



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI GENOVA

# RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

2012



## 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 raggiunti 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 Generale

##### 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 DELLA RELAZIONE SULLA 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 2012* conclude la seconda applicazione del *ciclo della performance* nell'Ateneo genovese.

Alla luce dell'implementazione della riforma Gelmini, del conseguente nuovo Statuto il cui impatto necessita ancora di una verifica "sul campo", e del perdurare dell'attesa di linee guida da parte dell'ANVUR in materia di valutazione della *performance*, specifiche per le Università, la *Relazione* si pone quale strumento di verifica e monitoraggio di un processo che, considerato il suddetto contesto, non può che essere definito ancora sperimentale.

Infatti, a livello locale, pressoché conclusa l'attuazione del nuovo Statuto con la costituzione delle Strutture Fondamentali e l'elezione degli organi di governo, si è provveduto al necessario adeguamento della struttura gestionale ai principi della riforma nonché al passaggio al bilancio unico e alla contabilità economico patrimoniale, il quale avviene nel 2013 con un anno di anticipo rispetto al termine di legge, nell'ottica dell'ottimizzazione delle risorse e della razionalizzazione dell'organizzazione già intrapresa dal nostro Ateneo.

L'intento sotteso a questo cambiamento epocale è quello di assicurare, ferme restando le peculiarità e le specificità dell'Ateneo, coerenza, unitarietà, integrazione funzionale e organizzativa agli uffici della Direzione Generale e delle Strutture fondamentali.

Il *ciclo di gestione della performance*, in questo contesto, deve assumere pienamente il ruolo di strumento di programmazione, gestione e controllo, e costituire elemento propulsivo per l'effettiva implementazione, integrazione e verifica del nuovo modello organizzativo, utile a individuare eventuali criticità in fase di attuazione e a contribuire ad indicarne possibili soluzioni.

Il percorso di miglioramento si deve avvalere di un processo di monitoraggio e valutazione della *performance* organizzativa e individuale che assicuri il coinvolgimento dei soggetti e degli *stakeholder*, individuando nel Nucleo di Valutazione, in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione, l'organo garante della correttezza e del rispetto del *Sistema di Misurazione e valutazione della performance* e del *Piano delle performance*.

Tale processo, che nel 2012 è stato limitato agli uffici della Direzione Generale, in considerazione della profonda riorganizzazione strutturale e funzionale che ha interessato le strutture periferiche di supporto alla didattica e alla ricerca, sarà loro successivamente esteso.

La consapevolezza che i processi di riforma della *governance* e di utilizzo gestionale del *ciclo della performance* avviati costituiscano una delle sfide più impegnative per l'Ateneo, 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, e richiedano da parte di tutte le risorse umane coinvolte un notevole impegno, si accompagna al riconoscimento della necessità di individuare e cogliere opportunità tese al continuo miglioramento del nostro Ateneo.

## 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 stato condizionato positivamente da:

- a) Riforma del sistema universitario (Legge n.240/2010), la cui applicazione è attualmente in *itinere*; in particolare l'individuazione del Direttore 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 2010-2012*;
- 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 stato condizionato negativamente da:

- a) congiuntura economica negativa che continua ad interessare l'economia nazionale e internazionale con forte riduzione a livello nazionale nel numero degli iscritti;
- 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 dal D.L. 95 del 2012;
- 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 (7,3 nel 2011); 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

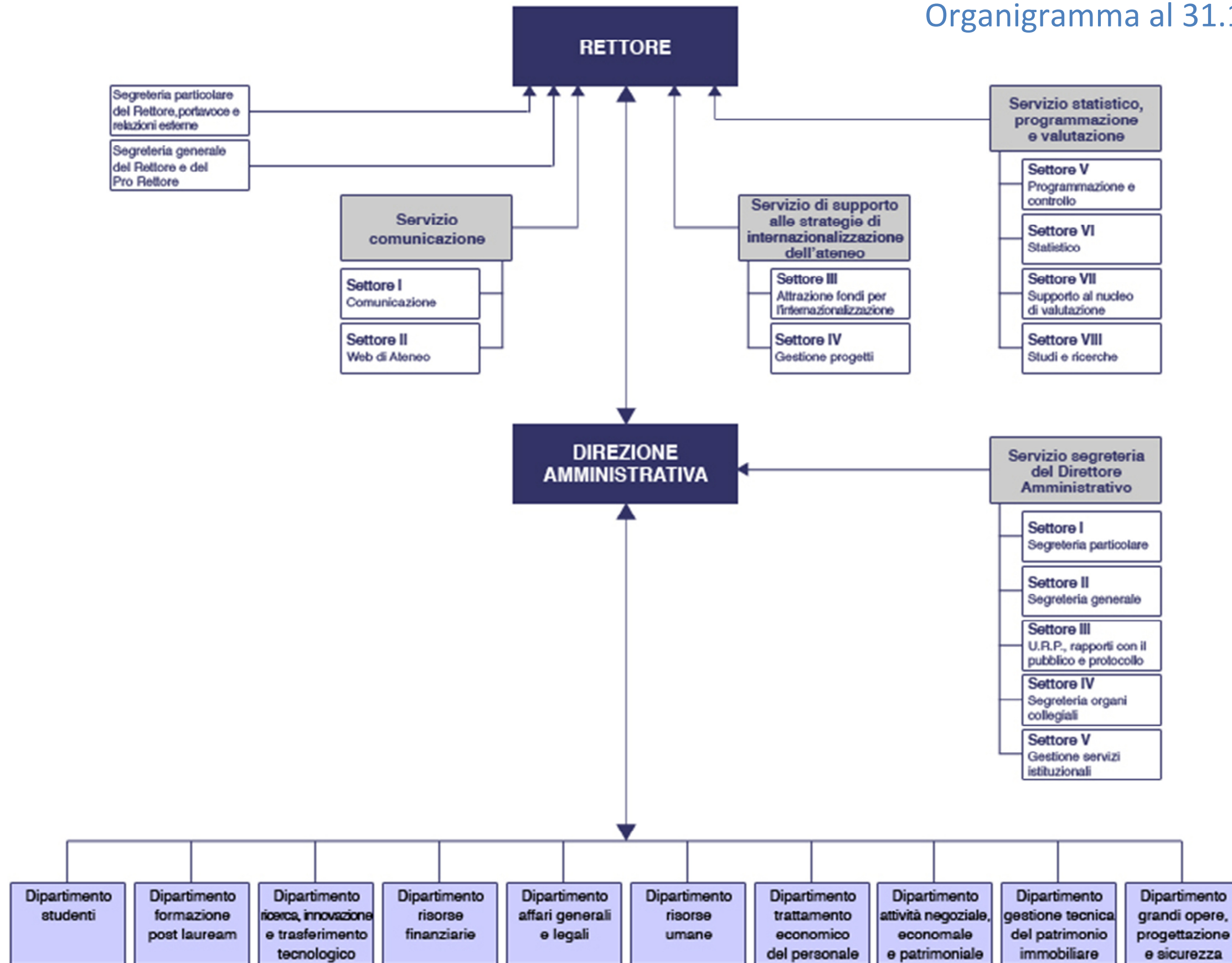
La gestione e l'organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo, affidata al Direttore Generale e svolta dalle strutture centrali e periferiche dell'Ateneo, nel 2012 era articolata secondo il seguente organigramma (\*)oggetto di una



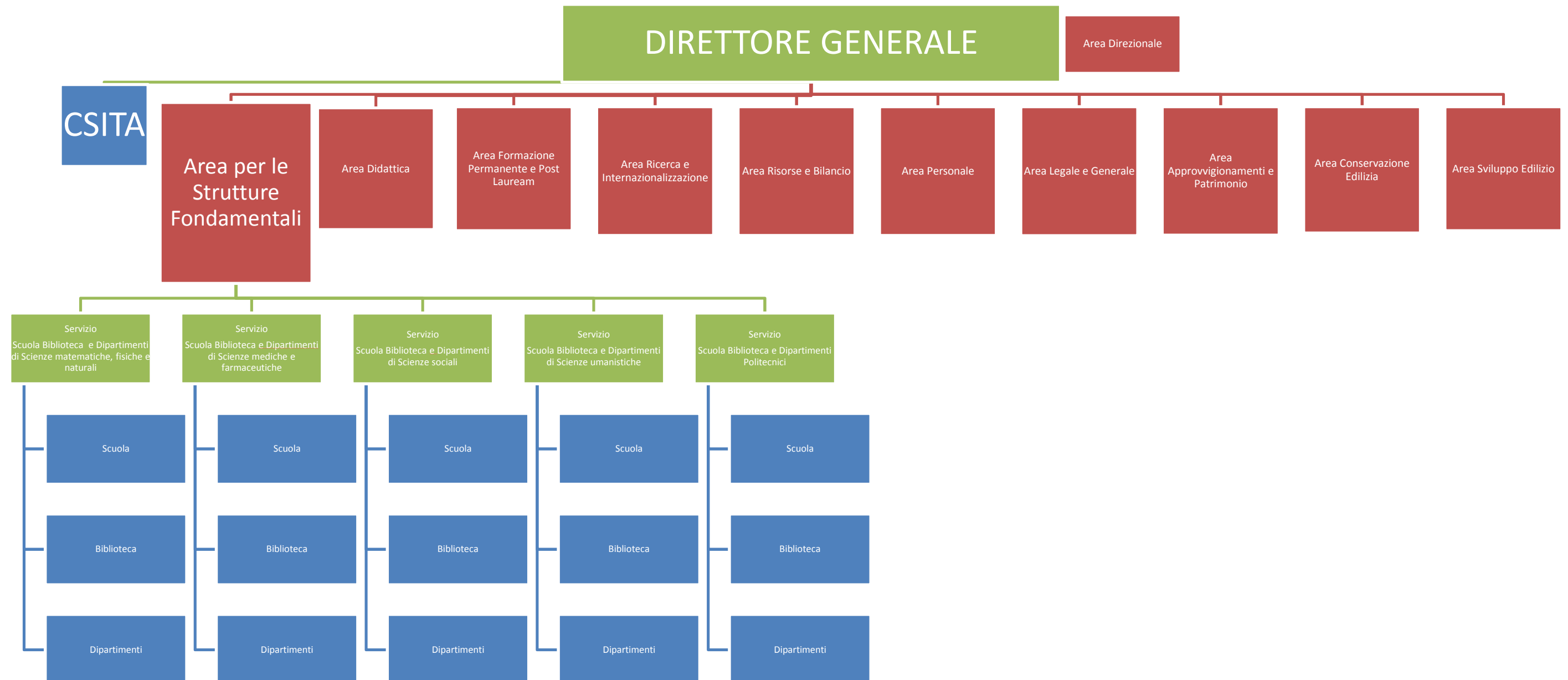
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI GENOVA

notevole riforma, disposta con l'emanazione, con DDG n°1476 del 31.12.2012, dell'Atto di organizzazione amministrativa e tecnica in vigore dal 1.1.2013

# Organigramma al 31.12.2012



(\*)Con decorrenza dall'01.03.2012 la posizione di Direttore Generale sostituisce quella di Direttore Amministrativo.





Si riportano di seguito gli ultimi dati disponibili rappresentativi delle attività e risorse dell'Ateneo nel 2012.

Studenti iscritti a tutti i tipi di corso nell'a.a. 2011/2012: 40.025

Studenti stranieri: 3.300; 807 richieste di servizi del settore SASS (supporto per la richiesta di alloggio, rilascio o rinnovo permesso di soggiorno, richiesta codice fiscale)

Laureati nell'anno solare 2011: 6.800, di cui 5.914 in corsi di laurea e 886 *post lauream*

Corsi di laurea e laurea specialistica/magistrale nell'a.a. 2012/2013: 127

Scuole di dottorato nell'a.a. 2011/2012: 14, articolate in 62 corsi

Scuole di specializzazione attivate nell'a.a. 2011/2012: 42

Scuole di specializzazione federate nell'a.a. 2011/2012: 14

Corsi di perfezionamento e corsi di formazione permanente nell'a.a. 2011/2012: 16

Master universitari di I e II livello nell'a.a. 2011/2012: 38

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

Dipartimenti: 22

Scuole: 5

Biblioteche di Scuola: 5 in fase di attivazione, 14 Centri di Servizio Bibliotecario in fase di disattivazione

Centri di Servizi di Ateneo: 6

Centri di eccellenza: 2

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

Personale docente al 31.10.2012:

Professori ordinari:	392
Professori associati:	416
Ricercatori:	539
Ricercatori a tempo determinato:	46
Totale:	1.393





Personale tecnico amministrativo al 31.10.2012:

Totale: 1.412, di cui 963 nelle strutture didattico scientifiche e di servizio

#### Amministrazione centrale

	CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D	CATEGORIA EP	DIRIGENTI
Amministrativa	12	207			
Amministrativo Gestionale			102	24	
Dirigenti					6
Servizi generali e tecnici	29				
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati		39	23	7	
Totale	41	246	125	31	6

9

#### Strutture Fondamentali

	CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D	CATEGORIA EP	DIRIGENTI
Amministrativa	30	289			
Amministrativo Gestionale			75		
Dirigenti					1
Biblioteche		56	19	4	
Medico odontotecnica e socio-sanitaria				3	
Servizi generali e tecnici	89				
Socio-sanitaria		15	32	1	
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati		203	118	28	
Totale	119	563	244	36	1



Spazi sedi di attività ante Statuto(\*):

Area funzionale	Metri quadri
Amministrazione	10.450
Architettura	12.140
Cared	690
Centro Servizi Bibliotecari di Ateneo	14.084
C.S.I.T.A.	2.148
Centro Universitario Sportivo	3.053
Economia	11.756
Farmacia	9.916
Giardini Botanici Hanbury	1.798
Giurisprudenza	9.425
Ingegneria	46.409
Lettere e Filosofia	10.918
Lingue Straniere	8.925
Medicina e Chirurgia	94.653
Perform	531
Scienze della Formazione	7.230
Scienze Matematiche Fisiche e Naturali	56.078
Scienze Politiche	5.439
<b>TOTALE</b>	<b>305.643</b>

(\*)E' in fase di completamento una nuova ricognizione degli spazi.

### 1.3 I RISULTATI RAGGIUNTI DALL'ATENEO

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

PROSPETTIVA	AREE STRATEGICHE	DESCRIZIONE
<b>SUPPORTO ALLA MISSION</b>	<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.
<b>INNOVAZIONE E SVILUPPO</b>	<i>risorse umane</i> <i>sviluppo organizzativo</i>	Aggrega le attività necessarie alla crescita e al miglioramento dell'organizzazione,



		della cultura e degli individui.
<b>PROCESSI INTERNI</b>	<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.
<b>RISORSE E FINANZIAMENTO</b>	<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.

Si riassumono di seguito i risultati raggiunti nel 2012 dall'Ateneo secondo la *Balanced Scorecard*. Metodologia e dettaglio dei risultati raggiunti verranno illustrati nelle successive sezioni.

Prospettiva	Risultato al 31.12.2012	Peso prospettiva	Risultato 2012 ponderato per prospettiva
SUPPORTO ALLA MISSION: Aree strategiche: Supporto alla didattica Supporto alla ricerca	92%	40%	<b>36,92%</b>
INNOVAZIONE E SVILUPPO Aree strategiche: Risorse umane Sviluppo organizzativo	75%	20%	<b>14,90%</b>
PROCESSI INTERNI Aree strategiche: Infrastrutture Servizi informatici	99%	20%	<b>19,89%</b>
RISORSE E FINANZIAMENTO Aree strategiche: Risorse Autofinanziamento	76%	20%	<b>15,11%</b>
<b>PERFORMANCE DI ATENEO</b>		100%	<b>86,83%</b>



Il grado di raggiungimento degli obiettivi di Ateneo è stato, nel 2012, complessivamente pari all'86,83%. Tale dato non è confrontabile con i risultati del 2011, poiché sia la denominazione e la ponderazione delle prospettive, sia gli indicatori sono stati radicalmente modificati. Nell'analizzare il dato, positivo, non si può prescindere dal contesto di profonda trasformazione del quadro organizzativo e funzionale, intrapreso lo scorso anno in attuazione del nuovo Statuto –avverso il quale sono stati presentati due ricorsi che ne hanno dilazionato l'applicazione-, con la costituzione delle Strutture Fondamentali e con il passaggio al bilancio unico e alla contabilità economico patrimoniale, in vigore dal 1 gennaio 2013, che ha impegnato pesantemente tutte le strutture dell'Amministrazione.

---

#### 1.4 LE CRITICITA' E LE OPPORTUNITA'

Più nel dettaglio, esaminando il dato per prospettiva, la *performance* migliore è stata raggiunta nell'ambito dei *Processi interni*, con una percentuale del 99%: in particolare, per quanto riguarda l'area strategica *Infrastrutture*, sono stati raggiunti tutti gli obiettivi relativi alla valorizzazione degli immobili fruttiferi e al miglioramento dell'indice delle locazioni passive. Sono state inoltre rispettate pienamente le aspettative poste in termini di riduzione dell'esposizione a contenzioso e ricorsi per procedure negoziali e tempo acquisizione beni-servizi.

Per quanto riguarda la sicurezza, quasi tutti gli obiettivi sono stati pienamente raggiunti (riduzione dell'indice infortuni cantieri, aumento incidenza interventi per riduzione dei rischi e miglioramento sicurezza, abbattimento barriere architettoniche), con l'eccezione dell'obiettivo di riduzione dell'indice infortuni sul personale, che si è assestato sullo 0,42% contro un target annuale previsto dello 0,38%.

Anche l'obiettivo di prosecuzione del progetto Erzelli, malgrado le note vicende, può dirsi pienamente raggiunto in quanto gli uffici hanno fornito alle Commissioni il supporto tecnico previsto. Rispetto all'Area strategica *Servizi informatici*, anche in tal caso gli obiettivi previsti, finalizzati al mantenimento del sistema e al miglioramento dei servizi informatici (diminuzione tempi di intervento per assistenza e aumento copertura dematerializzazione documenti), sono stati pienamente realizzati.

Una buona *performance* si è registrata anche per la prospettiva *Supporto alla mission*, con una percentuale di raggiungimento del 92%. Nel dettaglio, per quanto concerne l'area strategica *Supporto alla Didattica*, si registra il pieno raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati dal *Piano della performance*, di mantenimento del sistema e di ampliamento dei servizi agli studenti, la maggior parte dei quali misurati in termini di *customer satisfaction* e, quindi, riscontro diretto sulla qualità dei servizi offerti presso gli *stakeholder*. Per quanto riguarda l'area *Supporto alla Ricerca*, si registra un unico obiettivo non raggiunto, relativo alla rilevazione della soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca, innovazione e



trasferimento tecnologico, il cui relativo questionario non è ancora stato sottoposto per la compilazione.

Maggiori criticità si sono registrate nell'ambito delle prospettive *Innovazione e sviluppo* e *Risorse e finanziamento*, che hanno conseguito un grado di raggiungimento rispettivamente del 75% e del 76%. Per quanto riguarda la prospettiva *Innovazione e sviluppo*, mentre tutti gli obiettivi di mantenimento sono stati pienamente raggiunti, si sono registrate criticità in merito al rispetto degli obiettivi di innovazione. Alcune di queste sono riconducibili alla presentazione di ricorsi avverso il nuovo Statuto, che hanno senz'altro comportato un allungamento dell'iter di attuazione dello stesso. In particolare, rispetto all'obiettivo di attuazione dello Statuto, si sono registrati ritardi sia nella definizione della metodologia per la assegnazione del personale tecnico alle strutture risultanti dall'applicazione del nuovo Statuto - in quanto il relativo progetto, già predisposto, non è stato presentato per l'approvazione nei tempi previsti poiché la concomitante costituzione delle nuove Strutture Fondamentali ha suggerito una nuova valutazione dell'idoneità dello stesso alla luce del nuovo assetto - sia nella predisposizione dei regolamenti attuativi dello Statuto, mancando ancora l'approvazione definitiva del Regolamento di Ateneo -per motivi connessi alla complessità dell'iter di completamento dell'assetto organizzativo complessivo-, per le cui materie sono state approntate discipline transitorie che rappresentano una sostanziale anticipazione del contenuto della disciplina più rilevante all'interno dello stesso.

