00	26,00	16,00%	51,00	0,00%	65,80	13,32%				
area amministrativa	2	70,90	64,80	77,00	12,20	8,60%			70,90	8,60%				
area tecnica	2	53,30	51,00	55,60	4,60	4,32%	51,00	0,00%	55,60	0,00%				
DIPARTIMENTO DI DIRITTO PRIVATO, INTERNAZIONALE E COMMERCIALE G.L.M. CASAREGI	9	78,13	63,20	80,00	16,80	6,76%			77,60	7,58%	80,00	0,00%	80,00	0,00%
area amministrativa	7	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%	80,00	0,00%	80,00	0,00%
area biblioteche	2	71,60	63,20	80,00	16,80	11,73%			71,60	11,73%				
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E METODI QUANTITATIVI DIEM	10	78,56	78,40	80,00	1,60	0,61%			78,40	0,00%			80,00	0,00%
area amministrativa	5	78,72	78,40	80,00	1,60	0,81%			78,40	0,00%			80,00	0,00%
area biblioteche	2	78,40	78,40	78,40	0,00	0,00%			78,40	0,00%				
area tecnica	3	78,40	78,40	78,40	0,00	0,00%			78,40	0,00%				
DIPARTIMENTO DI FISICA DIFI	25	77,42	67,60	84,80	17,20	5,82%	73,20	6,65%	77,38	4,02%	77,43	4,73%	84,00	0,95%
area amministrativa	9	79,49	73,80	83,20	9,40	3,67%	77,70	2,96%	78,76	3,15%	83,00	0,00%	83,20	0,00%
area tecnica	16	76,26	67,60	84,80	17,20	6,32%	70,20	5,24%	76,00	4,03%	76,32	3,85%	84,80	0,00%
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CHIMICA E DI PROCESSO G.B. BONINO DICHEP	14	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%			80,00	0,00%
area amministrativa	6	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%			80,00	0,00%
area tecnica	8	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%			80,00	0,00%
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELLE COSTRUZIONI, DELL'AMBIENTE E DEL TERRITORIO D	23	80,07	74,00	83,20	9,20	2,13%	78,10	3,14%	80,23	1,00%	80,00	0,00%	83,10	0,12%
area amministrativa	9	80,69	80,00	83,20	3,20	1,60%	80,00	0,00%	80,43	1,31%			83,20	0,00%
area biblioteche	1	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%				
area tecnica	13	79,65	74,00	83,00	9,00	2,36%	77,47	3,27%	80,00	0,00%	80,00	0,00%	83,00	0,00%
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA MECCANICA, ENERGETICA, DELLA PRODUZIONE, DEI TRASP	45	79,87	77,00	83,00	6,00	1,36%	80,00	0,00%	79,81	1,33%	79,50	1,41%	80,60	1,49%
area amministrativa	21	80,29	80,00	83,00	3,00	1,10%	80,00	0,00%	80,19	0,91%	80,00	0,00%	81,50	1,84%
area biblioteche	2	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%				
area tecnica	22	79,45	77,00	80,00	3,00	1,46%	80,00	0,00%	79,31	1,59%	79,25	1,64%	80,00	0,00%
DIPARTIMENTO DI ITALIANISTICA, ROMANISTICA, ARTI E SPETTACOLO DIRAS	8	68,28	60,00	80,00	20,00	10,39%	60,80	1,32%	68,92	7,95%			80,00	0,00%
area amministrativa	3	75,40	69,20	80,00	10,80	6,04%			73,10	5,34%			80,00	0,00%
area biblioteche	2	69,20	67,60	70,80	3,20	2,31%			69,20	2,31%				
area tecnica	3	60,53	60,00	61,60	1,60	1,25%	60,80	1,32%	60,00	0,00%				
DIPARTIMENTO DI MATEMATICA	11	63,36	40,20	73,80	33,60	14,80%	57,00	0,00%	62,23	16,14%	65,30	10,57%	73,80	0,00%
