



UNIVERSITÀ
di **VERONA**

**PIANO DELLA PERFORMANCE
DELLA STRUTTURA GESTIONALE
2018-2020**



PREMESSA	3
1. PIANO INTEGRATO DI ATENEIO	4
1.1. OBIETTIVI STRATEGICI 2016-2019.....	5
2. CONTESTO INTERNO	10
2.1. ORGANIZZAZIONE	10
2.2. INDAGINI DI <i>CUSTOMER SATISFACTION</i>	13
2.3. IL QUADRO ECONOMICO DI RIFERIMENTO	15
3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	17
3.1. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	17
3.2. OBIETTIVI OPERATIVI PER STRUTTURA	42
3.3. SERVIZI EROGATI, RISORSE ASSEGNATE E VOLUMI GESTITI PER STRUTTURA	51
3.4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	59
4. PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA	60
4.1. ANALISI DEI RISCHI E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.....	60
4.2. TRASPARENZA	60
4.3. MISURE IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	60
5. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	62
6. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	63



PREMESSA

Il presente **Piano della performance della struttura gestionale 2018-2020**¹ rappresenta una componente perno di una programmazione di più ampio respiro, che prende le mosse dal **Piano strategico di Ateneo 2016-2019: il Piano integrato d'Ateneo**.

Dal Piano strategico derivano le **Politiche settoriali**, che ne danno attuazione nelle diverse aree strategiche (Ricerca, Didattica e Terza missione), la **Programmazione dell'offerta formativa** e le **Politiche di reclutamento del personale**

Seguono i **Piani degli obiettivi di Dipartimento/Scuola (PODS)**, documenti attuativi che traducono in azioni le strategie di Ateneo relative a Didattica, Ricerca e Terza missione, per una maggiore convergenza tra le politiche complessive dell'Ateneo e le decisioni operative di Dipartimenti e Scuole.

Al medesimo livello si colloca il **Piano della performance della struttura gestionale**, con cui la Direzione Generale individua e descrive le linee di sviluppo dell'attività tecnico-amministrativa e i puntuali obiettivi operativi, in attuazione del Piano strategico, delle Politiche settoriali, della Programmazione dell'offerta formativa e delle Politiche di reclutamento, in interrelazione con i PODS ed in coerenza con la **Programmazione economico-finanziaria**.

Tali documenti di indirizzo ed attuazione sono alla base del **Ciclo di gestione della performance**: processo di definizione degli obiettivi operativi, dei relativi indicatori di risultato, target e risorse, come delle fasi di monitoraggio, misurazione e valutazione, sia della performance organizzativa che di quella individuale, per rafforzare l'*accountability* dell'Università e migliorarne costantemente l'azione in termini di economicità ed efficienza - ottimizzando i risultati a partire dai mezzi a disposizione - e di efficacia - conseguendo gli obiettivi prefissati.

La metodologia sottesa a tale ciclo è descritta nel **Sistema di misurazione e valutazione della performance**, organizzativa ed individuale: documento ad aggiornamento annuale che fotografa lo schema logico e gli ambiti di applicazione, definisce le metodologie e le modalità ed esplicita le fasi e gli attori del processo.

Il presente Piano Performance, infine, dà conto anche delle politiche di trasparenza, di prevenzione della corruzione e sui conflitti di interesse intraprese dall'Ateneo, tenendone conto in specifici obiettivi operativi e rinviando, per tutti i dettagli, al **Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza**.

¹ Il Piano Performance è redatto in ottemperanza al D. Lgs. n. 150/2009 ed alle successive deliberazioni delle competenti autorità nazionali in materia (CIVIT, ANAC ed ANVUR), con particolare riferimento alle Linee guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance del luglio 2015 ed alla nota di indirizzo ANVUR sul Ciclo della Performance 2018-2020 del 20 dicembre 2017.