13

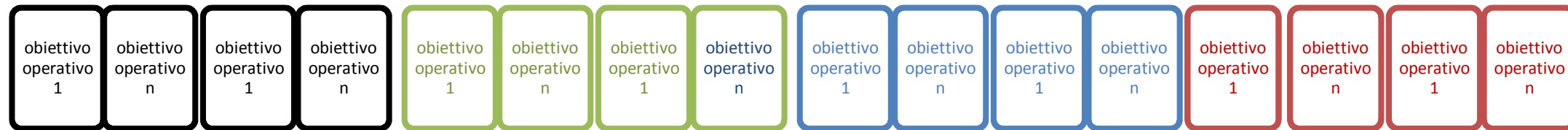
Rispetto alla prospettiva *Risorse e finanziamento*, viceversa, si registra il pieno rispetto delle fasi previste per gli obiettivi di innovazione, altamente strategici e impegnativi, relativi al passaggio, epocale e avvenuto con un anno di anticipo, alla contabilità economico patrimoniale, in particolare per la predisposizione del progetto e degli strumenti informatici che ha permesso l'entrata a regime del nuovo sistema già a partire dal 1° gennaio 2013, ai quali è stato assegnato nel *Piano della performance* 2012 un peso complessivo del 30%. Maggiori criticità sono state incontrate rispetto alla realizzazione degli obiettivi di mantenimento, in particolare per quanto riguarda gli indicatori di autofinanziamento e *fundraising* - non imputabile alla gestione - la riduzione delle spese energetiche, i costi unitari di contabilità e la rilevazione della soddisfazione dei componenti degli organi di governo rispetto alla reportistica degli uffici, che si è ritenuto di rimandare all'insediamento dei nuovi organi, avvenuta alla fine dell'anno.

## 2. OBIETTIVI

### 2.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE

# MISSION

OBIETTIVI STRATEGICI



declinazione organizzativa





---

## 2.2 OBIETTIVI STRATEGICI

L'azione amministrativa e tecnica ha fornito il 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 2012:

1. piena attuazione del nuovo Statuto di Ateneo
2. ulteriore qualificazione e razionalizzazione dell'offerta formativa, che sarà resa possibile dall'adozione del nuovo Statuto, anche attraverso la valorizzazione del Docente di Ateneo e una sempre più rilevante attenzione alle richieste del territorio
3. completamento del processo di informatizzazione delle procedure amministrative e del percorso formativo dello studente
4. allargamento a tutti i Corsi di Studio della rilevazione della qualità percepita dagli studenti
5. miglioramento delle infrastrutture destinate alle attività istituzionali di Ateneo
6. valorizzazione della ricerca quale strumento indispensabile per il raggiungimento di alti standard qualitativi, maggiore qualificazione dell'Ateneo e capacità di attrazione di finanziamenti nazionali e internazionali
7. prosecuzione delle politiche finalizzate alla razionalizzazione delle spese di personale, con il costante monitoraggio del rapporto assegni fissi/FFO per ottimizzare l'uso delle risorse
8. programmazione del reclutamento di personale, sulla base della nuova metodica di ripartizione delle risorse a tal fine destinate
9. avanzamento nell'attuazione del piano edilizio in particolare con la definizione del futuro del progetto Erzelli, la ristrutturazione del Polo Biomedico Gastaldi (ex Saiwa) e dell'ex-Magistero, l'approvazione dei nuovi insediamenti all'Albergo dei poveri
10. realizzazione del piano di manutenzione straordinaria sulla base di quanto deciso dagli Organi di Governo
11. massima attenzione alla razionalizzazione delle spese
12. incremento di trasferimenti alle strutture per formazione, ricerca e funzionamento.

15

La sintesi dei risultati ottenuti in relazione a ciascuno degli obiettivi strategici è già stata fornita al par. 1.3 e relativo commento al par. 1.4.

Il perseguimento degli stessi avviene attraverso la declinazione in obiettivi operativi di gestione, i quali sono descritti nella sezione successiva, al pari dei relativi indicatori utilizzati, target annuali e triennali, strutture responsabili, valori intermedi al 30 giugno e consuntivi al 31 dicembre 2012, dai quali emergono gli eventuali scostamenti dal target, ponderati infine secondo il loro peso relativo nell'ambito della prospettiva.

---

## 2.3 OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI

Per il 2012, gli obiettivi strategici sono stati declinati secondo le seguenti prospettive ed aree strategiche, nei seguenti obiettivi operativi assegnati all'ente e, in particolare, ai dirigenti delle strutture competenti:



## SUPPORTO ALLA MISSION

Area strategica	Obiettivo operativo	Azioni
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	<b>ampliamento dei servizi agli studenti</b>	aumento del numero contatti studenti soddisfatti tramite sistema informatizzato
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	<b>ampliamento dei servizi agli studenti</b>	aumento del numero fruitori orientamento in entrata
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	<b>ampliamento dei servizi agli studenti</b>	aumento indice attività di accoglienza studenti stranieri o in entrata
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	<b>ampliamento dei servizi agli studenti</b>	mantenimento gradimento studenti su aulaweb
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	<b>mantenimento del sistema</b>	aumento della soddisfazione degli studenti disabili sui servizi
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	<b>ampliamento dei servizi agli studenti</b>	estensione dei servizi informatizzati per gli studenti post lauream
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	<b>mantenimento del sistema</b>	mantenimento della soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio alta formazione
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	<b>mantenimento del sistema</b>	aumento della soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio formazione permanente
SUPPORTO ALLA RICERCA	<b>miglioramento del servizio di supporto amministrativo alla ricerca</b>	aumento soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico
SUPPORTO ALLA RICERCA	<b>miglioramento del servizio di supporto amministrativo alla ricerca</b>	aumento incidenza attività assistenza gestione e rendicontazione della struttura su finanziamento progetti
SUPPORTO ALLA RICERCA	<b>mantenimento del sistema</b>	diminuzione costo medio amministrativo per progetti supportati
SUPPORTO ALLA RICERCA	<b>mantenimento del sistema</b>	diminuzione costo medio amministrativo per deposito brevetto
SUPPORTO ALLA RICERCA	<b>mantenimento del sistema</b>	diminuzione costo medio amministrativo per spin off

16

## INNOVAZIONE E SVILUPPO

Area strategica	Obiettivo operativo	Azioni
RISORSE UMANE	<b>riduzione del rischio connesso alla gestione del personale</b>	mantenimento esposizione a ricorsi per procedure concorsuali ricercatori





RISORSE UMANE	<b>riduzione del rischio connesso alla gestione del personale</b>	mantenimento esposizione a ricorsi per procedure concorsuali personale tecnico amministrativo
RISORSE UMANE	<b>riduzione del rischio connesso alla gestione del personale</b>	mantenimento del trend di riduzione del n° di pratiche pensionistiche arretrate registrato al 31.12.2011
RISORSE UMANE	<b>mantenimento del sistema</b>	mantenimento tempo medio liquidazione pratiche rimborsi
SVILUPPO ORGANIZZATIVO	<b>attuazione del nuovo Statuto</b>	applicazione della metodologia approvata dagli organi di governo alle strutture risultanti dall'applicazione del nuovo Statuto
SVILUPPO ORGANIZZATIVO	<b>attuazione del nuovo Statuto</b>	predisposizione dei regolamenti attuativi del nuovo Statuto
SVILUPPO ORGANIZZATIVO	<b>valorizzazione delle competenze del personale in servizio</b>	aumento soddisfacimento fabbisogno formativo del personale tecnico amministrativo
SVILUPPO ORGANIZZATIVO	<b>valorizzazione delle competenze del personale in servizio</b>	definizione dei ruoli e delle competenze del personale tecnico amministrativo
SVILUPPO ORGANIZZATIVO	<b>mantenimento del sistema</b>	aumento numero pareri legali rilasciati

## PROCESSI INTERNI

Area strategica	Obiettivo operativo	Azioni
INFRASTRUTTURE	<b>razionalizzazione del patrimonio edilizio</b>	valorizzazione degli immobili fruttiferi
INFRASTRUTTURE	<b>razionalizzazione del patrimonio edilizio</b>	miglioramento dell'indice locazioni passive
INFRASTRUTTURE	<b>sicurezza</b>	riduzione indice infortuni e incidenti sul lavoro (sul personale)
INFRASTRUTTURE	<b>sicurezza</b>	riduzione indice infortuni e incidenti sul lavoro (su cantieri)
INFRASTRUTTURE	<b>sicurezza</b>	aumento incidenza interventi per riduzione dei rischi
INFRASTRUTTURE	<b>sicurezza</b>	aumento interventi per abbattimento barriere architettoniche
INFRASTRUTTURE	<b>sicurezza</b>	aumento incidenza spese per miglioramento della sicurezza
INFRASTRUTTURE	<b>sviluppo degli spazi</b>	prosecuzione del progetto Erzelli
INFRASTRUTTURE	<b>riduzione del rischio connesso ad attività negoziale e contrattuale</b>	riduzione esposizione a contenzioso per attività contrattuale minore
INFRASTRUTTURE	<b>riduzione del rischio connesso ad attività negoziale e contrattuale</b>	riduzione esposizione a ricorsi per procedure affidamenti in economia
INFRASTRUTTURE	<b>mantenimento del sistema</b>	mantenimento tempo medio per acquisizione bene-servizio



SERVIZI INFORMATICI	<b>miglioramento dei servizi informatici</b>	aumento copertura dematerializzazione documenti
SERVIZI INFORMATICI	<b>miglioramento dei servizi informatici</b>	diminuzione tempo medio di intervento di assistenza ticket

## RISORSE E FINANZIAMENTO

Area strategica	Obiettivo operativo	Azioni
RISORSE	riduzione spese energetiche	aumento spazi in classe > G
RISORSE	passaggio alla contabilità economico patrimoniale	predisposizione progetto
RISORSE	passaggio alla contabilità economico patrimoniale	predisposizione strumenti informatici
RISORSE	mantenimento del sistema	aumento tasso smaltimento residui
RISORSE	mantenimento del sistema	mantenimento soddisfazione organi di governo su reportistica contabile
RISORSE	mantenimento del sistema	diminuzione costo unitario contabilità
RISORSE	mantenimento del sistema	mantenimento percentuale crediti recuperati su crediti in vita
AUTOFINANZIAMENTO	aumento fund raising	aumento fund raising
AUTOFINANZIAMENTO	aumento autofinanziamento	aumento autofinanziamento

18

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.

I risultati sono illustrati in dettaglio nell'allegato 1B.

Inoltre, rimandando, anche in questo caso, ai dati riportati all'allegato 1C, si fornisce di seguito un prospetto riassuntivo della percentuale complessiva del raggiungimento dei risultati per ciascuna struttura (data dalla ponderazione dei risultati per singola azione per il peso relativo rispetto alla struttura).

Strutture responsabili	n° obiettivi assegnati	% raggiungimento
Dipartimento studenti	4	100%
Dipartimento formazione <i>post lauream</i>	3	100%
Dipartimento ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico	5	80%
Dipartimento affari generali e legali	4	80%



Dipartimento risorse umane	5	78,13%
Dipartimento trattamento economico del personale	3	100%
Dipartimento grandi opere, progettazione e sicurezza	5	95,69%
Dipartimento attività negoziale, economica e patrimoniale	5	100%
Dipartimento risorse finanziarie	5	80,67%
Dipartimento gestione tecnica del patrimonio immobiliare	4	97,37%
CSITA	6	100%

Anche per il 2012, sono stati assegnati obiettivi solo alle strutture dirigenziali dell'Amministrazione centrale. Si sottolinea come dall'analisi dei dati emerga un significativo *range* (circa 22 punti percentuali) nel grado di raggiungimento degli stessi.

Nel dettaglio, si sottolinea l'ottima *performance* dei dipartimenti Studenti, Formazione post lauream, Attività negoziale, economica e patrimoniale, Trattamento economico del personale e di CSITA, nonché dei dipartimenti "tecnici" (Gestione tecnica del patrimonio immobiliare e Grandi opere, progettazione e sicurezza). Per quanto riguarda le altre strutture, si ribadisce la necessità di considerare l'impegnativo contesto di riforma che ha caratterizzato il 2012.

---

## 2.4 OBIETTIVI INDIVIDUALI

19

### 2.4.1 VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

---

La valutazione annuale del Direttore Generale è effettuata dal Consiglio di Amministrazione, sul proposta motivata del Nucleo di Valutazione, sentito il Rettore. A tal fine il Direttore Generale presenta a una relazione (allegato 2A) sull'attività svolta e sugli obiettivi conseguiti, che illustra, in particolare:

- a) leadership esercitata
  - a1) *capacità di indirizzare ed integrare l'azione organizzativa e diffondere le informazioni*
  - a2) *capacità di motivare i dirigenti e diffondere una cultura organizzativa condivisa*
- b) capacità di agire secondo le priorità definite dalle strategie di Ateneo
  - b1) *programmazione delle priorità*
  - b2) *utilizzo delle risorse disponibili in base alle priorità*
- c) innovazione capacità di *problem solving*
  - c1) *progetti innovativi*
  - c2) *risoluzione di problemi con metodologie innovative*
- d) trasparenza dell'azione amministrativa e della gestione del personale
  - d1) *clima organizzativo*
  - d2) *differenziazione della valutazione dei dirigenti e dei collaboratori diretti.*

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



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

a) lo studio e la realizzazione di una nuova, efficace ed efficiente organizzazione delle strutture didattiche e scientifiche e, di conseguenza, l'implementazione di eventuali modifiche dell'assetto dell'amministrazione centrale.

b) in armonia con la normativa delegata di attuazione della Legge Gelmini e con l'emanando Regolamento per l'amministrazione, finanza e contabilità, il completamento del progetto di rinnovamento della gestione amministrativo contabile con il passaggio ad un quadro informativo economico-patrimoniale dell'Ateneo, accompagnato da una innovazione sul piano informatico che consenta, per quanto possibile, la gestione integrata dei dati contabili con quelli presenti negli altri sistemi applicativi con evidenti positive ricadute in termini di semplificazione, dematerializzazione nonché di efficacia ed efficienza.

c) il consolidamento del sistema di valutazione della *performance* (individuale e organizzativa), attraverso revisioni periodiche anche in collaborazione con il Nucleo di Valutazione d'Ateneo e la diffusione di una cultura organizzativa tale da consentire l'utilizzo del sistema quale strumento decisionale per la programmazione e la gestione delle risorse teso al costante miglioramento dell'assetto organizzativo.

20

In particolare, considerata la già avvenuta approvazione del *Piano della performance* 2012-2014, per il 2012, i macro obiettivi sopra delineati sono stati declinati, rispettivamente, nei seguenti obiettivi operativi - che trovano in parte la loro coniugazione organizzativa negli obiettivi strategici di gestione, coerenti con il programma della nuova *governance* - e, infine, negli obiettivi operativi previsti dal *Piano della performance*, in costante sinergia con i dirigenti:

- a) concludere la fase di analisi organizzativa e predisporre un progetto dettagliato;
- b) completare la fase progettuale con acquisizione del software;
- c) analizzare l'impatto della prima applicazione del sistema attraverso un'indagine sul clima organizzativo.

Lo stato di raggiungimento di tali obiettivi è, al 31.12.2012, il seguente:

- a) concludere la fase di analisi organizzativa e predisporre un progetto dettagliato:

Obiettivo raggiunto. Il progetto è stato non solo predisposto, ma effettivamente attuato in prima applicazione entro il 2012.

- b) completare la fase progettuale con acquisizione del software:



Obiettivo raggiunto. Oltre all'acquisizione del software si è provveduto alla sua installazione e alla formazione degli utenti, nonché a garantire l'operatività nei primi mesi del 2013.

- c) *analizzare l'impatto della prima applicazione del sistema attraverso un'indagine sul clima organizzativo.*

Obiettivo raggiunto. Si è provveduto alla somministrazione del questionario d'indagine e all'analisi dei dati.

*Per quanto attiene alla performance organizzativa generale dell'Ateneo, che è elemento fondamentale di valutazione del Direttore Generale, si rimanda all'ampia analisi di cui ai punti 1.3 e 2.3.*

Il Nucleo di Valutazione nelle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione, nella seduta del 28.3.2013, in merito alla valutazione del Direttore Generale, sentito il Rettore, ha formulato la seguente proposta di valutazione, approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16.4.2012:

*Il Nucleo di Valutazione nelle funzioni di OIV, a seguito dell'attenta lettura e di un'approfondita discussione della relazione del Direttore Generale sull'attività svolta e sugli obiettivi conseguiti [...] dalla quale risultano raggiunti gli obiettivi assegnati, descritte le attività svolte, nonché la performance di Ateneo, e sentito il Rettore, esprime proposta di valutazione positiva.*

21

#### 2.4.2. VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

---

Come previsto dal *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, per il 2012, la valutazione delle prestazioni dei dirigenti, che, in stretto collegamento con la misurazione della *performance* organizzativa, è informata al rispetto del principio di distinzione tra le funzioni di indirizzo e controllo spettanti agli organi di governo e le funzioni di gestione amministrativa spettanti alla dirigenza - la quale garantisce piena e coerente attuazione dell'indirizzo politico degli organi di governo in ambito amministrativo - è formulata dal Direttore Generale in relazione a:

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

##### a) *Competenze organizzative*

Per quanto attiene alla valutazione delle competenze organizzative dei dirigenti, nel 2012 sono state predisposte quattro tipologie di schede in luogo della precedente, al fine di



predisporre uno strumento maggiormente idoneo a esplicitare e misurare le aree di competenza più specifiche per le diverse posizioni dirigenziali, raggruppate in:

*Dirigenza di supporto alla mission* (Dipartimento studenti, Dipartimento formazione post Lauream, Dipartimento ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico);

*Dirigenza gestionale* (Dipartimento trattamento economico del personale, Dipartimento risorse finanziarie, Dipartimento attività negoziale economica patrimoniale);

*Dirigenza di innovazione* (Dipartimento risorse umane, Dipartimento affari generali e legali);

*Dirigenza tecnica* (Dipartimento Gestione tecnica del patrimonio, Dipartimento Grandi opere, progettazione e sicurezza, CSITA).

Ciascuno dei seguenti elementi oggetto di valutazione (5 per ogni scheda) ha un fattore di ponderazione che rispecchia il peso dell'area di competenza rispetto alla posizione rivestita; la scala utilizzata è di tipo descrittivo per cui a una descrizione esaustiva della relativa competenza dimostrata, corrisponde un punteggio da 0 a 5.

*Dirigenza di supporto alla mission:*

- I) ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA
- II) CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE DELL'ENTE
- III) TENSIONE AL RISULTATO
- IV) AUTONOMIA
- V) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI

*Dirigenza gestionale:*

- I) CAPACITA' TECNICHE E SVILUPPO PROFESSIONALE
- II) CAPACITA DI RELAZIONE
- III) INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA
- IV) CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE
- V) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI

*Dirigenza di innovazione:*

- I) CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE DELL'ENTE
- II) CAPACITA' DI INNOVAZIONE
- III) CAPACITA DI RELAZIONE
- IV) LEADERSHIP
- V) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI

*Dirigenza tecnica:*

- I) CAPACITA' TECNICHE E SVILUPPO PROFESSIONALE
- II) TENSIONE AL RISULTATO
- III) AUTONOMIA
- IV) CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE
- V) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI

**b) Risultato raggiunto-performance organizzativa**

La valutazione del risultato conseguito, per quanto attiene alla *performance* organizzativa, risulta dalla media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura, ponderata in base al peso indicato nel *Piano della performance*.

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



Il contributo al raggiungimento degli obiettivi collegati alla struttura è stato calcolato tenuto conto del punteggio percentuale risultante dalla rilevazione di cui al punto citato.

### c) Risultato raggiunto-performance individuale

La valutazione del risultato conseguito, per quanto attiene alla *performance* individuale, risulta dal grado di raggiungimento dell'obiettivo individuale assegnato di carattere progettuale. Detta valutazione avviene da parte del Direttore Generale in ragione del rispetto dei termini, dell'idoneità del progetto presentato e dell'efficacia e della qualità dei risultati raggiunti attraverso l'implementazione del progetto, tenuto anche conto del miglioramento della performance di Ateneo nell'ambito di interesse del progetto.