area amministrativa	4	68,05	61,60	73,80	12,20	7,49%			66,13	6,75%			73,80	0,00%
area biblioteche	1	70,80	70,80	70,80	0,00	0,00%			70,80	0,00%				
area tecnica	6	59,00	40,20	72,20	32,00	17,04%	57,00	0,00%	55,47	20,56%	65,30	10,57%		
DIPARTIMENTO DI MEDICINA INTERNA E SPECIALITA' MEDICHE DI.M.I.	45	68,35	60,00	94,00	34,00	12,54%	61,00	2,32%	67,70	9,32%	65,08	12,31%	80,08	10,43%
area amministrativa	18	72,00	60,00	94,00	34,00	11,41%	60,00	0,00%	69,88	8,06%	77,00	0,00%	80,10	11,65%
area sociosanitaria	8	65,55	60,00	78,40	18,40	11,59%			60,00	0,00%	69,00	0,00%		77,70
area tecnica	19	66,07	60,00	80,00	20,00	12,16%	61,50	2,44%	71,80	2,68%	63,64	12,12%	80,00	0,00%
DIPARTIMENTO DI MEDICINA SPERIMENTALE DIMES	38	80,25	69,40	86,20	16,80	5,98%	74,33	5,45%	79,88	6,14%	82,00	2,16%	86,20	0,00%
area amministrativa	15	82,15	72,40	86,20	13,80	4,07%			81,86	4,00%			86,20	0,00%
area tecnica	23	79,01	69,40	84,60	15,20	6,57%	74,33	5,45%	77,36	7,05%	82,00	2,16%		84,60
DIPARTIMENTO DI NEUROSCIENZE, OFTALMOLOGIA E GENETICA DINOG	35	70,06	40,00	83,00	43,00	14,56%	59,60	22,79%	69,35	13,30%	71,92	11,01%	83,00	0,00%
area amministrativa	9	75,40	60,20	83,00	22,80	9,69%			74,09	10,31%	77,00	0,00%	83,00	0,00%
area biblioteche	1	78,40	78,40	78,40	0,00	0,00%			78,40	0,00%				

area sociosanitaria	10	72,22	57,00	80,00	23,00	11,29%			80,00	0,00%	69,74	12,10%		77,00	3,90%	
area tecnica	15	64,85	40,00	80,00	40,00	16,50%	59,60	22,79%	62,75	10,35%	77,00	3,90%		78,40	0,00%	
DIPARTIMENTO DI SCIENZE CHIRURGICHE E DIAGNOSTICHE INTEGRATE DISC	54	69,56	40,00	83,20	43,20	12,71%	58,89	18,74%	71,86	8,58%	70,60	9,27%		83,20	0,00%	
area amministrativa	26	69,66	40,00	80,00	40,00	15,22%	56,08	25,02%	72,72	8,34%	73,93	8,89%				
area biblioteche	1	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%					80,00	0,00%				
area sociosanitaria	15	69,36	58,40	83,20	24,80	10,69%			67,00	11,86%	68,92	8,65%		83,20	0,00%	
area tecnica	12	68,72	60,00	75,40	15,40	7,95%	62,40	3,85%	72,43	4,62%	68,00	0,00%				
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE DISFOR	15	73,56	64,60	81,80	17,20	7,66%	73,45	3,79%	71,98	8,19%			80,90	1,11%		
area amministrativa	9	76,42	69,20	81,80	12,60	4,83%	74,87	2,03%	75,35	5,23%			80,90	1,11%		
area biblioteche	2	75,40	70,80	80,00	9,20	6,10%			75,40	6,10%						
area tecnica	4	66,20	64,60	69,20	4,60	2,78%	69,20	0,00%	65,20	1,09%						
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA SALUTE DISSAL	29	78,82	61,40	86,20	24,80	8,73%	72,30	2,07%	78,20	6,99%	79,47	10,67%	83,10	0,12%	83,00	0,00%
area amministrativa	9	80,36	76,80	83,20	6,40	2,78%			80,00	2,83%	80,00	0,00%	83,20	0,00%		
area sociosanitaria	7	75,77	61,40	84,80	23,40	10,43%			71,50	5,17%	76,10	11,76%	83,00	0,00%		
area tecnica	13	79,40	61,60	86,20	24,60	9,88%	72,30	2,07%	78,47	9,93%	81,31	10,10%		83,00	0,00%	
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELL'ANTICHITA', DEL MEDIOEVO E GEOGRAFICO-AMBIENTALE	9	82,04	80,00	92,20	12,20	4,97%	80,00	0,00%	81,24	3,05%			92,20	0,00%		
area amministrativa	3	86,13	80,00	92,20	12,20	5,78%	80,00	0,00%	86,20	0,00%			92,20	0,00%		
area biblioteche	2	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%						
area tecnica	4	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%	80,00	0,00%	80,00	0,00%						
DIPARTIMENTO DI SCIENZE FARMACEUTICHE DISCIFAR	9	75,36	72,20	78,40	6,20	2,38%	72,20	0,00%	75,10	1,39%			77,00	0,00%	78,40	0,00%
area amministrativa	2	74,60	73,80	75,40	1,60	1,07%			74,60	1,07%						
area tecnica	7	75,57	72,20	78,40	6,20	2,56%	72,20	0,00%	75,35	1,41%			77,00	0,00%	78,40	0,00%
DIPARTIMENTO DI SCIENZE GIURIDICHE	10	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%	80,00	0,00%	80,00	0,00%		
area amministrativa	7	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%	80,00	0,00%	80,00	0,00%		
area biblioteche	2	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%	80,00	0,00%				
area tecnica	1	80,00	80,00	80,00	0,00	0,00%			80,00	0,00%						
DIPARTIMENTO DI SCIENZE PEDIATRICHE GIOVANNI DE TONI	30	77,91	51,00	83,20	32,20	7,41%	80,00	0,00%	76,20	9,59%	78,06	4,28%	82,45	1,58%	80,00	0,00%
area amministrativa	10	80,04	77,00	83,20	6,20	2,45%	80,00	0,00%	79,14	1,71%			83,20	0,00%		
area sociosanitaria	15	78,13	72,40	83,20	10,80	4,42%			76,00	3,72%	77,84	4,43%	81,70	1,84%	80,00	0,00%
area tecnica	5	72,96	51,00	80,00	29,00	15,17%			71,20	16,48%	80,00	0,00%				
DIPARTIMENTO DI SCIENZE PER L'ARCHITETTURA DSA	21	76,49	61,80	83,20	21,40	7,79%	69,40	0,00%	75,00	6,64%	77,75	8,40%	82,40	0,97%		
area amministrativa	10	74,42	61,80	83,20	21,40	8,68%	69,40	0,00%	75,69	6,00%	61,80	0,00%	83,20	0,00%		
area tecnica	11	78,36	66,40	83,00	16,60	6,04%			73,40	7,57%	80,03	3,34%	81,60	0,00%		
DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE	16	69,84	53,80	80,00	26,20	12,82%	55,40	3,83%	73,38	6,22%	65,40	10,70%	80,00	0,00%		
area amministrativa	9	72,89	54,00	80,00	26,00	10,20%	54,00	0,00%	74,93	4,38%	72,40	0,00%	80,00	0,00%		
area biblioteche	1	74,00	74,00	74,00	0,00	0,00%			74,00	0,00%						
area tecnica	6	64,57	53,80	80,00	26,20	14,39%	56,10	4,10%	68,40	7,89%	58,40	0,00%	80,00	0,00%		
DIPARTIMENTO DI TECNICA ED ECONOMIA DELLE AZIENDE DITEA	7	72,91	64,60	80,00	15,40	7,06%	67,60	4,44%	72,30	2,07%	70,60	0,00%	80,00	0,00%		
area amministrativa	4	76,15	70,80	80,00	9,20	5,24%			72,30	2,07%			80,00	0,00%		
area tecnica	3	68,60	64,60	70,60	6,00	4,12%	67,60	4,44%			70,60	0,00%				
DIPARTIMENTO FORMAZIONE POST LAUREAM	20	75,91	50,80	83,00	32,20	8,87%			73,94	9,65%	78,40	0,00%	80,00	0,00%	82,30	0,85%
area amministrativa	20	75,91	50,80	83,00	32,20	8,87%			73,94	9,65%	78,40	0,00%	80,00	0,00%	82,30	0,85%