Il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* prevede che gli obiettivi individuali dei dirigenti siano definiti nell'ambito del *Piano della performance*. Nel *Piano della performance 2012*, sono stati assegnati ai dirigenti in servizio i seguenti obiettivi individuali, con la relativa tempistica prevista:

DIRIGENTE	OBIETTIVO	FASI	SCADENZE	elementi di valutazione	peso nell'ambito della valutazione dei risultati raggiunti
Dipartimento trattamento economico del personale	Studiare e implementare modalità di collegamento tra la Dirigenza generale, le Scuole e i Dipartimenti previsti dal nuovo Statuto, atte a migliorare la gestione dei rapporti di lavoro autonomo presso le strutture.	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITÀ III IMPLEMENTAZIONE	30.9.2012 31.12.2012 31.12.2013	congruità del progetto riduzione dei tempi di espletamento delle procedure sulla base di indicatori specifici qualitativi e quantitativi costruiti dal Nucleo di Valutazione	50%
Dipartimento attività negoziale, economica e patrimoniale	Studiare e implementare modalità di collegamento tra la Dirigenza generale, le Scuole e i Dipartimenti previsti dal nuovo Statuto, atte a migliorare la gestione dei processi negoziali.	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITÀ III IMPLEMENTAZIONE	30.9.2012 31.12.2012 31.12.2013	congruità del progetto riduzione dei tempi di espletamento delle procedure sulla base di indicatori specifici qualitativi e quantitativi costruiti dal Nucleo di Valutazione	50%
Dipartimento studenti	Studiare e implementare modalità di collegamento tra la Dirigenza generale, le Scuole e i Dipartimenti previsti dal nuovo Statuto, atte a migliorare la gestione amministrativa dei procedimenti relativi alla carriera degli studenti, alla mobilità e alle attività di orientamento, con riferimento ai servizi offerti.	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITÀ III IMPLEMENTAZIONE	30.9.2012 31.12.2012 31.12.2013	congruità del progetto gradimento delle strutture riduzione dei tempi di espletamento delle procedure, gradimento degli studenti sulla base di indicatori specifici qualitativi e quantitativi costruiti dal Nucleo di Valutazione	50%
Dipartimento formazione post lauream	Studiare e implementare modalità di collegamento tra la Dirigenza generale, le Scuole e i Dipartimenti previsti dal nuovo Statuto, atte a migliorare la gestione amministrativa dei procedimenti relativi alla carriera degli studenti post lauream e dei dottorandi e il servizio loro offerto.	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITÀ III IMPLEMENTAZIONE	30.9.2012 31.12.2012 31.12.2013	congruità del progetto gradimento delle strutture riduzione dei tempi di espletamento delle procedure, gradimento degli studenti e dei dottorandi sulla base di indicatori specifici costruiti dal Nucleo di Valutazione	50%
Dipartimento gestione tecnica del patrimonio immobiliare	Garantire l'effettiva operatività del Contact Center, individuando e applicando le necessarie modifiche organizzative interne al Dipartimento, provvedendo in proprio alla formazione del personale interessato e attuando la corretta comunicazione e diffusione del funzionamento del nuovo sistema alle strutture e al personale dell'Ateneo.	I OPERATIVITÀ TECNICA DEL SISTEMA E REVISIONE ORGANIZZATIVA II FORMAZIONE DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE III VERIFICA EFFICACIA	30.9.2012 30.9.2012 31.12.2012	funzionamento del sistema e verifica del conseguente razionalizzazione delle risorse e miglioramento del servizio, sulla base di indicatori specifici qualitativi e quantitativi costruiti dal Nucleo di Valutazione	50%
CSITA	Studiare e implementare modalità di collegamento tra i diversi applicativi di Ateneo atti a garantire la gestione integrata con particolare riferimento alla fruizione dei dati relativi alla didattica e agli studenti ai fini programmatici e valutativi, alla metodica di assegnazione del personale tecnico amministrativo alle strutture e al Sistema di misurazione e valutazione della performance.	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITÀ III IMPLEMENTAZIONE	30.9.2012 31.12.2012 31.12.2013	congruità del progetto numero di applicativi da cui è possibile attingere i dati da un'unica interfaccia, possibilità di aggregare i dati in formule, impatto sull'organizzazione del lavoro sulla base di indicatori specifici qualitativi e quantitativi costruiti dal Nucleo di Valutazione	50%

Inoltre, a decorrere dall' 1.12.2012, a seguito dell'espletamento delle relative procedure concorsuali, è stato conferito l'incarico dirigenziale di responsabile del Dipartimento Risorse finanziarie: contestualmente, tenuto conto dell'arco temporale di copertura dell'incarico per il 2012, al dirigente incaricato è stato assegnato l'obiettivo di valutare la conformità degli indicatori di performance riconducibili al Dipartimento di competenza, nell'ambito del Piano



della Performance 2012 e presentare eventuali osservazioni, rettifiche e integrazioni al fine di perfezionare il Piano della performance 2013, coordinandosi con il precedente dirigente e i suoi collaboratori.

A seguito del monitoraggio effettuato al termine del primo semestre, su richiesta del Dirigente del Dipartimento Gestione tecnica del patrimonio immobiliare, e previa approvazione da parte del CdA nella seduta del 18.07.2012, è stato effettuato lo spostamento del termine per il completamento dell'attività consistente nel garantire l'operatività tecnica e il conseguente adeguamento organizzativo e formativo, dal 30.6.2012 al 30.9.2012, in considerazione del fatto che il servizio in questione ha dovuto essere implementato su un applicativo informatico differente rispetto a quello inizialmente identificato insieme a CSITA, ma all'epoca non ancora disponibile.

Tutti i dirigenti in servizio hanno rispettato i termini previsti.

In merito ai progetti presentati, si rimanda ad una loro descrizione sintetica nell'allegato 2B.

La compilazione delle schede di valutazione da parte del Direttore Generale e lo svolgimento dei colloqui di restituzione della valutazione sono stati regolarmente svolti con tutti i dirigenti entro il 28 febbraio 2013. 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 3 relative ad incarichi <i>ad interim</i> )

Valutazione delle competenze organizzative	
<b>Media:</b>	87,43%
<b>Range:</b>	19% (79%-98%)
<b>Variabilità:</b>	6,08%

Valutazione dei risultati di struttura raggiunti	
<b>Media:</b>	93,25%
<b>Range:</b>	21,87% (78,13% -100%)
<b>Variabilità:</b>	9,57%

Valutazione dei risultati individuali raggiunti	
<b>Media:</b>	85,29%
<b>Range:</b>	33% (67%-100%)





<b>Variabilità:</b>	13,47%
<b>Valutazione complessiva (7)</b>	
<b>Media:</b>	89,40%
<b>Range:</b>	9,83% (84,67%-94,5%)
<b>Variabilità:</b>	3,72%

La valutazione delle prestazioni è pari alla media ponderata tra la valutazione delle competenze organizzative e la valutazione del risultato raggiunto.

Nel complesso, l'esame dei dati rivela una valutazione del personale dirigenziale che si assesta su un valore medio di 89,4/100.

La differenziazione dei giudizi complessivi è adeguata, prevedendo un *range* di 9,83/100 e una variabilità degli stessi, calcolata utilizzando il coefficiente di variabilità di *Pearson* (scarto quadratico medio/media aritmetica), pari al 3,72%.

Più nello specifico, i dati relativi alla valutazione del comportamento organizzativo (media: 87,43) presentano una soddisfacente variabilità (range: 19,33/100, variabilità: 6,08%).

Il dato relativo agli obiettivi di struttura presenta una media del 93,25, con un range di 21,87 punti percentuale e una variabilità del 9,57%.

I dati relativi al raggiungimento degli obiettivi individuali sono invece caratterizzati da una media di 85,29/100, un range di 33/100 e una variabilità del 13,47%.

Le singole valutazioni ottenute sono accessibili presso gli uffici competenti.

### 2.4.3 VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

La valutazione delle prestazioni e dei risultati del personale tecnico amministrativo è finalizzata alla crescita professionale dei dipendenti e al progressivo miglioramento dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate, attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo. Essa ha a oggetto:

- a) valutazione delle prestazioni nell'esercizio delle proprie attività (competenze organizzative) per tutto il personale tecnico amministrativo, con modalità diverse a seconda dei ruoli definiti in base alla categoria;
- b) valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi definiti (risultato raggiunto) per il personale di categoria D con incarichi di responsabilità e per tutto il personale di categoria EP.



Le competenze organizzative sono misurate rispetto alle seguenti aree:

ORIENTAMENTO AL SERVIZIO
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA
INTEGRAZIONE NEI PROCESSI
ORIENTAMENTO AL RISULTATO

Ciascuno dei descrittori utilizzati ha un fattore di ponderazione che rispecchia il peso dell'area di competenza rispetto al ruolo; la scala utilizzata è di tipo descrittivo per cui a una descrizione esaustiva della relativa competenza dimostrata, corrisponde un punteggio da 0 a 5.

Per quanto attiene il risultato raggiunto, è proposta una scala da 1 a 100.

Nel corso del 2012, in considerazione della riorganizzazione strutturale e funzionale che ha impegnato l'Ateneo ai fini dell'adeguamento al nuovo Statuto in vigore dal 29.12.2011, e soprattutto delle dinamiche di definizione relative all'assegnazione del personale tecnico amministrativo alle costituenti strutture e all'individuazione in via definitiva dei relativi responsabili, il colloquio intermedio, previsto dal *Sistema di misurazione e valutazione della performance* è avvenuto esclusivamente:

- a) su richiesta del Valutato. In tal caso non è stata prevista alcuna particolare motivazione, essendo tale attività prevista esclusivamente a sua tutela.
  - b) su richiesta del Valutatore. In tal caso era necessaria una puntuale motivazione in relazione a criticità tali da non consentire un buon andamento generale delle attività della struttura o il raggiungimento degli obiettivi previsti per il personale di categoria D con incarico e EP.
- Soltanto 18 dipendenti hanno richiesto detto colloquio, che è stato effettuato in 13 occasioni.

26

Per le criticità derivanti dalla situazione sopra illustrata -ripetutamente segnalate dal personale, anche attraverso i suoi rappresentanti sindacali- e per la necessità di garantire il riconoscimento del contributo straordinario dato dal personale alla continuità della gestione, pur in attesa di elementi organizzativi e normativi certi, il Direttore Generale, per il 2012, ha proposto l'adozione di una base di valutazione per tutto il personale, pari a:

- per le aree di competenza organizzativa “*orientamento al servizio*”, “*integrazione organizzativa*”, “*integrazione nei processi*” al giudizio cui corrisponde il punteggio di 4;
- per l'area di competenza organizzativa “*orientamento al risultato*”, in ragione del mantenimento della continuità della gestione pur nella situazione sopra descritta, al giudizio cui corrisponde il punteggio di 5;
- per quanto attiene al risultato raggiunto, che riguarda solo il personale di categoria D con incarico ed EP, in attesa di individuare metodologie quantitative di verifica, un grado pari al 85%.

Si è inoltre previsto, in analogia con quanto disposto per il colloquio intermedio di luglio, che la base di valutazione proposta potesse essere oggetto di variazioni in aumento o diminuzione sia su richiesta del Valutato, in tal caso non prevedendo alcuna particolare motivazione, essendo tale opzione prevista esclusivamente a sua tutela, sia su richiesta del Valutatore, in tal caso essendo necessaria una puntuale motivazione in relazione a criticità tali da non aver consentito un buon



andamento generale delle attività della struttura o il raggiungimento degli obiettivi previsti per il personale di categoria D con incarico ed EP.

Alla luce dell'organigramma dell'Ateneo attivo dal 1 gennaio 2013, il Valutatore è stato individuato, per le Aree dirigenziali e CSITA, nel dirigente preposto, mentre per le Strutture fondamentali (Scuole, Dipartimenti, Biblioteche, Centri), nel dirigente dell'Area per le Strutture fondamentali. Inoltre, considerata la riorganizzazione strutturale e funzionale attuata in corso d'anno e la conseguente assegnazione provvisoria del personale tecnico amministrativo alle nuove strutture, si è ritenuto indispensabile il ricorso al Referente Intermedio, e lo si è pertanto reso obbligatorio. Esso era individuabile a scelta del Valutato tra: Capo Servizio o Capo Settore (Aree dirigenziali, CSITA), Responsabile Amministrativo, Preside della Scuola Direttore di Dipartimento o altro personale tecnico amministrativo o docente che svolgesse nel 2012 una funzione di coordinamento delle attività del Valutato (Scuole e Dipartimenti), Direttore (Biblioteche), Responsabile Amministrativo, Direttore, Presidente o altro personale tecnico amministrativo o docente che svolgesse nel 2012 una funzione di coordinamento sulle attività del Valutato (Centri). Per il personale convenzionato è stata prevista l'eventuale individuazione del Referente in una persona che coordini anche l'attività svolta in convenzione.

E' stato inoltre assegnato un ruolo fondamentale ai 5 Capi Servizio per Scuola, Biblioteca e Dipartimenti dell'Area per le Strutture Fondamentali, che sono tenuti ad assicurare il pieno rispetto dei principi di equità e di valorizzazione del merito nello svolgimento del processo di valutazione presso le diverse strutture riconducibili alle rispettive posizioni. Essi non assumono le responsabilità della valutazione che rimangono in capo al Valutatore (dirigente dell'Area per le Strutture fondamentali) ma possono svolgere un esame preliminare dell'autovalutazione proposta dal Valutato, verificare la congruità dell'indicazione del Referente Intermedio da parte del Valutato, supportare lo svolgimento delle procedure on line di compilazione delle schede per conto del Valutatore, svolgere il colloquio, qualora non venga svolto dal Referente Intermedio, garantire l'applicazione di criteri omogenei di valutazione e di valorizzazione del merito, garantire il completamento del processo nelle strutture di competenza entro i tempi previsti.

27

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

Assegnazione obiettivi	31.1.2012 avvenuta con la pubblicazione delle linee guida
Monitoraggio in itinere	31.7.2011 avvenuto con colloquio individuale e attestazione da parte del responsabile della struttura, su richiesta del Valutato o del Valutatore
Valutazione finale	28.2.2013 avvenuto tramite proposta di valutazione base e possibilità di richiesta di variazione della stessa, su richiesta del Valutato o del Valutatore

Le richieste di variazione della valutazione rispetto alla base proposta, esperibili entro e non oltre il 13.2.2013, sono pervenute da parte di 2 Valutati (di cui una ritirata prima dello svolgimento della procedura), e da parte di un Valutatore.



Nel complesso le valutazioni del personale di tutto l'Ateneo in servizio nel 2012 (1452 unità) presentano, quindi, una media di 84,97/100 per le competenze organizzative con *range* di 30 punti (55-85) e variabilità dello 0,93%. I risultati sono presentati nell'allegato 2C.

Per quanto attiene al risultato raggiunto, la media è di 85 con *range* e variabilità pari a 0.

Infine, non è stata presentata alcuna osservazione al preposto Comitato di Garanzia.

Le singole valutazioni ottenute sono accessibili su richiesta agli uffici competenti.

### 3. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

In attesa di modalità di raccordo maggiormente strutturate e dell'entrata a regime del sistema di contabilità economico patrimoniale in vigore dal 1.1.2013, lo stesso è garantito attraverso la coerenza tra il *Piano della performance* e le *Linee generali del bilancio di previsione dell'Ateneo* di cui all'art. 22, comma 2, dello Statuto, verificata dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione.

È previsto, quale azione di miglioramento, di garantire il raccordo e l'integrazione tra gli obiettivi previsti nel *Piano della performance* e l'assegnazione del *budget* ai centri di gestione, prevista dal *Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità* e, successivamente, la coerenza col *Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio*, come disposto dal D. Lgs. n. 91 del 2011 e dal DPCM del 18 settembre 2012.

28

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

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.

Nel 2012 è stata rilevata la distribuzione di genere per categoria che di seguito si riporta.



categoria	area	F	M	Totale	F	M	Totale
B	Amministrativa	30	12	42	71,43%	28,57%	100,00%
	Servizi generali e tecnici	59	59	118	50,00%	50,00%	100,00%
<b>B Totale</b>		89	71	160	55,63%	44,38%	100,00%
C	Amministrativa	418	78	496	84,27%	15,73%	100,00%
	Biblioteche	37	19	56	66,07%	33,93%	100,00%
	Socio-sanitaria	7	8	15	46,67%	53,33%	100,00%
	Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	86	156	242	35,54%	64,46%	100,00%
<b>C Totale</b>		548	261	809	67,74%	32,26%	100,00%
D	Amministrativo Gestionale	138	39	177	77,97%	22,03%	100,00%
	Biblioteche	17	2	19	89,47%	10,53%	100,00%
	Socio-sanitaria	20	12	32	62,50%	37,50%	100,00%
	Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	57	84	141	40,43%	59,57%	100,00%
<b>D Totale</b>		232	137	369	62,87%	37,13%	100,00%
EP	Amministrativo Gestionale	12	12	24	50,00%	50,00%	100,00%
	Biblioteche	3	1	4	75,00%	25,00%	100,00%
	Medico odontoiatrica e socio-sanitaria	4		4	100,00%	0,00%	100,00%
	Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	11	24	35	31,43%	68,57%	100,00%
<b>EP Totale</b>		30	37	67	44,78%	55,22%	100,00%
<b>TOTALE</b>		<b>899</b>	<b>506</b>	<b>1405</b>	<b>63,99%</b>	<b>36,01%</b>	<b>100,00%</b>
<b>DIRIGENTI</b>		4	3	7	57,14%	42,86%	100,00%
<b>DIRETTORE GENERALE</b>		1		1	100,00%	0,00%	100,00%

## 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	proposte di modifica	Direttore Generale	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 dicembre anno precedente
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	definizione	Nucleo di Valutazione come OIV	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 dicembre anno precedente
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	adozione	Consiglio di Amministrazione	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 gennaio anno di riferimento
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	applicazione	Direttore Generale, Dirigenti	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	-



PROGRAMMAZIONE TRIENNALE	adozione	Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore e parere del Senato Accademico	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	definita dal Ministero competente
LINEE GENERALI DEL BILANCIO DI PREVISIONE	adozione	Consiglio di Amministrazione	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	definita dal Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità
PIANO DELLA PERFORMANCE	proposta degli obiettivi	Direttore Generale	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 gennaio anno di riferimento
PIANO DELLA PERFORMANCE	adozione	Consiglio di Amministrazione	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 gennaio anno di riferimento
PIANO DELLA PERFORMANCE	pubblicazione		<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 marzo anno di riferimento
PIANO DELLA PERFORMANCE	perseguimento obiettivi	Direttore Generale, Dirigenti, Personale TABS	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	monitoraggio	Direttore Generale, Dirigenti	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	relazione sintetica	Direttore Generale	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 luglio anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	approvazione	Consiglio di Amministrazione	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 luglio anno di riferimento
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	approvazione	Consiglio di Amministrazione	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	30 giugno anno successivo
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	validazione	Nucleo di Valutazione	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	30 giugno anno successivo
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	pubblicazione		<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	15 luglio 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 in vigore presso altri Atenei:

- a) **coerenza del sistema:** il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* dell'Ateneo, al contrario di altri, utilizza coerentemente una metodologia definita, quella sottesa alla Balanced ScoreCard che è tra quelle previste dalla delibera n. 89/2010 della CIVIT che consente di ottenere risultati confrontabili per prospettive.
- b) **completezza del sistema:** il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* copre tutte le aree previste dal D. Lgs. n. 150, ossia la *performance* organizzativa, di Ateneo e delle strutture, la *performance* individuale del Direttore Generale, dei dirigenti e di tutto il personale tecnico amministrativo.
- 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 nelle diverse annualità.
- 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) **confrontabilità dei dati:** i limitati cambiamenti apportati dopo la prima applicazione non sono tali da impedire un confronto con l'anno precedente, nella prospettiva di acquisire serie storiche di dati.
- f) **qualità degli indicatori:** gli indicatori costruiti con i dirigenti nel 2011 sono corretti da un punto di vista metodologico e potranno essere migliorati e integrati con collegamento ai costi dei processi e alla *customer satisfaction*, anche tramite *benchmarking*, già a partire dal 2013, nel corso dell'estensione della metodologia alle Strutture fondamentali.

31

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

- a) **applicazione:** il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* nel 2012 è stato applicato correttamente per quanto attiene alla rilevazione della *performance* organizzativa e della *performance* individuale del direttore generale e dei dirigenti. Per



quanto attiene alla valutazione del personale tecnico amministrativo, si è proceduto, in via transitoria e in ragione dell'eccezionale e transitorio contesto organizzativo, allo svolgimento delle procedure su richiesta del Valutato o del Valutatore.

- b) **parziale collegamento col bilancio:** il collegamento è attualmente garantito 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. È previsto, quale azione di miglioramento, di garantire il raccordo e l'integrazione tra gli obiettivi previsti nel *Piano della performance* e l'assegnazione del budget ai centri di gestione, prevista dal Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità e, successivamente, la coerenza col *Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio*, come disposto dal D. Lgs. n. 91 del 2011 e dal D.P.C.M. del 18 settembre 2012.
- c) **sistema di cascading degli obiettivi:** il *Piano della performance* non ha previsto per il 2012 obiettivi per le Strutture fondamentali. Il prossimo passo, necessario nell'ottica dell'unitarietà della gestione, come previsto tra gli obiettivi, è l'estensione del *ciclo della performance* anche a Scuole, Dipartimenti e Centri di Servizio di Ateneo. In questo primo anno, la valutazione della performance organizzativa delle Strutture avrà carattere sperimentale e prescindere da specifici obiettivi, essendo soprattutto finalizzata alla definizione di un'adeguata metodologia e all'acquisizione dei necessari dati ex ante per la futura programmazione.
- d) **clima organizzativo:** l'impatto della valutazione del personale tecnico amministrativo sul clima organizzativo, non misurabile dal questionario, è stato alimentato e amplificato dalla transizione in atto. E' necessario intervenire, al fine di garantire una valutazione equa e percepita come tale a tutto il personale, aumentando i momenti di comunicazione e condivisione, come previsto dal *Piano della performance 2013*, attraverso giornate di informazione e incontro rivolte a valutatori e valutati.
- e) **cultura organizzativa:** il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* continua ad essere percepito dalla maggior parte degli attori come mero adempimento e non come strumento di supporto e verifica decisionale per un miglior utilizzo delle risorse ed erogazione dei servizi all'utenza. E' necessario proseguire e intensificare le campagne di comunicazione in atto, di cui si è detto al punto precedente, al fine di giungere a una cultura organizzativa comune e condivisa improntata al risultato.
- f) **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 valutazione del personale tecnico amministrativo *on line*, predisposto dall'ufficio sulla piattaforma *moodle* ha invece, nel complesso, fornito risultati positivi.



<b>Performance di Ateneo</b>				
Prospettiva	Area Strategica	Risultato	Peso	Risultato 2012 ponderato per prospettiva
SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA DIDATTICA			
	SUPPORTO ALLA RICERCA			
SUPPORTO ALLA MISSION Totale		92,31%	40,00%	36,92%
INNOVAZIONE E SVILUPPO	RISORSE UMANE			
	SVILUPPO ORGANIZZATIVO			
INNOVAZIONE E SVILUPPO Totale		74,50%	20,00%	14,90%
PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE			
	SERVIZI INFORMATICI			
PROCESSI INTERNI Totale		99,47%	20,00%	19,89%
RISORSE E FINANZIAMENTO	AUTOFINANZIAMENTO			
	RISORSE			
RISORSE E FINANZIAMENTO Totale		75,54%	20,00%	15,11%
<b>TOTALE</b>				<b>86,83%</b>

Struttura responsabile	Struttura ordinamento previgente	Prospettiva	Area strategica	Obiettivo operativo	Azioni	Indicatore	Valore monitoraggio luglio 2012	Target annuale	Target triennale	Valore 2012	Percentuale di completamento delle attività previste al 31.12.2012	Data ultima rilevazione	Raggiungimento del target annuale 2012 / rispetto del cronoprogramma (si/no)	Peso per prospettiva	Percentuale ponderata x prospettiva
Area Formazione permanente e post lauream	Dipartimento Post lauream	SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	mantenimento del sistema	mantenimento della soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio alta formazione	soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio alta formazione	95,35%	90,00%	90,00%	95,35%		31/12/2012	SI	7,69%	7,69%
Area Formazione permanente e post lauream	Dipartimento Post lauream	SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	mantenimento del sistema	aumento della soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio formazione permanente	soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio formazione permanente	ND	70,00%	75,00%	84,30%		31/12/2012	SI	7,69%	7,69%
Area Didattica, CSITA	Dipartimento Studenti, CSITA	SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	ampliamento dei servizi agli studenti	aumento del numero contatti studenti soddisfatti tramite sistema informatizzato	numero contatti studenti soddisfatti tramite sistema informatizzato	18,95%	18,92%	22,71%	24,60%		31/12/2012	SI	7,69%	7,69%
Area Didattica	Dipartimento Studenti	SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	ampliamento dei servizi agli studenti	aumento del numero fruitori orientamento in entrata	numero fruitori orientamento in entrata	342,00%	330,00%	350,00%	342,00%		31/12/2012	SI	7,69%	7,69%
Area Didattica	Dipartimento Studenti	SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	ampliamento dei servizi agli studenti	aumento indice attività di accoglienza studenti stranieri o in entrata	indice attività di accoglienza studenti stranieri o in entrata	68,33%	67,16%	71,64%	68,33%		31/07/2012	SI	7,69%	7,69%
CSITA	CSITA	SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	ampliamento dei servizi agli studenti	mantenimento gradimento studenti su aulaweb	gradimento studenti su aulaweb	75,00%	75,00%	75,00%	75,00%		24/12/2012	SI	7,69%	7,69%
Area Didattica	Dipartimento Studenti	SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	mantenimento del sistema	aumento della soddisfazione degli studenti disabili sui servizi	soddisfazione degli studenti disabili sui servizi	75	77	80	80		31/12/2012	SI	7,69%	7,69%
Area Formazione permanente e post lauream, CSITA	Dipartimento Post lauream, CSITA	SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	ampliamento dei servizi agli studenti	estensione dei servizi informatizzati per gli studenti post lauream	indice di informatizzazione delle domande di partecipazione a corsi post lauream	66,00%	66,00%	100,00%	66,00%		31/12/2012	SI	7,69%	7,69%
Area Ricerca e internazionalizzazione	Dipartimento Ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico	SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA RICERCA	mantenimento del sistema	aumento soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico	soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico	ND	mantenimento	+20%	ND		31/12/2012	NO	7,69%	0,00%
Area Ricerca e internazionalizzazione	Dipartimento Ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico	SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA RICERCA	mantenimento del sistema	aumento incidenza attività assistenza gestione e rendicontazione della struttura su finanziamento progetti	incidenza attività assistenza gestione e rendicontazione della struttura su finanziamento progetti	88,95%	mantenimento	+20%	98,12%		31/12/2012	SI	7,69%	7,69%
Area Ricerca e internazionalizzazione	Dipartimento Ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico	SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA RICERCA	mantenimento del sistema	diminuzione costo medio amministrativo per progetti supportati	costo medio amministrativo per progetti supportati	0,02	mantenimento	-10%	0,02		31/12/2012	SI	7,69%	7,69%
Area Ricerca e internazionalizzazione	Dipartimento Ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico	SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA RICERCA	mantenimento del sistema	diminuzione costo medio amministrativo per deposito brevetto	costo medio amministrativo per deposito brevetto	1	mantenimento	-10%	0,86		31/12/2012	SI	7,69%	7,69%
Area Ricerca e internazionalizzazione	Dipartimento Ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico	SUPPORTO ALLA MISSION	SUPPORTO ALLA RICERCA	mantenimento del sistema	diminuzione costo medio amministrativo per spin off	costo medio amministrativo per spin off	0	mantenimento	-10%	2,00		31/12/2012	dato non confrontabile	7,69%	7,69%
Area Personale	Dipartimento Risorse umane	INNOVAZIONE E SVILUPPO	RISORSE UMANE	riduzione del rischio connesso alla gestione del personale	mantenimento esposizione a ricorsi per procedure concorsuali ricercatori	esposizione a ricorsi per procedure concorsuali ricercatori	0,48%	0,43%	0,43%	0,36%		31/12/2012	SI	5,00%	5,00%
Area Personale	Dipartimento Risorse umane	INNOVAZIONE E SVILUPPO	RISORSE UMANE	riduzione del rischio connesso alla gestione del personale	mantenimento esposizione a ricorsi per procedure concorsuali personale tecnico amministrativo	esposizione a ricorsi per procedure concorsuali personale tecnico amministrativo	0,00%	0,08%	0,08%	0,00%		31/12/2012	SI	5,00%	5,00%
Area Personale	Dipartimento Trattamento economico del personale	INNOVAZIONE E SVILUPPO	RISORSE UMANE	riduzione del rischio connesso alla gestione del personale	mantenimento del trend di riduzione del n° di pratiche pensionistiche arretrate registrato al 31.12.2011	n° di pratiche pensionistiche arretrate registrato	341	330	270	325		31/12/2012	SI	5,00%	5,00%
Area Risorse e bilancio	Dipartimento Trattamento economico del personale	INNOVAZIONE E SVILUPPO	RISORSE UMANE	mantenimento del sistema	mantenimento tempo medio liquidazione pratiche rimborsi	tempo medio liquidazione pratiche rimborsi	6,5	6,7 giorni	6,7 giorni	4,93		31/12/2012	SI	5,00%	5,00%
Area Personale	Dipartimento Risorse umane	INNOVAZIONE E SVILUPPO	SVILUPPO ORGANIZZATIVO	attuazione del nuovo Statuto	applicazione della metodologia approvata dagli organi di governo alle strutture risultanti dall'applicazione del nuovo Statuto	cronoprogramma	25,00%	-	-		12,50%	31/12/2012	NO	20,00%	2,50%
Area Legale e Generale	Dipartimento Affari generali e legali	INNOVAZIONE E SVILUPPO	SVILUPPO ORGANIZZATIVO	attuazione del nuovo Statuto	predisposizione dei regolamenti attuativi del nuovo Statuto	cronoprogramma	50,00%	-	-		60,00%	31/12/2012	NO	20,00%	12,00%
Area Formazione permanente e post lauream	Dipartimento Risorse umane	INNOVAZIONE E SVILUPPO	SVILUPPO ORGANIZZATIVO	valorizzazione delle competenze del personale in servizio	aumento soddisfacimento fabbisogno formativo del personale tecnico amministrativo	soddisfacimento fabbisogno formativo del personale tecnico amministrativo	29,33%	50,00%	55,00%	50,24%		31/12/2012	SI	10,00%	10,00%
Area Direzionale	Dipartimento Risorse umane	INNOVAZIONE E SVILUPPO	SVILUPPO ORGANIZZATIVO	valorizzazione delle competenze del personale in servizio	definizione dei ruoli e delle competenze del personale tecnico amministrativo	cronoprogramma	50,00%	-	-		100,00%	31/12/2012	SI	20,00%	20,00%
Area Legale e Generale	Dipartimento Affari generali e legali	INNOVAZIONE E SVILUPPO	SVILUPPO ORGANIZZATIVO	mantenimento del sistema	aumento numero pareri legali rilasciati	numero pareri legali rilasciati	97,06%	96,00%	100,00%	100,00%		31/12/2012	SI	10,00%	10,00%
Area Approvvigionamenti e patrimonio	Dipartimento Attività negoziale, economica e patrimoniale	PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE	razionalizzazione del patrimonio edilizio	valorizzazione degli immobili fruttiferi	valorizzazione degli immobili fruttiferi	67,62%	65,00%	66,00%	71,86%		30/01/2013	SI	10,00%	10,00%
Area Approvvigionamenti e patrimonio	Dipartimento Attività negoziale, economica e patrimoniale	PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE	razionalizzazione del patrimonio edilizio	miglioramento dell'indice locazioni passive	indice locazioni passive	7,92%	50,00%	50,00%	7,97%		30/01/2013	SI	10,00%	10,00%
Area Conservazione edilizia, Area Sviluppo edilizio	Dipartimento Gestione tecnica del patrimonio immobiliare, Dipartimento Grandi opere, progettazione e sicurezza	PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE	sicurezza	riduzione indice infortuni e incidenti sul lavoro (sul personale)	riduzione indice infortuni e incidenti sul lavoro (sul personale)	0,07%	0,38%	0,35%	0,42%		31/12/2012	NO	5,00%	4,47%
Area Sviluppo edilizio	Dipartimento Grandi opere, progettazione e sicurezza	PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE	sicurezza	riduzione indice infortuni e incidenti sul lavoro (su cantieri)	indice infortuni e incidenti sul lavoro (su cantieri)	0,55%	1,15%	1,00%	0,18%		31/12/2012	SI	10,00%	10,00%

Struttura responsabile	Struttura ordinamento previgente	Prospettiva	Area strategica	Obiettivo operativo	Azioni	Indicatore	Valore monitoraggio luglio 2012	Target annuale	Target triennale	Valore 2012	Percentuale di completamento delle attività previste al 31.12.2012	Data ultima rilevazione	Raggiungimento del target annuale 2012 / rispetto del cronoprogramma (si/no)	Peso per prospettiva	Percentuale ponderata x prospettiva
Area Conservazione edilizia	Dipartimento Gestione tecnica del patrimonio immobiliare	PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE	sicurezza	aumento incidenza interventi per riduzione dei rischi	incidenza interventi per riduzione dei rischi	66,19%	47,00%	49,00%	65,74%		31/12/2012	SI	5,00%	5,00%
Area Conservazione edilizia	Dipartimento Gestione tecnica del patrimonio immobiliare	PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE	sicurezza	aumento interventi per abbattimento barriere architettoniche	interventi per abbattimento barriere architettoniche	1,14%	1,40%	1,80%	1,98%		31/12/2012	SI	5,00%	5,00%
Area Conservazione edilizia	Dipartimento Gestione tecnica del patrimonio immobiliare	PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE	sicurezza	aumento incidenza spese per miglioramento della sicurezza	incidenza spese per miglioramento della sicurezza	41,56%	42,00%	43,00%	42,89%		31/12/2012	SI	5,00%	5,00%
Area Sviluppo edilizio, Area Approvvigionamenti e patrimonio, Area Legale e generale	Dipartimento Grandi opere, progettazione e sicurezza, Dipartimento Attività negoziale, economica e patrimoniale, Dipartimento Affari generali e legali	PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE	sviluppo degli spazi	prosecuzione del progetto Erzelli	cronoprogramma	50,00%	-	-		100,00%	31/12/2012	SI	20,00%	20,00%
Area Sviluppo edilizio	Dipartimento Grandi opere, progettazione e sicurezza	PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE	riduzione del rischio connesso ad attività negoziale e contrattuale	riduzione esposizione a contenzioso per attività contrattuale minore	esposizione a contenzioso per attività contrattuale minore	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		31/12/2012	SI	5,00%	5,00%
Area Approvvigionamenti e patrimonio	Dipartimento Attività negoziale, economica e patrimoniale	PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE	riduzione del rischio connesso ad attività negoziale e contrattuale	riduzione esposizione a ricorsi per procedure affidamenti in economia	esposizione a ricorsi per procedure affidamenti in economia	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		31/12/2012	SI	5,00%	5,00%
Area Approvvigionamenti e patrimonio	Dipartimento Attività negoziale, economica e patrimoniale	PROCESSI INTERNI	INFRASTRUTTURE	mantenimento del sistema	mantenimento tempo medio per acquisizione bene-servizio	tempo medio per acquisizione bene-servizio	17,3	16,18 giorni	16,18 giorni	16,04		31/12/2012	SI	5,00%	5,00%
CSITA, Area Direzionale	Dipartimento Trattamento economico del personale, CSITA	PROCESSI INTERNI	SERVIZI INFORMATICI	miglioramento dei servizi informatici	aumento copertura dematerializzazione documenti	copertura dematerializzazione documenti	90,64%	80,00%	100,00%	90,64%		24/12/2012	SI	10,00%	10,00%
CSITA	CSITA	PROCESSI INTERNI	SERVIZI INFORMATICI	miglioramento dei servizi informatici	diminuzione tempo medio di intervento di assistenza ticket	tempo medio di intervento di assistenza ticket	3	3 ore	2 ore	3		24/12/2012	SI	5,00%	5,00%
Ateneo	Ateneo	RISORSE E FINANZIAMENTO	AUTOFINANZIAMENTO	aumento fund raising	aumento fund raising	rapporto fundraising entrate totali	1,37%	+10%	+20%	0,74%		31/12/2012	NO	10,00%	4,91%
Ateneo	Ateneo	RISORSE E FINANZIAMENTO	AUTOFINANZIAMENTO	aumento autofinanziamento	aumento autofinanziamento	rapporto autofinanziamento entrate totali	19,32%	+10%	+20%	15,13%		31/12/2012	NO	10,00%	7,12%
Area Conservazione edilizia	Dipartimento Grandi opere, progettazione e sicurezza	RISORSE E FINANZIAMENTO	RISORSE	riduzione spese energetiche	aumento spazi in classe > G	mq in classe > G	18,00%	22,00%	30,00%	18,00%		30/06/2012	NO	10,00%	8,18%
Area Risorse e bilancio	Dipartimento Risorse finanziarie	RISORSE E FINANZIAMENTO	RISORSE	passaggio alla contabilità economico patrimoniale	predisposizione progetto	cronoprogramma	50,00%	-	-		100,00%	31/12/2012	SI	15,00%	15,00%
Area Risorse e bilancio, CSITA	Dipartimento Risorse finanziarie, CSITA	RISORSE E FINANZIAMENTO	RISORSE	passaggio alla contabilità economico patrimoniale	predisposizione strumenti informatici	cronoprogramma	50,00%	-	-		100,00%	31/12/2012	SI	15,00%	15,00%
Area Risorse e bilancio	Dipartimento Risorse finanziarie	RISORSE E FINANZIAMENTO	RISORSE	mantenimento del sistema	aumento tasso smaltimento residui	tasso smaltimento residui	33,02%	36,00%	38,00%	56,56%		31/12/2012	SI	10,00%	10,00%
Area Risorse e bilancio	Dipartimento Risorse finanziarie	RISORSE E FINANZIAMENTO	RISORSE	mantenimento del sistema	mantenimento soddisfazione organi di governo su reportistica contabile	soddisfazione organi di governo su reportistica contabile	ND	ND	ND	ND		31/12/2012	NO	10,00%	0,00%
Area Risorse e bilancio	Dipartimento Risorse finanziarie	RISORSE E FINANZIAMENTO	RISORSE	mantenimento del sistema	diminuzione costo unitario contabilità	costo unitario contabilità	0,094	0,03	0,025	0,044		31/12/2012	NO	10,00%	5,33%
Area Legale e Generale	Dipartimento Affari generali e legali	RISORSE E FINANZIAMENTO	RISORSE	mantenimento del sistema	mantenimento percentuale crediti recuperati su crediti in vita	percentuale crediti recuperati su crediti in vita	20,09%	30,00%	30,00%	36,18%		31/12/2012	SI	10,00%	10,00%

Dipartimento studenti				
obiettivo operativo	azione	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
ampliamento dei servizi agli studenti	aumento del numero contatti studenti soddisfatti tramite sistema informatizzato	100%	25%	25%
ampliamento dei servizi agli studenti	aumento del numero fruitori orientamento in entrata	100%	25%	25%
ampliamento dei servizi agli studenti	aumento indice attività di accoglienza studenti stranieri o in entrata	100%	25%	25%
mantenimento del sistema	aumento della soddisfazione degli studenti disabili sui servizi	100%	25%	25%
<b>TOTALE</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Dipartimento formazione post lauream				
obiettivo operativo	azione	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
ampliamento dei servizi agli studenti	estensione dei servizi informatizzati per gli studenti post lauream	100%	50%	50%
mantenimento del sistema	aumento soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio formazione permanente	100%	25%	25%
mantenimento del sistema	mantenimento soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio alta formazione	100%	25%	25%
<b>TOTALE</b>		<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Dipartimento ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico				
obiettivo operativo	azione	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
miglioramento del servizio di supporto amministrativo alla ricerca	aumento soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico	0%	20%	0%
miglioramento del servizio di supporto amministrativo alla ricerca	aumento incidenza attività assistenza gestione e rendicontazione della struttura su finanziamento progetti	100%	20%	20%
mantenimento del sistema	diminuzione costo medio amministrativo per progetti supportati	100%	20%	20%
mantenimento del sistema	diminuzione costo medio amministrativo per deposito brevetto	100%	20%	20%
mantenimento del sistema	diminuzione costo medio amministrativo per spin off	100%	20%	20%
<b>TOTALE</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>80,00%</b>