DIPARTIMENTO GESTIONE TECNICA DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	37	69,41	40,00	83,00	43,00	12,36%	40,00	0,00%	65,68	6,88%	69,20	0,00%	77,11	3,92%	79,95	4,04%
area amministrativa	9	69,22	40,00	81,60	41,60	16,72%	40,00	0,00%	68,10	2,91%			77,40	5,04%	78,40	0,00%
area tecnica	28	69,46	55,60	83,00	27,40	10,59%			65,14	7,28%	69,20	0,00%	76,97	3,18%	80,47	4,45%
DIPARTIMENTO GRANDI OPERE, PROGETTAZIONE E SICUREZZA	30	69,69	54,00	81,40	27,40	10,46%			64,71	8,06%	70,80	0,00%	75,73	4,22%	79,40	1,78%
area amministrativa	9	67,40	55,60	81,40	25,80	9,85%			65,65	7,14%					81,40	0,00%
area tecnica	21	70,67	54,00	80,00	26,00	10,39%			63,87	8,62%	70,80	0,00%	75,73	4,22%	78,40	0,00%
DIPARTIMENTO INFORMATICA E SCIENZE DELL'INFORMAZIONE DISI	8	70,15	64,80	80,00	15,20	5,95%	66,30	2,26%	69,72	1,72%			80,00	0,00%		
area amministrativa	5	70,28	64,80	80,00	15,20	7,32%	66,30	2,26%	69,40	0,00%			80,00	0,00%		
area tecnica	3	69,93	67,80	71,00	3,20	2,16%			69,93	2,16%						
DIPARTIMENTO INFORMATICA SISTEMISTICA TELEMATICA DIST	25	80,19	51,00	86,00	35,00	10,18%	80,00	0,00%	80,21	10,04%	71,50	16,08%	84,00	1,68%	86,00	0,00%
area amministrativa	15	80,77	51,00	86,00	35,00	9,95%	80,00	0,00%	80,22	10,99%	83,00	0,00%	86,00	0,00%		

area tecnica	10	79,32	60,00	86,00	26,00	10,43%			80,20	7,81%	60,00	0,00%	83,00	0,00%	86,00	0,00%
DIPARTIMENTO PER LO STUDIO DEL TERRITORIO E DELLE SUE RISORSE DIP.TE.RIS.	60	69,94	46,40	81,80	35,40	9,81%	64,07	10,43%	69,25	8,50%	75,24	5,32%	80,00	0,00%	80,90	1,11%
area amministrativa	18	69,58	46,40	80,00	33,60	12,79%	60,67	17,11%	70,74	10,25%			80,00	0,00%		
area tecnica	42	70,09	49,60	81,80	32,20	8,22%	65,77	3,20%	68,41	6,96%	75,24	5,32%			80,90	1,11%
DIPARTIMENTO RICERCA, INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	17	76,53	72,40	83,20	10,80	4,32%			73,40	1,06%	75,60	0,00%	79,13	0,95%	81,70	1,84%
area amministrativa	17	76,53	72,40	83,20	10,80	4,32%			73,40	1,06%	75,60	0,00%	79,13	0,95%	81,70	1,84%
DIPARTIMENTO RISORSE FINANZIARIE	35	74,42	66,40	80,20	13,80	4,95%	72,40	0,00%	72,15	3,39%			78,27	0,80%	80,07	0,12%
area amministrativa	33	74,54	66,40	80,20	13,80	5,04%			72,15	3,39%			78,27	0,80%	80,07	0,12%
area tecnica	2	72,40	72,40	72,40	0,00	0,00%	72,40	0,00%								
DIPARTIMENTO RISORSE UMANE	56	73,18	63,20	83,20	20,00	6,05%	69,30	4,47%	71,41	4,68%	75,56	2,60%	78,60	0,00%	81,20	1,74%
area amministrativa	49	74,05	63,20	83,20	20,00	5,34%	72,40	0,00%	72,05	4,18%	75,56	2,60%	78,60	0,00%	81,20	1,74%
area tecnica	7	67,09	66,20	72,40	6,20	3,23%	66,20	0,00%	67,44	3,68%						
DIPARTIMENTO SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE LINGUISTICA E CULTURALE DISCLIC	5	70,76	67,60	75,40	7,80	3,89%			69,67	2,74%	69,40	0,00%	75,40	0,00%		
area amministrativa	4	71,10	67,60	75,40	7,80	4,19%			69,67	2,74%			75,40	0,00%		
area tecnica	1	69,40	69,40	69,40	0,00	0,00%					69,40	0,00%				