Dipartimento risorse finanziarie				
obiettivo operativo	azione	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
passaggio alla contabilità economico patrimoniale	predisposizione progetto	100%	35%	35%
passaggio alla contabilità economico patrimoniale	predisposizione strumenti informatici	100%	20%	20%
mantenimento del sistema	aumento tasso smaltimento residui	100%	15%	15%
mantenimento del sistema	aumento soddisfazione organi di governo su reportistica contabile	0%	10%	0%
mantenimento del sistema	diminuzione costo unitario contabilità	53,33%	20%	10,67%
<b>TOTALE</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>80,67%</b>

Dipartimento affari generali e legali				
obiettivo operativo	azione	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
attuazione del nuovo Statuto	predisposizione dei regolamenti attuativi del nuovo Statuto	60%	50%	30%
mantenimento del sistema	aumento numero pareri legali rilasciati	100%	20%	20%
mantenimento del sistema	mantenimento percentuale crediti recuperati su crediti in vita	100%	15%	15%
sviluppo degli spazi	prosecuzione del progetto Erzelli	100%	15%	15%
<b>TOTALE</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>80%</b>

Dipartimento risorse umane				
obiettivo operativo	azione	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
riduzione del rischio connesso alla gestione del personale	mantenimento esposizione a ricorsi per procedure concorsuali ricercatori	100%	16,67%	16,67%
riduzione del rischio connesso alla gestione del personale	mantenimento esposizione a ricorsi per procedure concorsuali personale tecnico amministrativo	100,00%	16,67%	16,67%
attuazione del nuovo Statuto	applicazione della metodologia approvata dagli organi di governo alle strutture risultanti dall'applicazione del nuovo Statuto	12,50%	25,00%	3,13%
valorizzazione delle competenze del personale in servizio	aumento soddisfacimento fabbisogno formativo del personale tecnico amministrativo	100%	16,67%	16,67%
valorizzazione delle competenze del personale in servizio	definizione dei ruoli e delle competenze del personale tecnico amministrativo	100%	25,00%	25,00%
<b>TOTALE</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>78,13%</b>

Dipartimento trattamento economico del personale				
obiettivo operativo	azione	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
riduzione del rischio connesso alla gestione del personale	mantenimento del trend di riduzione del n° di pratiche pensionistiche arretrate registrato al 31.12.2011	100%	33,33%	33,33%
mantenimento del sistema	mantenimento tempo medio liquidazione pratiche rimborsi	100%	33,33%	33,33%
miglioramento dei servizi informatici	aumento copertura dematerializzazione documenti	100%	33,33%	33,33%
<b>TOTALE</b>		<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Dipartimento attività negoziale, economale e patrimoniale				
obiettivo operativo	azione	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
razionalizzazione del patrimonio edilizio	valorizzazione degli immobili fruttiferi	100%	15%	15%
razionalizzazione del patrimonio edilizio	miglioramento indice locazioni passive	100%	15%	15%
mantenimento del sistema	mantenimento tempo medio per acquisizione bene-servizio	100%	10%	10%
riduzione del rischio connesso ad attività negoziale e contrattuale	riduzione esposizione a ricorsi per procedure affidamenti in economia	100%	25%	25%
sviluppo degli spazi	prosecuzione del progetto Erzelli	100%	35%	35%
<b>TOTALE</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Dipartimento gestione tecnica del patrimonio immobiliare				
obiettivo operativo	azione	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
sicurezza	riduzione indice infortuni e incidenti sul lavoro (sul personale)	89,47%	25%	22,37%
sicurezza	aumento incidenza interventi per riduzione dei rischi	100%	25%	25,00%
sicurezza	aumento interventi per abbattimento barriere architettoniche	100%	25%	25,00%
sicurezza	aumento incidenza spese per miglioramento della sicurezza	100%	25%	25,00%
<b>TOTALE</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>97,37%</b>

Dipartimento grandi opere progettazione e sicurezza				
obiettivo operativo	azione	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
riduzione spese energetiche	aumento spazi in classe > G	81,82%	15%	12,27%
sicurezza	riduzione indice infortuni e incidenti sul lavoro (su cantieri)	100%	15%	15%
sicurezza	riduzione indice infortuni e incidenti sul lavoro (sul personale)	89,47%	15%	13,42%
sviluppo degli spazi	prosecuzione del progetto Erzelli	100%	45%	45%
riduzione del rischio connesso ad attività negoziale e	riduzione esposizione a contenzioso per attività contrattuale minore	100%	10%	10%
<b>TOTALE</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>95,69%</b>

CSITA				
obiettivo operativo	azione	percentuale di raggiungimento	peso	totale ponderato
ampliamento dei servizi agli studenti	estensione dei servizi informatizzati per gli studenti post lauream	100%	15%	15%
ampliamento dei servizi agli studenti	aumento del numero contatti studenti soddisfatti tramite sistema informatizzato	100%	15%	15%
ampliamento dei servizi agli studenti	mantenimento gradimento studenti su aulaweb	100%	10%	10%
miglioramento dei servizi informatici	aumento copertura dematerializzazione documenti	100%	15%	15%
miglioramento dei servizi informatici	diminuzione tempo medio di intervento di assistenza ticket	100%	10%	10%
passaggio alla contabilità economico patrimoniale	predisposizione strumenti informatici	100%	35%	35%
<b>TOTALE</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



## RELAZIONE SULL'ATTIVITÀ SVOLTA E SUGLI OBIETTIVI CONSEGUITI DAL DIRETTORE GENERALE NEL 2012

Di seguito si sintetizzano i risultati raggiunti nel 2012 dal Direttore generale, secondo lo schema di relazione previsto dal *Sistema di misurazione e valutazione della performance*:

### A) ELEMENTI NELL'AMBITO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI

#### I) LEADERSHIP ESERCITATA

- 1) capacità di indirizzare ed integrare l'azione organizzativa e diffondere le informazioni
- 2) capacità di motivare i dirigenti e diffondere una cultura organizzativa condivisa

#### II) CAPACITÀ DI AGIRE SECONDO LE PRIORITÀ DEFINITE DALLE STRATEGIE DI ATENEO

- 1) programmazione delle priorità
- 2) utilizzo delle risorse disponibili in base alle priorità

#### III) INNOVAZIONE E CAPACITÀ DI PROBLEM SOLVING

- 1) progetti innovativi
- 2) risoluzione di problemi con metodologie innovative

#### IV) TRASPARENZA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA E DELLA GESTIONE DEL PERSONALE

- 1) clima organizzativo
- 2) differenziazione della valutazione dei dirigenti e dei collaboratori diretti.

1

### B) EFFETTIVO RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

### C) RISULTATI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO

#### A) ELEMENTI NELL'AMBITO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI

##### I) LEADERSHIP ESERCITATA

##### *1) capacità di indirizzare ed integrare l'azione organizzativa e diffondere le informazioni*

Nell'ambito della predisposizione del nuovo modello organizzativo, così come nel passaggio al nuovo sistema contabile – obiettivi che verranno illustrati successivamente - il Direttore generale si è avvalso di commissioni e gruppi di lavoro, dando luogo, a partire da giugno, a diversi colloqui con i dirigenti, volti ad analizzare la previgente struttura e ad indirizzare ed integrare l'azione organizzativa verso obiettivi condivisi. In tali occasioni si è provveduto a diffondere le informazioni tra i diversi dirigenti, garantendo la collegialità dell'azione.

Le conclusioni di tale analisi hanno consentito di sottoporre al Consiglio di Amministrazione, organo competente, la proposta di indirizzi che è stata dallo stesso approvata.

Inoltre, nell'ambito del *Piano per la formazione del personale 2012*, si è previsto un percorso formativo per la transizione verso la nuova *governance*, rivolto a tutto il personale e finalizzato ad integrare lo sviluppo del nuovo modello organizzativo, fornendo gli strumenti, a diversi livelli, per gestire il cambiamento per gli ambiti di attività, nella condivisione di un progetto comune.



In questo modo, e anche tramite le note indirizzate a tutto il personale nei mesi di ottobre e novembre, illustranti le competenze delle strutture fondamentali e il progetto organizzativo che sarebbe stato poi proposto al Consiglio di Amministrazione, e le informazioni alle Rappresentanze sindacali, è stato scelto di condividere il maggior numero di informazioni con tutti gli attori coinvolti al fine di indirizzare ed integrare l'azione organizzativa verso un obiettivo comune e condiviso, peraltro, obbligato da vincoli normativi.

L'attività, complessa e articolata, è proseguita nei primi mesi del 2013 attraverso incontri con i Direttori di Dipartimento, i Presidi, i Segretari amministrativi e le Rappresentanze sindacali, finalizzati da una parte a dare conto delle motivazioni sottese al cambiamento organizzativo, dall'altra a illustrare lo svolgimento delle procedure operative nell'ambito del nuovo sistema contabile e organizzativo. In tale ambito potranno avere un ruolo anche i *focus group* attivati sugli appalti e sulla L. n. 241 del 1990.

## 2) capacità di motivare i dirigenti e diffondere una cultura organizzativa condivisa

Nel corso del 2012, si è provveduto a coprire, con assunzioni a tempo indeterminato, 5 posizioni dirigenziali (Dipartimento Gestione tecnica del patrimonio immobiliare, Dipartimento Grandi opere, progettazione e sicurezza, Dipartimento Risorse finanziarie, Dipartimento Affari generali e legali, CSITA), precedentemente affidate *ad interim* o coperte con contratti a tempo determinato. Dall'1.1.2013 è stata altresì attivata la nuova posizione dirigenziale dell'Area per le Strutture fondamentali, e disattivato il Dipartimento Trattamento economico del personale.

Nell'ambito dello studio del nuovo modello organizzativo, con particolare riferimento all'organigramma della Direzione generale e ai nuovi rapporti con le Strutture fondamentali, dal mese di giugno sono stati effettuati alcuni colloqui con i dirigenti responsabili, durante i quali gli stessi hanno esaminato analiticamente gli elementi positivi e le criticità relative ai grandi processi di competenza. Tale analisi ha fornito dati utili alla definizione del nuovo organigramma della Direzione generale ed ha reso possibile attuare la condivisione di una nuova cultura organizzativa, motivando i dirigenti ad affrontare il cambiamento, soprattutto culturale, in atto, con la piena assunzione del nuovo ruolo, definito con precisione nell'atto organizzativo, che valorizza l'*accountability* della funzione dirigenziale, come previsto dai principi della riforma e del D. Lgs. n. 165 del 2001.

In tutte le attività descritte ai punti precedenti, si manifesta lo spirito di collaborazione, flessibilità e valorizzazione della trasversalità delle competenze che ha caratterizzato il *modus operandi* del vertice gestionale.

I dirigenti, infatti, hanno operato in costante sinergia e dialettica con il Direttore generale, in un'ottica di efficienza nell'utilizzo delle risorse e di ottimizzazione dei risultati, anche in termini di tempestività delle decisioni e nella conclusione dei procedimenti in essere.

Infine, l'effettuazione dell'indagine sul clima organizzativo, prima della pubblicazione dei modelli da parte della Civit -di cui si da conto ai punti successivi- rivolta a tutti i dipendenti e ai responsabili di struttura, costituisce un ulteriore elemento di motivazione dei dirigenti nell'ottica della diffusione di una cultura organizzativa condivisa.

## II) capacità di agire secondo le priorità definite dalle strategie di Ateneo





### 1) *programmazione delle priorità*

La Direzione generale, anche a fronte di sopravvenuti e gravosi impegni, quali il tortuoso *iter* del progetto di insediamento della ex Facoltà di Ingegneria presso il polo scientifico-tecnologico di Erzelli, ha garantito il rispetto della priorità rappresentata dal supporto alla *mission* di Ateneo, assicurando un corretto, adeguato ed esauriente svolgimento delle attività gestionali e strumentali facenti capo ai compiti istituzionali di didattica e di ricerca, come dimostrano i dati relativi alla performance di struttura.

Numerosi adempimenti hanno gravato l'apparato amministrativo nel corso di tutto il 2012, per lo più inerenti alla conclusione di un ciclo progettuale che ha impegnato l'assetto gestionale dell'Ateneo nel suo complesso, per dare attuazione alle scelte politiche di profonda innovazione e ammodernamento perseguiti soprattutto dal nuovo ordinamento universitario e dal nuovo Statuto. In particolare, si segnala:

- la costituzione delle nuove Strutture fondamentali;
- l'assegnazione, in via provvisoria, del personale e dei responsabili amministrativi agli stessi;
- le procedure elettorali degli Organi centrali e delle Strutture fondamentali;
- le attività propedeutiche e istruttorie all'emanazione dei Regolamenti di Ateneo;
- la disciplina della contabilità e l'approvazione del bilancio unico secondo i principi economico-patrimoniali;
- l'attivazione del nuovo software contabile;
- lo studio del nuovo modello organizzativo.

3

A ciò si aggiunge l'attività volta a consentire agli Organi di Governo di disporre di tutti gli elementi idonei all'assunzione di decisioni motivate, consapevoli e legittime, in relazione all'insediamento della ex Facoltà di Ingegneria presso il polo scientifico-tecnologico di Erzelli. Tutte le attività, benché numerose e onerose, sono proseguite o sono state portate a compimento nei termini previsti. Al fine di governare le circostanze sopra descritte, si è anche provveduto alla definizione congiunta delle priorità inerenti le procedure di gara di lavori e relativa programmazione dell'attività da parte dei Dipartimenti Attività negoziale, economica e patrimoniale, Gestione tecnica del patrimonio immobiliare e Grandi opere, progettazione e sicurezza.

### 2) *utilizzo delle risorse disponibili in base alle priorità*

Attraverso la costituzione di commissioni e gruppi di lavoro -anche informali- è stato possibile coinvolgere le risorse umane più adatte nelle diverse attività portanti precedentemente illustrate, coordinando i diversi progetti quali il passaggio al nuovo sistema contabile e l'attuazione di un nuovo modello organizzativo.

Per quanto attiene al passaggio al bilancio unico e alla contabilità economico patrimoniale, lo straordinario coinvolgimento richiesto al personale, soprattutto del Dipartimento Risorse finanziarie, di CSITA, del Dipartimento Attività negoziale, economica e patrimoniale e del Settore Formazione del personale, non ha impedito lo svolgimento positivo dell'attività ordinaria e il perseguimento di ulteriori obiettivi.

Per quanto attiene le risorse finanziarie e strumentali, si evidenziano gli investimenti in campo informatico, ritenuti prioritari per governare il cambiamento in atto e deliberati dal



Consiglio di Amministrazione, che hanno consentito l'acquisizione, tramite il consorzio CINECA, di un nuovo software per la contabilità e per la gestione giuridica ed economica del personale.

Sempre al fine del contenimento delle risorse, per quanto attiene alla copertura della nuova posizione dirigenziale dell'Area per le strutture fondamentali e delle nuove posizioni dei Servizi per Scuola, Dipartimenti, Biblioteca si è provveduto tramite conferimenti *ad interim* a personale che rivestiva altre posizioni.

### III) INNOVAZIONE CAPACITÀ DI PROBLEM SOLVING

#### 1) progetti innovativi

Nel corso del 2012, si sono portati avanti numerosi progetti innovativi. In particolare:

- lo studio e l'introduzione di un nuovo modello organizzativo, obiettivo del Direttore generale, descritto successivamente;
- il passaggio, con un anno di anticipo e in assenza dei decreti ministeriali attuativi, al bilancio unico e alla contabilità economico patrimoniale, descritto successivamente;
- il progetto di definizione dei ruoli e delle competenze.

Quest'ultimo progetto, previsto dal *Piano della performance 2012* e di cui, come da cronoprogramma, è stata effettuata una prima stesura, si propone quale continuazione della rilevazione delle competenze del personale tecnico amministrativo, realizzata tra il 2010 e il 2011 con lo scopo di creare un "Sistema delle competenze di Ateneo".

Nell'attuale momento di cambiamento, le strategie di sviluppo organizzativo devono adeguarsi a un modello più flessibile di gestione del personale, tramite l'individuazione delle competenze necessarie all'organizzazione e la valorizzazione delle competenze possedute dai dipendenti.

Il sistema delle competenze consente anche di rendere trasparenti i percorsi che determinano le scelte organizzative e gestionali riferite al personale, favorendone la condivisione da parte dei soggetti coinvolti, con effetti positivi sul clima organizzativo e, di conseguenza, sulla qualità del contributo del personale.

Il sistema delle competenze contribuisce, infine, alla diffusione di una cultura organizzativa che tende a potenziare non solo il patrimonio professionale, ma anche la consapevolezza del ruolo rivestito nell'organizzazione, la motivazione all'efficace interpretazione dello stesso, il senso di appartenenza all'istituzione, quali reali leve strategiche dell'innovazione e del miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Terminata la prima stesura, il progetto proseguirà nel 2013, secondo il cronoprogramma previsto dal *Piano della performance*.

#### 2) risoluzione di problemi con metodologie innovative

Nell'applicazione della cd "riforma Gelmini" e del conseguente Statuto, è stato necessario affrontare problematiche nuove senza il riferimento di procedure consolidate.

In particolare, per numerose materie, molte delle quali disciplinate dai previgenti regolamenti di Ateneo, è stato necessario predisporre diverse discipline transitorie atte a garantire la continuità dell'azione gestionale, come nel caso di:



- procedimenti elettorali, i quali fanno riferimento al previgente Regolamento generale di Ateneo che non regola l'elezione degli organi delle strutture previste dal nuovo Statuto;
- predisposizione del bilancio unico in contabilità economico patrimoniale in assenza dei decreti attuativi, richiedendo alla Direzione generale la soluzione di problemi complessi che non consentivano l'utilizzo di esperienze pregresse ma richiedevano percorsi innovativi;
- procedure contabili e negoziali, disciplinate dal Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la contabilità, emanato in vigenza di un diverso sistema contabile -la contabilità finanziaria- in presenza dell'autonomia finanziaria di Dipartimenti e Centri;
- l'ulteriore estensione dei processi di automazione della gestione amministrativa della carriera dello studente (servizi on line, automazione piani di studio e registrazione esami di profitto, ecc.), anche mediante l'introduzione di un nuovo software, l'applicativo UniGeDidattica realizzato internamente, allo scopo di razionalizzare l'integrazione tra le Banche dati ministeriali e quelle locali (Manifesto degli studi, in primis), utile sia alla programmazione delle attività formative da erogare nei percorsi di studio sia alle relative attività di valutazione;
- sviluppo e implementazione del software "*Ref building*" finalizzato alla gestione del patrimonio immobiliare, con indicazione per ogni immobile della consistenza, delle locazioni, del regime fiscale e delle spese;
- sviluppo e implementazione del software "*Ref strutture*", basato sulla stessa piattaforma di *Ref building*" che consente un'integrazione dei diversi applicativi esistenti aggregando i dati per struttura, facilitando la consultazione e automatizzandone l'inserimento di alcuni. Tale software, in particolare, ha consentito di gestire il difficile passaggio tra le strutture del previgente ordinamento e quelle previste dal nuovo Statuto. Il progetto di integrazione dei dati proseguirà nel 2013, come previsto dal *Piano della performance*.

5

Nel corso del 2013, si stanno studiando le rimanenti discipline transitorie, come quella relativa al Regolamento di attuazione della legge 7 agosto 1990, n° 241, in attesa della definizione complessiva dei Regolamenti di Ateneo.

L'architettura organizzativa progettata, che prevede un'apposita Area dirigenziale quale posizione di collegamento con le Strutture fondamentali, appare, nel contempo, assai innovativa e coerente con la riforma del sistema universitario.

#### IV) TRASPARENZA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA E DELLA GESTIONE DEL PERSONALE

##### 1) *clima organizzativo*

Il momento di profondo cambiamento, nonché i provvedimenti in materia di *spending review* che incidono in maniera restrittiva sul trattamento complessivo del personale, non possono che avere ripercussioni significative sul clima organizzativo.

L'applicazione della riforma universitaria presso l'Ateneo è avvenuta progettando metodi attivi di coinvolgimento nel cambiamento e parallele attività di formazione, quali un percorso formativo per la transizione verso la nuova *governance*, ancora *in itinere*.

Il cambiamento organizzativo, benché pianificato negli obiettivi, nelle modalità di azione, nelle responsabilità e nei tempi, deve necessariamente confrontarsi con la realtà e i numerosi esiti secondari non pianificabili.



La cd riforma Gelmini, che ha innescato il cambiamento, ha introdotto una “nuova logica”, recepita dallo Statuto, la quale ha modificato radicalmente le condizioni per la gestione e lo sviluppo degli Atenei, introducendo e potenziando i criteri di valorizzazione delle responsabilità e del merito, pur in carenza di risorse.

Una certa percentuale di resistenza al cambiamento, fisiologica, a livello individuale o di gruppo, può discendere dalla cultura organizzativa “storica” e dalla struttura “di fatto” sedimentata nell’organizzazione: la spinta al cambiamento non risulta efficace se viene vissuta come incompatibile con la cultura organizzativa prevalente e la struttura “di fatto”.

Il complesso processo di cambiamento che interessa l’Ateneo può essere scomposto in diverse fasi, in parte sovrapposte. La fase iniziata nel 2011, a seguito dell’approvazione della cd riforma Gelmini e della prima approvazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, può essere ricondotta alla fase di “scongelo” di un sistema individuata dalla teoria di Lewin. Essa richiede la creazione, attraverso opportune azioni di comunicazione dirette al personale e a chi riveste posizioni di responsabilità, una motivazione diffusa e una disponibilità a cambiare lo *status quo*.

La fase attualmente ancora *in itinere* è rappresentata dalla costituzione delle nuove strutture, dall’implementazione di un nuovo modello organizzativo gestionale e dall’effettiva conclusione del primo ciclo della performance; essa corrisponde alla “trasformazione” lewiniana, ossia l’insieme delle modifiche che l’organizzazione deve implementare affinché si realizzi il progetto di cambiamento.

Il cambiamento potrà divenire stabile attraverso il processo di “ricongelamento”, il quale si potrà verificare gradualmente. Al termine di tale fase sarà possibile trovare un nuovo punto di equilibrio e i fattori e i cambiamenti introdotti entrano a far parte dell’organizzazione in modo organico e permanente.

Con la consapevolezza che le fasi di scongelamento e trasformazione implicano la messa in discussione di scelte radicate, generando un impatto negativo sul clima organizzativo, si riconosce la necessità di gestire tale impatto attraverso:

- l’analisi del contesto, con coinvolgimento degli attori: in tale direzione si pone ad esempio l’analisi organizzativa effettuata presso la Direzione generale a partire dal mese di giugno e il questionario sul sistema di misurazione e valutazione della performance effettuato a partire dal mese di ottobre;
- il collegamento delle istanze di cambiamento degli attori coinvolti a processi di sviluppo anche sperimentali: nell’ambito del nuovo modello organizzativo e delle modifiche al Sistema di misurazione e valutazione della performance si è tenuto conto delle istanze pervenute, con varie modalità, dai dirigenti e dal personale. In tal senso si pone anche la scelta, non imposta dalle norme, di prevedere una consultazione vincolante sulla nomina dei componenti dell’Amministrazione del *Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni*, presa a seguito delle richieste di coinvolgimento del personale nell’ambito degli interventi in materia;
- identificazione e definizione dei principi guida dei processi e dei comportamenti: tale aspetto è stato gestito con le discipline transitorie precedentemente descritte, le quali hanno identificato le procedure “cardine” necessarie alla continuità della gestione e per le quali si è



data ampia informazione, soprattutto sugli aspetti operativi, in modo tale da orientare preventivamente i comportamenti e garantire l'unitarietà dell'azione gestionale.

Tali considerazioni in materia di cambiamento organizzativo e i risultati del questionario sul sistema di valutazione del personale costituiscono certamente uno stimolo a continuare ad apportare interventi migliorativi, oltre che per la valutazione del personale, per il clima e la cultura organizzativa, interventi, previsti dal *Piano della performance 2013*, i quali possono dare risultati soltanto a medio termine, in corrispondenza della cosiddetta fase di ricongelamento.

#### *d2) differenziazione della valutazione dei dirigenti e dei collaboratori diretti.*

Per quanto attiene la differenziazione della valutazione dei dirigenti e dei collaboratori diretti, si rimanda ai dati relativi alla performance individuale dei dirigenti, la cui valutazione è effettuata dal Direttore Generale. Qui è sufficiente ricordare che l'esame dei dati rivela una valutazione del personale dirigenziale che si assesta su un valore medio di 89,4/100.

La differenziazione dei giudizi complessivi è adeguata, prevedendo un *range* di 9,83/100 e una variabilità degli stessi, calcolata utilizzando il coefficiente di variabilità di Pearson (scarto quadratico medio/media aritmetica), pari al 3,72%.

Più nello specifico, i dati relativi alla valutazione del comportamento organizzativo (media: 87,43%) presentano una soddisfacente variabilità (*range*: 19,33/100, variabilità: 6,08%).

Il dato relativo agli obiettivi di struttura presenta una media del 93,25%, con un *range* di 21,87 punti percentuale e una variabilità del 9,57%.

I dati relativi al raggiungimento degli obiettivi individuali sono invece caratterizzati da una media di 85,29/100, un *range* di 33/100 e una variabilità del 13,47%.

Per quanto attiene i collaboratori diretti la media è di 85/100.

## **B) EFFETTIVO RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**

### **Obiettivi di mandato quadriennale**

a) lo studio e la realizzazione di una nuova, efficace ed efficiente organizzazione delle strutture didattiche e scientifiche e, di conseguenza, l'implementazione di eventuali modifiche dell'assetto dell'amministrazione centrale.

b) in armonia con la normativa delegata di attuazione della Legge Gelmini e con l'emanando Regolamento per l'amministrazione, finanza e contabilità, il completamento del progetto di rinnovamento della gestione amministrativo contabile con il passaggio ad un quadro informativo economico-patrimoniale dell'Ateneo, accompagnato da una innovazione sul piano informatico che consenta, per quanto possibile, la gestione integrata dei dati contabili con quelli presenti negli altri



sistemi applicativi con evidenti positive ricadute in termini di semplificazione, dematerializzazione nonché di efficacia ed efficienza.

c) il consolidamento del sistema di valutazione della *performance* (individuale e organizzativa), attraverso revisioni periodiche anche in collaborazione con il Nucleo di Valutazione d'Ateneo e la diffusione di una cultura organizzativa tale da consentire l'utilizzo del sistema quale strumento decisionale per la programmazione e la gestione delle risorse teso al costante miglioramento dell'assetto organizzativo.

### **Declinazione annuale per il 2012**

- a) concludere la fase di analisi organizzativa e predisporre un progetto dettagliato;
- b) completare la fase progettuale con acquisizione del software;
- c) analizzare l'impatto della prima applicazione del sistema attraverso un'indagine sul clima organizzativo.

a) concludere la fase di analisi organizzativa e predisporre un progetto dettagliato:

In data 31.12.2013, con il DDG n. 1476 è stato emanato l'“Atto di organizzazione amministrativa e tecnica” che determina l'assetto dell'organizzazione gestionale dell'Ateneo in applicazione degli indirizzi in materia adottati dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19.12.2012.

Il nuovo assetto organizzativo, la cui implementazione sarà oggetto di una continua analisi finalizzata al miglioramento continuo, costituisce un cambiamento rilevante e ineludibile, in quanto necessaria applicazione della L. n. 240 del 2010 e dello Statuto di Ateneo. Ci si riferisce, in particolare:

- alla distinzione tra le sfere di competenza politica (indirizzo e controllo) e dirigenziale/tecnico-amministrativa (gestione), recepita dallo Statuto, che comporta il superamento della tradizionale sovrapposizione di funzioni tra Direttori di Dipartimento (e di altri centri) -docenti- e Direttore Amministrativo;
- all'attribuzione al Direttore generale della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione;
- all'impatto dell'introduzione del nuovo sistema contabile (bilancio unico e contabilità economico patrimoniale), previsto dalla L. 240 del 2010.

Tali presupposti hanno richiesto un nuovo disegno, condiviso pienamente dal Rettore e deliberato dal Consiglio di Amministrazione, idoneo a coinvolgere tutti gli attori e a garantire alle Strutture Fondamentali, nel perseguimento della mission, un'organizzazione interna distinta per processi, in cui è assicurato il coordinamento e il collegamento con il Direttore generale e i Dirigenti.

Il modello organizzativo risponde a esigenze e obiettivi -previsti dalla riforma- diversi rispetto al passato, tali da rendere l'assetto non confrontabile con le soluzioni precedentemente adottate e comunque suscettibile di miglioramento continuo. Lo stesso garantisce, altresì, la conformità, dal punto di vista della gestione del personale, alle previsioni



contrattuali, nonché ai principi di trasparenza, pubblicità e parità di opportunità e trattamento.

L'intervento si colloca in un percorso iniziato nel 2007, durante il quale si è concretamente manifestata l'attenzione per la valorizzazione delle risorse umane a disposizione e la stabilità dell'organizzazione mediante soluzioni sempre finalizzate a garantire il supporto alla mission di Ateneo e, in particolare, a favorire l'interazione tra le strutture ove si svolgono la didattica e la ricerca e gli uffici centrali. Infatti, a partire da tale anno, si è provveduto a rilevare l'organizzazione del lavoro nelle strutture, tramite la rappresentazione in funzionigrammi approvati dai rispettivi Consigli, aggreganti macroaree affini di attività, utilizzati anche nell'ambito della metodologia adottata dagli Organi di Governo per l'attribuzione di personale alle strutture.

Sulla base della precedente analisi, valutati i nuovi presupposti normativi, in fase di progettazione del modello il Direttore generale si è avvalso, quale supporto, di una collaborazione esterna per l'attività di esame, studio e riprogettazione dell'intero assetto organizzativo, a partire dagli interventi connessi alla creazione delle nuove strutture deputate all'attività di supporto alla didattica e alla ricerca e, conseguentemente, alla definizione delle articolazioni interne più idonee sotto il profilo dell'efficienza, efficacia ed economicità, nonché di una apposita Commissione<sup>1</sup> di supporto al fine di coinvolgere tutte le componenti dell'Ateneo, confrontarsi con le altre Università e assorbire competenze esterne. Parallelamente è stata studiata una metodologia per la definizione dei ruoli del personale tecnico amministrativo nell'ambito della nuova organizzazione, di cui si da conto nella sezione dedicata alla performance organizzativa.

9

I punti salienti del modello adottato a seguito dell'analisi sono i seguenti:

1) ridefinizione dell'assetto della Direzione amministrativa, che ora è identificata quale "Direzione generale":

-rinominando "Area dirigenziale" la struttura dirigenziale attualmente denominata "Dipartimento amministrativo";

-individuando nell'ambito della Direzione generale l'"Area direzionale", alla quale fanno capo gli uffici in rapporto di immediata strumentalità con il Direttore generale, nonché quelli che dipendono funzionalmente dal rettore;

-razionalizzando l'assetto delle altre aree, in particolare:

- raggruppando le attività di supporto all'internazionalizzazione nell'ambito della struttura dirigenziale che si occupa di ricerca;
- suddividendo le competenze del Dipartimento Trattamento economico del personale tra l'Area Personale e l'Area Risorse e bilancio;
- attuando una diversa suddivisione delle competenze afferenti ai Dipartimenti Gestione tecnica del patrimonio immobiliare e Grandi opere, progettazione e sicurezza, volta a creare un'area dirigenziale snella (Area Conservazione edilizia) dedicata alla

---

<sup>1</sup> La commissione di supporto all'analisi per l'organizzazione è stata costituita con nota direttoriale prot. n. 11263 del 3.5.e comprende: Prof.ssa Mara Zuccardi Merli, Prof. Marco Pietro Pavese, Prof.ssa Maria Evelina Rossi, Dott. Mario Picasso, Dott.ssa Paola Morini, Dott. Jean Paul Braghin. Alle riunioni della Commissione hanno partecipato il Rettore, il Prorettore Vicario e, in qualità di esperti, la Dott.ssa Maria Rosa Gola ed il Dott. Pasquale Cama.



conservazione e al supporto alla vigilanza sul patrimonio edilizio - attribuita dallo Statuto alla Scuola di concerto con i servizi centrali - e un'area dirigenziale (Area Sviluppo edilizia) che ingloba ambiti di attività finalizzate allo sviluppo dello stesso patrimonio. In questo contesto, soprattutto nella fase di avvio, è particolarmente significativo attuare sinergie nell'utilizzo delle risorse umane e nella realizzazione degli interventi;

- apportando azioni interne di adeguamento per una migliore gestione dei servizi di competenza;

Tale attività non potrà che protrarsi anche dopo la presente riorganizzazione nell'ottica del miglioramento continuo.

-rafforzando, secondo le rispettive materie, le funzioni di coordinamento, di assistenza, di cooperazione e di consulenza delle aree dirigenziali nei confronti delle strutture fondamentali.

2) introduzione di modelli organizzativi omogenei nelle strutture fondamentali idonei a garantire l'integrazione con la direzione generale:

-costituendo l'area dirigenziale per le strutture fondamentali, alla quale afferiscono 5 servizi per scuola, biblioteca e dipartimenti, volti a supportare e coordinare, con riferimento a ciascuna scuola, l'espletamento delle attività istituzionali di didattica e ricerca e strumentali, assicurando il rapporto gerarchico con il Direttore generale. Le strutture fondamentali non rientranti tra le precedenti, dotate di autonomia gestionale, sono gerarchicamente connesse direttamente al dirigente dell'area;

-prevedendo nelle strutture fondamentali un modello organizzativo analogo a quello previsto nella direzione generale, che tiene conto delle macroaree di processo e che individua le responsabilità gestionali suddividendole tra il funzionario assegnato, i titolari di posizioni organizzative, il dirigente competente e i capi servizio per scuola, biblioteca, dipartimento;

-puntualizzando le predette responsabilità nel regolamento di amministrazione, finanza e contabilità, nel regolamento di attuazione della legge 7 agosto 1990, n° 241 e in un apposito atto organizzativo, secondo le competenze dei diversi documenti.

Nel corso del 2013, tale modello organizzativo sarà oggetto di verifica, come previsto dal *Piano della performance*, al fine di valutarne l'impatto e l'effettivo grado di efficienza.

#### b) **completare la fase progettuale con acquisizione del software:**

In data 19.12.2012 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il primo bilancio unico di Ateneo in contabilità economico patrimoniale, previsto dalla l. n. 240 del 2010, cui l'Ateneo ha dato attuazione dall'1.1.2013, in anticipo sui termini obbligatori.

Il nuovo sistema contabile economico patrimoniale, a sua volta logica conseguenza del nuovo modello di *governance* e di responsabilità delineato dal legislatore, ha quale finalità una nuova attenzione al risultato economico di esercizio, rispetto al rendiconto finanziario precedentemente valorizzato.

Infatti, il processo di predisposizione del bilancio unico di previsione e consuntivo degli atenei intende salvaguardare la visione della *mission* complessiva degli atenei e garantirne il suo più





efficace perseguimento. Il bilancio non è più frammentato nelle singole strutture dotate di autonomia finanziaria (dipartimenti e centri), ma alle strutture con autonomia gestionale spetta l'approvazione della loro proposta di budget economico e degli investimenti. A questo proposito l'obiettivo innovativo della normativa è di salvaguardare l'autonomia delle strutture didattiche e di ricerca, incentivando ulteriormente la capacità di sviluppo dei rapporti con il sistema economico pubblico e privato.

L'Università degli Studi di Genova, in previsione dell'adozione di un nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale, come previsto dalla L. n. 240 del 2010, ha deciso di aderire, con altre università, al gruppo di lavoro coordinato dal Consorzio CINECA, sui 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" di 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 della opportunità di introdurre un unico software di contabilità per gestire sia la contabilità finanziaria, sia quella economico patrimoniale.

Su tali basi, già 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.

In data 28.3.2012, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'avviamento del progetto *U-Gov Contabilità* e il relativo adeguamento dell'infrastruttura hardware e software presso CSITA. Detto Centro ha provveduto ad acquisire il software e a curare l'installazione in collaborazione con CINECA, Consorzio Interuniversitario senza scopo di lucro formato da 54 università italiane cui l'Ateneo ha aderito con l'accordo quadro Unige-CINECA, siglato in data 13 giugno 2011.

Era infatti necessario, riscontrata l'impossibilità tecnico-funzionale di introdurre in *Campus Accountant*, applicativo di gestione amministrativo-contabile in uso presso l'Ateneo, un modello gestionale di tipo economico-patrimoniale, procedere all'adozione di un sistema applicativo che garantisse l'introduzione del modello gestionale amministrativo-contabile indicato dalla normativa, in particolare tenuto conto della Legge 240/2010. Al fine di procedere al passaggio al nuovo software è stato costituito un comitato direttivo e un gruppo di lavoro che si sono occupati, in corso d'anno, degli aspetti strategici, tecnici, informatici, di comunicazione e di formazione connessi.

L'introduzione del nuovo sistema contabile ha richiesto, infatti, la formazione degli utenti del programma -gli accessi del quale sono stati oggetto di razionalizzazione anche in relazione al modello organizzativo previsto dal nuovo Statuto-, non solo sugli aspetti basilari della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico, ma anche sull'uso dell'applicativo e della sua configurazione, effettuata nel corso del 2012, presso l'Ateneo, secondo le seguenti modalità:

- formazione del team project di supporto per l'avvio e per la gestione del sistema, effettuata dal mese di giugno al mese di ottobre;
- formazione dei key user con il compito di trasferire le conoscenze al personale e contribuire alla configurazione del programma dal mese di giugno al mese di ottobre;



- proseguimento dell'attività di formazione teorica già intrapresa nel mese di ottobre 2010 (ha riguardato 230 persone, oltre le 135 già formate);
- formazione a distanza sull'uso del programma (dal mese di novembre che ha coinvolto circa 400 utenti).

L'obiettivo di avviare in produzione il nuovo sistema contabile a partire da gennaio 2013 ha obbligato a concentrare nel 2012 tutte le attività portanti e critiche del progetto. Di primaria e cruciale importanza è stata l'individuazione dell'infrastruttura organizzativa a supporto del progetto stesso, soprattutto in questo momento di attuazione della nuova governance.

Non meno rilevante è stata l'attività, trasversale a tutte, di gestione del cambiamento che l'Ateneo ha governato attraverso un piano di lavoro adeguato.

Come detto, il passaggio al bilancio unico e al sistema di contabilità economico patrimoniale, anche al fine di accedere agli incentivi previsti, dall'1.1.2013, è avvenuto prima dell'emanazione dei decreti attuativi previsti dal decreto legislativo 27 gennaio 2012, n. 18 e ad oggi non ancora emanati.

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 29.11.2012, ha quindi approvato i criteri per la predisposizione del bilancio unico di Ateneo.

Inoltre, l'introduzione, in applicazione dello Statuto, di un nuovo modello organizzativo per le Strutture fondamentali e per la Direzione generale, che si discosta notevolmente da quello recepito dall'attuale Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità, ha richiesto una disciplina transitoria, finalizzata esclusivamente a consentire l'avvio delle procedure contabili dall'1.1.2013, in attesa dell'approvazione del Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità, approvata dal Consiglio di Amministrazione.

A tal proposito è stato necessario prevedere una disciplina per i centri di gestione che sostituiscono quelli di spesa.

Con l'approvazione del bilancio di previsione unico di Ateneo autorizzatorio, avvenuta da parte del Consiglio di amministrazione il 19.12.2012, composto dal budget economico e dal budget degli investimenti, è stato assegnato il budget per il 2013 ad ogni singolo Centro di gestione. Nell'ambito del budget assegnato, i Centri di gestione potranno procedere a sviluppare in autonomia i relativi costi/ricavi che si esplicano attraverso la gestione del ciclo passivo e del ciclo attivo.

Parallelamente al passaggio al software contabile, si è effettuato il cambiamento del software di gestione delle carriere e degli stipendi (CSA di CINECA), attivo dall'1.1.2013.