DIPARTIMENTO STUDENTI	68	72,54	63,40	83,20	19,80	7,55%	64,55	3,09%	70,11	5,06%	76,07	4,47%	79,03	1,70%	82,13	0,92%
area amministrativa	66	72,82	63,40	83,20	19,80	7,31%	65,70	3,50%	70,11	5,06%	76,07	4,47%	79,03	1,70%	82,13	0,92%
area tecnica	2	63,40	63,40	63,40	0,00	0,00%	63,40	0,00%								
DIPARTIMENTO TRATTAMENTO ECONOMICO DEL PERSONALE	43	73,84	51,20	81,60	30,40	7,11%	69,10	2,87%	72,00	6,95%	74,70	3,08%	78,20	0,89%	80,90	0,87%
area amministrativa	41	74,20	66,40	81,60	15,20	5,19%	69,10	2,87%	72,87	3,72%	74,70	3,08%	78,20	0,89%	80,67	0,82%
area tecnica	2	66,40	51,20	81,60	30,40	22,89%			51,20	0,00%					81,60	0,00%
DIRETTORI DI CENTRI SERVIZI BIBLIOTECARI	13	82,97	80,20	83,20	3,00	0,96%					83,20	0,00%	83,20	0,00%	82,20	1,72%
area biblioteche	13	82,97	80,20	83,20	3,00	0,96%					83,20	0,00%	83,20	0,00%	82,20	1,72%
DYNATECH	45	80,14	70,60	84,60	14,00	2,13%	76,87	5,76%	80,00	0,00%	80,80	0,99%	82,35	2,09%	80,53	0,94%
area amministrativa	20	80,39	80,00	84,60	4,60	1,48%	80,00	0,00%	80,00	0,00%			83,90	0,83%		
area tecnica	25	79,94	70,60	81,60	11,00	2,52%	75,30	6,24%	80,00	0,00%	80,80	0,99%	80,80	0,99%	80,53	0,94%
UFFICI IN STAFF ALLA DIREZIONE AMMINISTRATIVA	51	76,51	55,80	86,20	30,40	6,72%	73,20	1,09%	74,56	8,26%	75,51	3,09%	80,28	2,85%	79,60	2,82%
area amministrativa	43	76,20	55,80	86,20	30,40	7,09%	72,40	0,00%	74,17	8,51%	75,55	3,27%	80,49	2,34%	79,45	3,13%
area sociosanitaria	1	75,20	75,20	75,20	0,00	0,00%					75,20	0,00%				
area tecnica	7	78,63	74,00	83,20	9,20	3,61%	74,00	0,00%	78,60	0,00%			79,67	3,92%	80,20	0,00%

numero valutati che ha presentato ricorso	34
---	----

AREA	errore materiale	mancato rispetto dello spirito della tempistica	ripetizione colloquio	rinvio scheda per ripetizione valutazione	contraddittorio valutato valutatore	non accolto	Totale complessivo
AMMINISTRATIVA			1	3	1	5	10
BIBLIOTECHE	1					1	2
SOCIOSANITARIA						1	1
TECNICA		2	1	6	2	10	21
Totale complessivo	1	2	2	9	3	17	34

STRUTTURA	errore materiale	mancato rispetto dello spirito della tempistica	ripetizione colloquio	rinvio scheda per ripetizione valutazione	contraddittorio valutato valutatore	non accolto	Totale complessivo
CSB LETTERE E FILOSOFIA							
CSF ARCHITETTURA						4	4
CSF SCIENZE POLITICHE				1			1
CSITA			1	3		1	5
DCCI		2			1	4	7
DIMI				1		1	2
DINOG						1	1
DIPARTIMENTO GESTIONE TECNICA PATRIMONIO IMMOBILIARE				1			1
DIPARTIMENTO RISORSE FINANZIARIE				1			1
DIPARTIMENTO RISORSE UMANE			1				1
DIPARTIMENTO STUDENTI					1		1
DIPTERIS				2	1	1	4
DIRAS	1						1
DISFOR						3	3
DSA						1	1
Totale complessivo	1	2	2	9	3	17	34

	errore materiale	mancato rispetto dello spirito della tempistica	ripetizione colloquio	rinvio scheda per ripetizione valutazione	contraddittorio valutato valutatore	non accolto	Totale complessivo
numero valutazioni riformate a seguito delle osservazioni				3	1		4