Acquisito e installato il software, la gestione integrata dei dati contabili con quelli presenti negli altri sistemi applicativi -con evidenti positive ricadute in termini di semplificazione, dematerializzazione nonché di efficacia ed efficienza- è obiettivo perseguito nel 2013.

c) analizzare l'impatto della prima applicazione del sistema attraverso un'indagine sul clima organizzativo.

Nel 2012, anche al fine di aumentare la condivisione del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* tra tutti gli attori coinvolti, in modo da renderlo uno strumento effettivamente condiviso e utile al funzionamento dell'organizzazione, è stato predisposto un



*questionario on line*, rivolto ai valutatori e ai valutati, con l'intento di cogliere i diversi punti di vista dei soggetti coinvolti, in merito, in particolare, al sistema di valutazione del personale, nella prima applicazione del 2011. I dati, raccolti in forma anonima, si sono rivelati utili a individuare alcuni punti di debolezza del Sistema e a introdurre soluzioni per il miglioramento già nel 2013.

L'art. 15, comma 5, del d. lgs. n. 150 del 2009 prevede, tra l'altro, che gli Organismi Indipendenti di Valutazione effettuino indagini sul personale dipendente "volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale" sulla base di modelli forniti dalla CIVIT.

Tale modello è stato fornito dalla Commissione soltanto con delibera in data 20.12.2012, ma la Direzione generale, ritenendo fondamentale, in rapporto alla prima applicazione del *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*, procedere ad una rilevazione del clima organizzativo focalizzata sul processo di valutazione, ha anticipato tale azione.

Benché l'indagine effettuata dalla Direzione generale sia stata, come detto, principalmente incentrata sul processo di valutazione, la stessa copre quanto previsto dalle sezioni 3 e 4 del modello successivamente proposto dalla CIVIT e, rispetto a questo, è estesa anche ai responsabili di struttura, anche docenti, che hanno svolto il ruolo di valutatori. Sono state, inoltre, richieste, contemporaneamente al questionario, osservazioni alle Rappresentanze Sindacali, non pervenute.

L'indagine, anche in relazione a quanto previsto dall'art. 14, comma 5, del decreto, ha le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di valutare del proprio superiore gerarchico.

Tale indagine offre l'opportunità di analizzare tutti i risultati e procedere a una loro sintesi, per trarne elementi utili in una prospettiva di crescita e di sviluppo.

Nello sviluppo dell'indagine sul personale dipendente sono stati rispettati i seguenti principi:

- anonimato della rilevazione: ciascun dipendente, nella compilazione del questionario, per poter esprimere le proprie opinioni con sincerità, è stato informato che le proprie risposte non sono riconducibili alla sua persona. La garanzia dell'anonimato è un principio irrinunciabile, in assenza del quale si sarebbe rischiato di vanificare la finalità dell'indagine.

Per assicurare il principio dell'anonimato sono stati adottati alcuni accorgimenti tecnici:

- consentire la compilazione del questionario in ambiente riservato, senza l'osservazione diretta da parte di incaricati della raccolta dei questionari;
- garantire l'anonimato durante l'elaborazione dei dati attraverso il ricorso a procedure informatiche.

A tal fine è stata scelta la modalità dell'auto-compilazione del questionario mediante l'utilizzo di Aulaweb. I vantaggi di tale soluzione sono: la riduzione dei costi di rilevazione; la



realizzazione di alcuni controlli di coerenza delle risposte in fase di acquisizione; l'attivazione dei necessari meccanismi per assicurare la più totale riservatezza dei dati acquisiti e la compilazione univoca da parte di ogni singolo dipendente; la riduzione di errori di rilevazione. Durante la fase di rilevazione è stata garantita la diffusione dei risultati in forma aggregata, in modo da non consentire la possibilità d'identificazione del rispondente.

Il questionario presenta la seguente struttura:

VALUTATI		
Dati del campione (il questionario è anonimo)		
<p><b>1) Area</b> amministrativa-amministrativo gestionale tecnico scientifica ed elaborazione dati- servizi generali e tecnica biblioteche socio-sanitaria</p>	<p><b>2) Categoria</b> B C D senza incarico D con incarico EP</p>	<p><b>3) Tipologia di struttura</b> Amministrazione centrale e CSITA Centro di Servizi Bibliotecari Centro di Servizi di Facoltà Dipartimento Altri Centri</p>
<p style="text-align: center;">PARTE I</p> <p><b>I) Di seguito ti chiediamo di indicare il tuo grado di accordo (o disaccordo) con le affermazioni sotto riportate.</b> (MOLTO D'ACCORDO / D'ACCORDO / NE' IN ACCORDONE' IN DISACCORDO/ IN DISACCORDO/MOLTO IN DISACCORDO)</p> <p><b>4)</b> La valutazione della performance organizzativa e individuale può essere uno strumento utile a favorire il miglioramento dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate</p> <p><b>5)</b> La valutazione della performance organizzativa e individuale può essere uno strumento utile a favorire la crescita professionale del personale</p> <p><b>6)</b> L'introduzione di un Sistema di valutazione della performance organizzativa può essere utile ad aumentare la percezione del personale di concorrere con la propria attività alla mission dell'organizzazione</p> <p><b>7)</b> E' corretto che la qualità delle prestazioni professionali fornite individualmente sia oggetto di valutazione</p> <p><b>8)</b> Le finalità del SMVP adottato presso questo Ateneo sono state sufficientemente esplicitate e chiarite</p> <p><b>9)</b> La metodologia utilizzata nel SMVP di questo Ateneo è stata sufficientemente esplicitata e chiarita</p> <p><b>10)</b> Il grado di trasparenza con cui l'Amministrazione ha gestito le fasi del processo di misurazione valutazione è stato adeguato</p> <p><b>11)</b> La valutazione della mia performance si è basata su aspetti concreti ed oggettivi che hanno permesso di misurarla correttamente</p> <p><b>12)</b> Chi mi ha valutato ha adempiuto esclusivamente ad una pura formalità burocratica dettata da un obbligo istituzionale</p> <p><b>13)</b> Il personale docente non dovrebbe valutare il personale tecnico amministrativo</p> <p><b>14)</b> Chi mi ha valutato era in grado di conoscere la natura e la qualità del mio lavoro</p> <p><b>15)</b> La figura del referente intermedio è stata utilizzata adeguatamente</p> <p><b>16)</b> Ai colloqui (intermedio e finale) non è stato dedicato sufficiente tempo e attenzione</p> <p><b>17)</b> La possibilità di ricorrere al Comitato di Garanzia mi è sembrata uno strumento</p>	<p style="text-align: center;">PARTE II</p> <p><b>II) Ora ti chiediamo di indicare se condividi o meno le seguenti affermazioni.</b> (SI/NO)</p> <p><b>25)</b> In generale, in merito alla valutazione delle prestazioni del personale: - la qualità delle prestazioni dei lavoratori dipendenti non dovrebbe essere oggetto di valutazione - i lavoratori dipendenti devono rendere conto della qualità delle proprie prestazioni ai rispettivi responsabili - i dipendenti pubblici devono rendere conto della qualità delle proprie prestazioni ai contribuenti - è giusto che si rilevi la diversa qualità delle prestazioni fornire dai singoli dipendenti - è giusto che la distribuzione degli incentivi economici si basi sulla valutazione delle prestazioni</p> <p><b>26)</b> Nell'applicare il d.lgs. n° 150/2009, cosiddetto "decreto Brunetta", che impone alle amministrazioni pubbliche la valutazione del personale, l'Amministrazione ha: - creato un sistema di valutazione inefficace - individuato aree di misurazione significative - utilizzato scale di misurazione non adeguate - incentrato la valutazione su fattori oggettivamente rilevabili - applicato il sistema senza tener conto della circostanze organizzative e di contesto di questo Ateneo</p> <p><b>27)</b> Hai vissuto la valutazione come: - una misura delle competenze professionali da te dimostrate - un giudizio sul tuo valore personale - una misura del tuo grado di impegno - un riscontro ai tuoi comportamenti organizzativi - una misurazione del tuo apporto ai risultati raggiunti dall'organizzazione</p> <p><b>28)</b> L'essere stato sottoposto a valutazione: - è servito a mettere in luce punti di forza e aree di miglioramento della tua performance - ti ha fatto sentire discriminato rispetto ai colleghi - ti ha demotivato - ha diminuito la tua fiducia nei confronti dell'Amministrazione - ti ha lasciato indifferente</p>	<p style="text-align: center;">PARTE III</p> <p><b>III) Infine ti invitiamo a indicare quali, tra le seguenti affermazioni, descrivono meglio il tuo stato d'animo rispetto alla valutazione (massimo tre risposte)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiducia</li> <li>- Indifferenza</li> <li>- Valorizzazione</li> <li>- Dubbio</li> <li>- Accettazione</li> <li>- Sfiducia</li> <li>- Appagamento</li> <li>- Rifiuto</li> <li>- Aspettativa</li> <li>- Rabbia</li> <li>- Soddisfazione</li> <li>- Delusione</li> <li>- Partecipazione</li> <li>- Demotivazione</li> <li>- Trasparenza</li> <li>- Discriminazione</li> <li>- Responsabilizzazione</li> <li>- dissenso</li> <li>- equità</li> <li>- rassegnazione</li> <li>- condivisione</li> <li>- penalizzazione</li> <li>- altro</li> </ul>



<p>efficace per garantire equità e imparzialità all'applicazione del Sistema di valutazione</p> <p><b>18)</b> Non condivido il punteggio di valutazione ottenuto</p> <p><b>19)</b> In seguito alla valutazione il mio grado di impegno è aumentato</p> <p><b>20)</b> In seguito al processo di valutazione è aumentato il mio grado di partecipazione all'organizzazione</p> <p><b>21)</b> L'applicazione del sistema di valutazione ha peggiorato i rapporti con il/i superiore/i</p> <p><b>22)</b> L'applicazione del sistema di valutazione ha migliorato i miei rapporti con i colleghi</p> <p><b>23)</b> L'accettazione della mia valutazione è influenzata dall'entità dell'incentivo economico collegato</p> <p><b>24)</b> La mia opinione sulla valutazione non è influenzata dall'attuale situazione politico-economica</p>	<p><b>29)</b> I colloqui (intermedio e finale) sono stati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- una perdita di tempo</li> <li>- un'occasione di riflessione sul tuo operato</li> <li>- un momento vissuto passivamente</li> <li>- un momento di confronto costruttivo col valutatore</li> <li>- un momento di tensione</li> </ul> <p><b>30)</b> Lo scambio di email sulle liste di posta elettronica in materia di valutazione, è stato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- utile ai fini dell'incremento della solidarietà tra colleghi</li> <li>- utile all'Amministrazione</li> <li>- espressione di forte disagio di alcuni</li> <li>- espressione di malessere generalizzato</li> <li>- fastidioso</li> </ul>	
--	--	--

PARTE IV

Ti invitiamo infine ad esprimere di seguito suggerimenti utili a individuare i punti di debolezza che intravedi nel SMVP in vigore e migliorarlo.

VALUTATORI	
<p><b>Dati del campione (il questionario è anonimo)</b></p>	
<p><b>1)</b> Tipologia di struttura Amministrazione centrale e CSITA Centro di Servizi Bibliotecario Centro di Servizi di Facoltà Dipartimento Altri Centri</p>	
<p style="text-align: center;">PARTE I</p> <p><b>I) Di seguito Le chiediamo di indicare il Suo grado di accordo (o disaccordo) con le affermazioni sotto riportate.</b> (MOLTO D'ACCORDO / D'ACCORDO / NE' IN ACCORDONE' IN DISACCORDO/ IN DISACCORDO/MOLTO IN DISACCORDO)</p> <p><b>2)</b> La valutazione della performance organizzativa e individuale può essere uno strumento utile a favorire il miglioramento dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate</p> <p><b>3)</b> La valutazione della performance organizzativa e individuale può essere uno strumento utile a favorire la crescita professionale del personale</p> <p><b>4)</b> L'introduzione di un Sistema di valutazione della performance organizzativa può essere utile ad aumentare la percezione di tutti gli attori coinvolti di concorrere, con la propria attività, alla <i>mission</i> dell'organizzazione</p> <p><b>5)</b> E' corretto che la qualità delle prestazioni professionali fornite individualmente sia oggetto di valutazione</p> <p><b>6)</b> Le finalità del SMVP adottato presso questo Ateneo sono state sufficientemente esplicitate e chiarite</p> <p><b>7)</b> La metodologia utilizzata nel SMVP di questo Ateneo è stata sufficientemente esplicitata e chiarita</p> <p><b>8)</b> Il grado di trasparenza con cui l'Amministrazione ha gestito le fasi del processo di misurazione valutazione è stato adeguato</p> <p><b>9)</b> L'Amministrazione ha indicato criteri oggettivi e concreti su cui basare le valutazioni</p> <p><b>10)</b> Non ho ricevuto una formazione adeguata allo svolgimento del compito</p> <p><b>11)</b> Durante il processo di valutazione gli uffici preposti mi hanno fornito un supporto adeguato</p> <p><b>12)</b> La valutazione è una formalità burocratica cui ho adempiuto in quanto obbligo istituzionale</p> <p><b>13)</b> Il ruolo organizzativo che rivesto mi rende la figura più adatta a</p>	<p style="text-align: center;">PARTE II</p> <p><b>II) Ora Le chiediamo se condivide o meno le seguenti affermazioni. ( SI/ NO)</b></p> <p><b>26)</b> In generale, in merito alla valutazione delle prestazioni del personale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la qualità delle prestazioni dei lavoratori dipendenti non dovrebbe essere oggetto di valutazione</li> <li>- i lavoratori dipendenti devono rendere conto della qualità delle proprie prestazioni ai rispettivi responsabili</li> <li>- i dipendenti pubblici devono rendere conto della qualità delle proprie prestazioni ai contribuenti</li> <li>- è giusto che si rilevi la diversa qualità delle prestazioni fornire dai singoli dipendenti</li> <li>- è giusto che la distribuzione degli incentivi economici si basi sulla valutazione delle prestazioni</li> </ul> <p><b>27)</b> Nell'applicare il d.lgs. n° 150/2009, cosiddetto "decreto Brunetta", che impone alle amministrazioni pubbliche la valutazione del personale, l'Amministrazione ha:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- creato un sistema di valutazione inefficace</li> <li>- individuato aree di misurazione significative</li> <li>- utilizzato scale di misurazione non adeguate</li> <li>- incentrato la valutazione su fattori oggettivamente rilevabili</li> <li>- applicato il sistema senza tener conto della circostanze organizzative e di contesto di questo Ateneo</li> </ul> <p><b>28)</b> Nel valutare il personale a Lei assegnato ha considerato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le competenze professionali dimostrate</li> <li>- il valore personale dei dipendenti</li> <li>- il grado di impegno dimostrato</li> <li>- comportamenti organizzativi dimostrati</li> <li>- l'apporto del singolo dipendente ai risultati raggiunti dell'organizzazione</li> </ul> <p><b>29)</b> I colloqui (intermedio e finale) sono stati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-una perdita di tempo</li> </ul>



<p>svolgere la valutazione</p> <p><b>14)</b> Il personale docente non dovrebbe valutare il personale tecnico amministrativo</p> <p><b>15)</b> Il Referente intermedio è una figura inutile ai fini di una corretta valutazione, poiché il valutatore ha una sufficiente conoscenza del lavoro svolto dai valutati</p> <p><b>16)</b> E' stato dedicato ai colloqui (intermedio e finale) il tempo e l'attenzione necessari</p> <p><b>17)</b> L'interazione con il valutato durante i colloqui ha fornito elementi utili alla determinazione della valutazione finale</p> <p><b>18)</b> I valutati hanno condiviso il punteggio di valutazione attribuito</p> <p><b>19)</b> L'istituzione del Comitato di Garanzia mi è sembrata uno strumento efficace per garantire agli attori del processo equità e imparzialità nell'applicazione del Sistema di valutazione</p> <p><b>20)</b> In seguito al processo di valutazione ho notato maggior impegno da parte del personale</p> <p><b>21)</b> In seguito alla valutazione i miei rapporti con i collaboratori sono peggiorati</p> <p><b>22)</b> Il processo di valutazione mi ha consentito di conoscere meglio il lavoro del personale di cui sono responsabile</p> <p><b>23)</b> Il processo di valutazione ha favorito la comunicazione all'interno della struttura</p> <p><b>24)</b> Il processo di valutazione ha influito negativamente sul clima organizzativo della struttura che dirigo</p> <p><b>25)</b> Ho vissuto negativamente il ruolo di valutatore</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un'occasione comune di riflessione</li> <li>- un momento di restituzione fine a se stessa</li> <li>- un momento di confronto costruttivo con il valutato</li> <li>-un momento di tensione</li> </ul> <p><b>30)</b> Alla luce della pubblicazione dei dati aggregati sugli esiti complessivi della valutazione nell'Ateneo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-sono soddisfatto delle valutazioni che ho assegnato</li> <li>- avrei assegnato punteggi più alti</li> <li>- avrei assegnato punteggi più bassi</li> <li>- avrei applicato una maggiore differenziazione dei punteggi</li> <li>- avrei applicato una minore differenziazione dei punteggi</li> </ul> <p><b>31)</b> Lo scambio di email sulle liste di posta elettronica in materia di valutazione, è stato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- utile ai fini dell'incremento della solidarietà tra il personale</li> <li>- utile all'Amministrazione</li> <li>- espressione di forte disagio di alcuni</li> <li>- espressione di malessere generalizzato</li> <li>- fastidioso</li> </ul>
<p>PARTE III</p> <p>La invitiamo infine ad esprimere di seguito suggerimenti utili a individuare i punti di debolezza del SMVP in vigore e migliorarlo.</p>	

La partecipazione alla rilevazione tramite questionario è rimasta aperta dal 5.11.2012 al 21.12.2012, con una partecipazione di 222 valutati su 1405 e di 22 valutatori su 67.

I risultati dell'indagine sono strumentali all'attuazione del *ciclo della performance*, fornendo informazioni e dati in forma strutturata, utili per attivare azioni di miglioramento e, quindi, "assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale", secondo quanto previsto dall'articolo 2 del D. Lgs. n. 150 del 2009.

I dati raccolti, purtroppo, non sono rappresentativi per il numero ridotto di partecipanti: il 15,8% per i valutati e il 31,34% per i valutatori. Il campione, che per le modalità di somministrazione scelte -in linea con quelle della citata delibera della CIVIT- può considerarsi autoselezionato, è poco rappresentativo dell'universo di riferimento: l'autoselezione dei rispondenti avviene spesso secondo parametri non rappresentativi, non solamente dal punto di vista quantitativo, ma anche qualitativo: in genere, chi risponde -al pari di chi partecipa allo scambio di *email* sulle liste di posta elettronica- ha caratteristiche differenti da chi non risponde, ad esempio può avere più tempo a disposizione, più desiderio di comunicare e soprattutto più interesse personale all'argomento.

Dai dati raccolti, benché statisticamente non significativi, emergono alcune criticità riguardo alla performance *individuale* del personale tecnico amministrativo, che denotano un ancora scarso coinvolgimento dei valutati.

Ciò nonostante, l'indagine ha offerto un'occasione di coinvolgimento e una possibilità di miglioramento. I risultati del questionario, in particolare le osservazioni proposte, hanno contribuito a condurre a soluzioni concrete e hanno inoltre rafforzato la scelta dell'Amministrazione di apportare alcune modifiche al Sistema, tenuto conto del nuovo



modello organizzativo. In particolare, la previsione di obiettivi di gruppo collegati all'unità organizzativa per il personale di categoria B, C, D senza incarichi di responsabilità, come previsto dall'art. 5, comma 11 bis del D.L. 95 del 2012, non previsti nel 2012 anche in ragione del periodo di costituzione delle nuove strutture fondamentali e l'adeguamento del sistema di valutazione del personale tecnico amministrativo al nuovo modello organizzativo attraverso l'introduzione della funzione del valutatore intermedio in aggiunta a quella del referente.

### C) RISULTATI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO

Il grado di raggiungimento degli obiettivi di Ateneo è stato, nel 2012, pari all'86,83%, dato positivo non confrontabile con l'anno precedente in quanto, pur nell'ambito della Balanced Scorecard, sono state modificati radicalmente le ponderazioni e gli indicatori dopo la prima applicazione sperimentale. Nell'analizzare il dato positivo, non si può che evidenziare le numerose difficoltà derivanti dal contesto di profonda trasformazione del quadro organizzativo e funzionale, intrapreso nel 2011 in attuazione del nuovo Statuto, con la costituzione delle Strutture Fondamentali, e con il passaggio al bilancio unico e alla contabilità economico patrimoniale, in vigore dal 1 gennaio 2013, che ha impegnato pesantemente tutte le strutture dell'Amministrazione.

Si rimanda all'analisi di dettaglio della performance organizzativa di Ateneo, ampiamente illustrata nella sezione 1.3 e 2.3 della *Relazione sulla performance*.

## Riassunto obiettivi individuali dirigenti

### Dirigente Dipartimento trattamento economico del personale

**Obiettivo:** Studiare e implementare modalità di collegamento tra la Dirigenza generale, le Scuole e i Dipartimenti previsti dal nuovo Statuto, atte a migliorare la gestione dei rapporti di lavoro autonomo presso le strutture.

**Fasi:** I Predisposizione del progetto: 30.9.2012 - II Verifica di fattibilità: 31.12.2012 – III Implementazione: 31.12.2013.

#### Riepilogo del progetto:

Il progetto riassume gli interventi già attuati in questo ambito e rilevata l'esigenza di unificare le procedure finalizzate al pagamento da parte degli uffici dell'Amministrazione Centrale di tutte le collaborazioni coordinate e continuative stipulate dalle strutture dipartimentali e dalle Scuole, nonché di creare una anagrafica centralizzata di Ateneo per notulisti e professionisti al fine di poter rilasciare centralmente le relative certificazioni fiscali e semplificare l'attuale predisposizione del modello 770.

Con riferimento alla centralizzazione dei pagamenti ai collaboratori coordinati e continuativi il progetto prevede le seguenti fasi

- a) Unificazione delle procedure di elaborazione dei corrispettivi con i relativi pagamenti sul programma CSA di CINECA, per gestire con maggiore efficienza le fasi di versamento ritenute e certificazioni fiscali
- b) Acquisizione da parte dell'amministrazione centrale di un'unica posizione INAIL in cui fare confluire tutte le voci di rischio necessarie a tutelare i collaboratori (fase già realizzata)
- c) Gestione unitaria delle denunce SARE (fase già realizzata)
- d) Definizione della procedura di contabilizzazione nell'ambito di un bilancio unico dei pagamenti in oggetto gravanti però sui budget delle strutture decentrate
- e) Definizione delle fasi di monitoraggio delle collaborazioni ai fini del rispetto dei vincoli introdotti dalle recenti leggi finanziarie e conseguenti circolari del Dipartimento della Funzione Pubblica
- f) Definizione delle procedure per la rendicontazione

Con riferimento alla realizzazione dell'anagrafica unica delle codifiche persone fisiche, professionisti e studi associati il progetto prevede le seguenti fasi:

- a) Esame da parte degli uffici dell'amministrazione centrale della bontà delle codifiche movimentate nel corso del 2012 da migrare nel nuovo ambiente u-gov di CINECA. (fase già realizzata)
- b) Messa in linea di idonea procedura informatica per le strutture decentrate al fine della verifica delle relative codifiche da migrare (già realizzata)
- c) Migrazione dei dati sulla anagrafica unica di u-gov.
- d) Definizione della procedura per la richiesta della codifica da parte degli uffici dell'amministrazione centrale
- e) Rilascio delle certificazioni fiscali ai titolari di compensi di lavoro autonomo da parte degli uffici dell'amministrazione centrale

L'obiettivo proseguirà nel 2013 nell'ambito dell'Attività dell'Area risorse e Bilancio, vista la disattivazione del Dipartimento Trattamento economico del personale dall'1.1.2013.



## Dirigente Dipartimento attività negoziale, economica e patrimoniale

**Obiettivo:** Studiare e implementare modalità di collegamento tra la Dirigenza generale, le Scuole e i Dipartimenti previsti dal nuovo Statuto, atte a migliorare la gestione dei processi negoziali.

Fasi: I Predisposizione del progetto: 30.9.2012 - II Verifica di fattibilità: 31.12.2012 – III Implementazione: 31.12.2013.

### Riepilogo del progetto:

Partendo dall'osservazione che la spinta iniziale che negli ultimi anni ha motivato le PP.AA. ad avviare esperienze di aggregazione degli acquisti risponde principalmente all'esigenza di riduzione della spesa per beni e servizi (di recente ulteriormente rimarcata dagli interventi del Legislatore in materia di c.d. spending review) sia in termini diretti, di riduzione del prezzo dell'oggetto dell'acquisto, mediante un aumento dei volumi di acquisto e del potere contrattuale della stazione appaltante, sia in termini indiretti degli oneri amministrativi collegati, di riduzione della tempistica, di aumento dell'efficienza del processo, di riduzione del personale dedicato, ecc., il progetto propone un modello di gestione dei processi negoziali di Ateneo caratterizzato da: 1) una maggiore spinta alla aggregazione e conseguente centralizzazione di parte dei processi negoziali, con particolare riferimento alla macro-fase della programmazione (gestione coordinata Direzione Generale/Scuole) e alla macro-fase della procedura di gara (gestione della Direzione Generale per gli acquisti di beni strumentali di uso generale; attività di consulenza e supporto ad opera di una struttura dedicata della Direzione Generale per gli altri acquisti gestiti interamente in autonomia da Scuole e Dipartimenti); 2) un approccio ai processi, trasversale a tutte le macro-fasi, di tipo bottom-up, in cui le decisioni di costruire e/o partecipare a gare centralizzate sono legate a considerazioni di opportunità da parte delle strutture/centri di gestione e la gestione del processo è collaborativa.

Il modello operativo per una razionalizzazione dei processi negoziali dei centri di gestione di Ateneo richiede un ripensamento dell'intero processo di acquisto (Programmazione – Procedura di gara – Contract management) secondo un approccio circolare (la conclusione del ciclo fornisce informazioni e feedback alla fase iniziale, vale a dire che la valutazione del livello di performance emerso dal monitoraggio del contratto alimenta ed incrementa il know-how necessario per riavviare il ciclo con la programmazione di nuovi acquisti) e "di sistema", immaginando una struttura organizzativa centrale a servizio del sistema di procurement dell'Ateneo, che possa valorizzare le competenze e le conoscenze già disponibili a livello decentrato e promuovere l'utilizzo generale di sistemi e procedure innovative di acquisto. Tale struttura centrale si configura, in sintesi, come centro di coordinamento per la gestione diretta e/o di supporto per gli acquisti di beni e servizi dell'Ateneo, occupandosi, in qualità di intermediario partner a supporto dei centri di gestione, di coordinare le fasi preliminari di rilevazione dei fabbisogni e programmazione, la gara e la stipula del relativo contratto (o l'adesione alla convenzione Consip), la cura della gestione giuridico-contabile del rapporto con i fornitori, la liquidazione delle fatture e i relativi pagamenti, mentre in capo ai singoli centri permane la raccolta ed elaborazione dei dati relativi ai fabbisogni necessari alla corretta programmazione, la cura dell'invio degli ordini alla struttura centrale, il monitoraggio del rispetto delle condizioni contrattuali e l'attestazione della regolare esecuzione della fornitura necessaria alla struttura centrale ai fini della liquidazione.

## Dirigente Dipartimento studenti

**Obiettivo:** Studiare e implementare modalità di collegamento tra la Dirigenza generale, le Scuole e i Dipartimenti previsti dal nuovo Statuto, atte a migliorare la gestione amministrativa dei procedimenti

relativi alla carriera degli studenti, alla mobilità e alle attività di orientamento, con riferimento ai servizi offerti.

**Fasi:** I Predisposizione del progetto: 30.9.2012 - II Verifica di fattibilità: 31.12.2012 – III Implementazione: 31.12.2013.

#### Riepilogo del progetto:

Il progetto parte dalla consapevolezza della necessità di considerare l'impatto della riforma statutaria, con la previsione di una nuova articolazione della struttura del nostro Ateneo in Scuole e Dipartimenti, sia sull'organizzazione interna sia sugli studenti quali principali destinatari, individuando le misure e le azioni di collegamento delle nuove Strutture con l'Amministrazione centrale. L'analisi dei principali punti di forza e di debolezza del contesto attuale ha messo in luce le tipologie di interventi da attuare su alcuni dei quali, peraltro, è già iniziato un processo di revisione e razionalizzazione nella direzione del nuovo assetto organizzativo dell'Ateneo. In particolare, tenendo conto che riguardo all'attività di supporto alla didattica e ai servizi agli studenti, con l'istituzione della struttura di raccordo viene introdotto un ulteriore livello di gestione, passando da 3 livelli (Ateneo, Facoltà, Corso di studio) a 4 livelli (Ateneo, Scuola, Dipartimento, Corso di studio), è stata formulata una ipotesi di semplificazione che ha come elemento centrale un'efficace attività di coordinamento da parte della Scuola dell'attività didattica e dei servizi condivisi tra più Dipartimenti, in stretto raccordo con la struttura centrale per le attività interfunzionali di competenza, prevedendo in generale le unità organizzative dedicate a livello di Scuola. Il progetto viene esplicitato in relazione ai macroprocessi di competenza con diverse soluzioni operative volte a uniformare la gestione amministrativa dei procedimenti e implementare gli strumenti informatici di supporto nell'ottica di un continuo miglioramento dell'offerta di servizi.

Nell'ambito del macroprocesso dell'offerta formativa, il progetto intende realizzare il perfezionamento delle procedure attraverso gli strumenti informatici e l'integrazione delle banche dati, ministeriali e di Ateneo. In particolare, si propone l'implementazione del servizio UniGeDidattica, come strumento di progressiva integrazione dei sistemi informativi, sia sul piano operativo-gestionale, evitando la duplicazione di informazioni, che sul piano della pianificazione e della valutazione interna ed esterna. Tale strumento dovrà necessariamente integrare tutti i nuovi adempimenti normativi tra i quali quello relativo all'attivazione dei sistemi di accreditamento e di valutazione periodica delle Università (A.V.A.). Per quanto riguarda le attività già realizzate in questo ambito, il sistema informativo UniGeDidattica, sperimentato nel 2012 ha fornito alle strutture didattiche uno strumento efficace sia per la programmazione delle attività formative da erogare nei percorsi di studio che per la predisposizione di tutte le informazioni necessarie alla valutazione da parte del Nucleo di Ateneo.

Per il macroprocesso gestione carriera degli studenti la razionalizzazione del collegamento con le Strutture didattiche dovrà passare dalla piena informatizzazione della carriera, anche sulla base delle recenti disposizioni relative alla dematerializzazione di procedure in materia di Università, dando un forte impulso al processo di informatizzazione che ha caratterizzato il Dipartimento in questi ultimi anni e che dovrà essere esteso a tutti i servizi offerti agli studenti anche da parte delle strutture didattiche. In merito alla maggiore criticità riscontrata in questo ambito, ovvero la difficoltà di diffusione delle informazioni, interna o nei confronti degli studenti, gli interventi operativi proposti mirano ad un maggior utilizzo, implementato a livello decentrato, degli strumenti informatici di supporto alla comunicazione ed allo scambio di informazioni (es. sistema per la richiesta di ticket), nonché alla istituzione di una rete permanente di raccordo tra i responsabili del Dipartimento e i referenti da individuare per ogni Sportello di Scuola.

Con riferimento al macroprocesso mobilità internazionale e accoglienza studenti stranieri risulta basilare mantenere e consolidare nel futuro le forme di collegamento con gli uffici delle strutture centrali e didattiche coinvolti a vari livelli. In particolare, in questo campo è forte l'esigenza di uniformare e definire chiaramente le procedure per lo snellimento della gestione complessiva, attraverso strumenti normativi e informatici che garantiscano la correttezza del processo da parte di tutti i soggetti coinvolti. Gli strumenti principali per il raggiungimento dell'obiettivo sono la redazione di apposito Regolamento per la Mobilità (definizione puntuale delle fasi del processo, degli organi competenti di valutazione e gestione e della documentazione prevista, nonché individuazione di alcune fasi operative dei procedimenti) e l'implementazione di una piattaforma informatica, pensata per una gestione più razionale dei flussi di mobilità IN/OUT, che funga da interfaccia informatica della procedura amministrativa e sia accessibile a tutti gli attori del processo amministrativo.

In relazione al macroprocesso orientamento in entrata, tenuto conto della competenza in materia riconosciuta alle Scuole dal nuovo Statuto, in stretto raccordo con le stesse e mantenendo il coordinamento a livello centrale, occorre ridefinire le forme di collaborazione per garantire una piena e concreta funzionalità dei servizi a favore degli studenti. Tale esigenza è anche strettamente collegata alle attività già consolidate in materia di orientamento alla scelta occupazionale dei laureati. In particolare il progetto prevede diverse azioni per migliorare i servizi agli studenti e favorire l'integrazione funzionale con le strutture didattiche, tra le quali la costituzione di uno Sportello Informativo di Ateneo che copra tutti i servizi rivolti agli studenti; la revisione del Portale studenti, quale strumento per una maggiore interazione con gli operatori dell'Ateneo, e delle Pubblicazioni di orientamento; il monitoraggio e la somministrazione di questionari di gradimento.

Il progetto evidenzia, infine, l'esigenza di integrazione con il Dipartimento formazione post-lauream, per condividere le modalità di collegamento con le strutture didattiche, e individua quale primo intervento la costituzione di un gruppo di lavoro per rendere più efficace lo scambio delle informazioni e la gestione dei procedimenti correlati e con il compito iniziale di definire strumenti omogenei di rilevazione del gradimento delle strutture e dell'utenza (predisposizione questionari agli utenti per verifica qualità del servizio).

#### Dirigente Dipartimento formazione post lauream

**Obiettivo:** Studiare e implementare modalità di collegamento tra la Dirigenza generale, le Scuole e i Dipartimenti previsti dal nuovo Statuto, atte a migliorare la gestione amministrativa dei procedimenti relativi alla carriera degli studenti post lauream e dei dottorandi e il servizio loro offerto.

**Fasi:** I Predisposizione del progetto: 30.9.2012 - II Verifica di fattibilità: 31.12.2012 – III Implementazione: 31.12.2013.

#### Riepilogo del progetto:

Dopo una preliminare verifica dei flussi di processo e di comunicazione fra il Dipartimento e le strutture preesistenti all'assetto in via di definizione, al fine di valutarne il grado di mantenimento e di eventuale sviluppo in funzione delle attribuzioni assegnate dallo Statuto a Scuole e Dipartimenti, il progetto si propone di valutare l'opportunità di progettare nuove attività di contatto con le nuove strutture previste dall'ordinamento, coerentemente alla progressiva informatizzazione dei servizi agli studenti, già in corso. La fase successiva prevede la condivisione con i Dipartimenti di un metodo comune di gestione dei corsi, volto ad uniformare procedure e dati; quindi anche a facilitare una 'lettura' delle attività svolte, rendendo più semplice il monitoraggio e il miglioramento continuo del processo, permettendo una maggiore visibilità dell'offerta formativa *post lauream*. Una prima azione concreta di integrazione risiede nella realizzazione di

un gruppo di lavoro in collaborazione con il Dipartimento Studenti, volto al monitoraggio sui diversi questionari di valutazione in uso nelle due strutture amministrative. Gli effetti di questo gruppo di lavoro sono molteplici: di fondo, la condivisione di informazioni sugli strumenti in uso; ma anche e soprattutto la possibilità di verificare le peculiarità dei dati raccolti e, ove opportuno, l'omogeneizzazione degli stessi al fine di garantirne una leggibilità condivisa, offrendo quindi una maggior sistematicità anche nella riprogettazione delle attività, nel rispetto degli indirizzi e delle modalità disposti dal Sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento.

#### Dirigente Dipartimento gestione tecnica del patrimonio immobiliare

**Obiettivo:** Garantire l'effettiva operatività del Contact Center, individuando e applicando le necessarie modifiche organizzative interne al Dipartimento, provvedendo in proprio alla formazione del personale interessato e attuando la corretta comunicazione e diffusione del funzionamento del nuovo sistema alle strutture e al personale dell'Ateneo.

**Fasi:** I Operatività tecnica del sistema e revisione organizzativa: 30.9.2012 – II Formazione del personale e comunicazione: 30.9.2012 – III Verifica efficacia: 31.12.2012.

#### Riepilogo del progetto:

Il Progetto Contact Center si sostanzia nell'implementazione di una procedura, attuata con il supporto di un apposito software, per l'inoltro e la gestione delle richieste di interventi manutentivi sul patrimonio immobiliare. La procedura si sviluppa nelle fasi di : inserimento richiesta da parte dell'utenza accreditata, attribuzione di un codice da parte del sistema, smistamento al referente tecnico competente, chiusura della richiesta. Tale nuovo modello gestionale riconduce ad un iter standardizzato i processi di richiesta di intervento e contestualmente informa in tempo reale l'utente sullo stato della richiesta stessa, consentendo altresì il monitoraggio, l'adozione di misure correttive dei flussi e, quindi, un miglioramento di efficienza ed efficacia dell'attività. E' stato svolto un corso per la formazione dei coordinatori del Dipartimento gestione tecnica del patrimonio immobiliare e del personale del Dipartimento Grandi Opere Progettazione e Sicurezza interessato dall'attività. Per quanto concerne il personale delle altre strutture, la nuova versione del software presentato da CSITA consente di attingere direttamente dalla banca dati del personale dell'Ateneo: in tal modo potranno essere richiamati direttamente i dipendenti che saranno autorizzati ed abilitati all'uso dell'applicativo. Il software è stato testato e l'efficacia del funzionamento è stata provvisoriamente verificata, prima della riorganizzazione dei servizi amministrativi e tecnici approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19.12.2012 e in vigore dal 1.1.2013. La concreta operatività del sistema presuppone la necessaria revisione che dovrà essere apportata al software per tenere conto della nuova realtà organizzativa che coinvolge le strutture operative preposte all'uso del Contact Center, sia per quanto riguarda l'ufficio tecnico e sia per quanto attiene i referenti apicali delle Scuole, dei Dipartimenti e degli altri Centri. Sarà inoltre necessario rimodulare, in base al nuovo e diverso assetto operativo, l'attività di formazione del personale da coinvolgere per l'utilizzo del supporto informatico in questione.

## Dirigente CSITA

**Obiettivo:** Studiare e implementare modalità di collegamento tra i diversi applicativi di Ateneo atti a garantirne la gestione integrata con particolare riferimento alla fruizione dei dati relativi alla didattica e agli studenti ai fini programmatici e valutativi, alla metodica di assegnazione del personale tecnico amministrativo alle strutture e al Sistema di misurazione e valutazione della performance.

**Fasi:** I Predisposizione del progetto: 30.9.2012 - II Verifica di fattibilità: 31.12.2012 – III Implementazione: 31.12.2013.

### Riepilogo del progetto:

Considerata la necessità di monitorare quotidianamente la vita amministrativa che ruota attorno a Didattica, Ricerca, Contabilità, Risorse Umane, Patrimonio e Edilizia, sempre più diffusa in Ateneo, e la continua richiesta, interna ed esterna, di analisi e report puntuali dell'andamento di attività, CSITA ha deciso l'adozione di un Operational Data Store (ODS), fondato sulla piattaforma open source di Business Intelligence Pentaho, che fornisce report e analisi "a breve termine" dell'attività amministrativa d'Ateneo, affinché a regime ogni ufficio autorizzato possa in piena autonomia definire le interrogazioni sui dati dell'Ateneo e consultare direttamente i report. L'introduzione della piattaforma Pentaho e dello strato ODS seguirà un iter programmato, definito da CSITA per offrire la massima garanzia di sicurezza e continuità, salvaguardando l'attuale funzione del Datawarehouse di Ateneo.

## Dirigente Dipartimento Risorse finanziarie (obiettivo per il periodo 1-31.12.2012)

**Obiettivo:** valutare la conformità degli indicatori di performance riconducibili al Dipartimento di competenza, nell'ambito del Piano della Performance 2012 e presentare eventuali osservazioni, rettifiche e integrazioni al fine di perfezionare il Piano della performance 2013, coordinandosi con il precedente dirigente e i suoi collaboratori.

**Fasi:** Verifica conformità indicatori: 31.12.2012.

Il Dirigente conferma la validità degli indicatori utilizzati per il 2013.