1. PIANO INTEGRATO DI ATENEO

Il Piano integrato d'Ateneo può essere rappresentato come segue:

- ❑ la programmazione strategica, coerente con la programmazione ministeriale (L. 43/2005) e con l'attuazione di politiche per l'assicurazione della qualità, si esplica nel Piano strategico pluriennale d'Ateneo, che definisce le linee d'indirizzo e assicura la coerenza delle azioni messe in atto dalle singole strutture, accademiche e di servizio, nel periodo di riferimento;
- ❑ le Politiche settoriali sono l'attuazione degli indirizzi formulati dal Piano strategico nelle aree di didattica, ricerca e terza missione, tradotti in macro-obiettivi, obiettivi strategici e operativi, azioni e progetti;
- ❑ la Programmazione dell'offerta formativa traccia l'evoluzione pluriennale dell'offerta formativa, definendo obiettivi strategici e azioni da intraprendere rispetto all'offerta esistente, nonché nuove attivazioni e modifiche ai corsi di studio, tenendo conto anche dell'organizzazione della didattica;
- ❑ la programmazione attuativa della componente accademica è esplicitata nei Piani degli obiettivi dei Dipartimenti e delle Scuole, documenti programmatici elaborati in coerenza con le linee di indirizzo e funzionali al raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico, sottoposti a monitoraggio e valutazione tramite le procedure AVA, ai sensi del D. Lgs. n. 19/2012;
- ❑ la programmazione attuativa della componente di servizio è esplicitata nel Piano della Performance della struttura gestionale, documento programmatico che individua obiettivi e azioni dell'area tecnico-amministrativa, anch'esso elaborato in coerenza con le linee di indirizzo e funzionale al raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico, nonché dei Piani degli obiettivi dei Dipartimenti e delle Scuole, e sottoposto a monitoraggio e valutazione secondo i principi stabiliti nel Sistema di Misurazione e Valutazione;
- ❑ le Politiche di reclutamento sono definite dal Consiglio d'Amministrazione a partire da indirizzi e fabbisogni individuati negli altri documenti di programmazione;
- ❑ il Modello di Assicurazione della Qualità definisce obiettivi, soggetti e procedure del sistema di qualità per didattica, ricerca, terza missione e amministrazione, in raccordo con disposizioni normative e Linee guida ANVUR: garantisce il corretto funzionamento del Piano integrato;
- ❑ la programmazione della destinazione delle risorse finanziarie (Bilancio di previsione pluriennale) viene effettuata in coerenza con gli altri documenti di programmazione.

Il Piano Strategico rappresenta quindi il documento di indirizzo complessivo e pluriennale delle politiche d'Ateneo, individuando obiettivi strategici e ambiti di azione, e la sua traduzione operativa avviene con gli altri documenti di indirizzo e programmazione, sopra ricordati, ruotando attorno a due parole chiave:

Qualità, in quanto, nel porre costante attenzione all'innovazione, al merito e alla sua valorizzazione nelle varie forme, nonché alle possibilità di rafforzare la dimensione internazionale, l'Ateneo individua come linea di indirizzo il perseguimento della qualità delle varie componenti interne, intesa come consolidamento degli obiettivi di eccellenza nelle aree strategiche, nel rispetto dei principi sanciti dallo Statuto;

Sostenibilità, in quanto l'Ateneo pone grande attenzione alla possibilità di mantenere il livello attuale delle attività sul lungo periodo, riservando particolare considerazione alla disponibilità del complesso di risorse necessarie per svolgere al meglio le attività di ricerca, didattiche e formative, tenendo conto quindi delle peculiarità di tutti i settori presenti in Ateneo e della concreta fattibilità delle azioni programmate.

I tre pilastri dell'attività universitaria sono identificati nelle seguenti aree strategiche: **ricerca scientifica, didattica e terza missione**. Entro ciascuna di queste componenti operano in modo trasversale alcune dimensioni cui l'Ateneo riconosce una rilevanza fondamentale: l'internazionalizzazione, la costituzione di partnership con altri enti di ricerca ed il consolidamento delle relazioni con il territorio.

Il Piano Strategico, nell'indicare gli obiettivi per area strategica, richiama anche la valutazione di tre fattori qualificanti: le **persone**, le **infrastrutture** e l'**efficienza gestionale**; si tratta di dimensioni fondamentali di cui tenere conto per garantire un supporto ottimale agli Organi accademici, funzionale al conseguimento dei risultati attesi su ciascun asse strategico.



1.1. Obiettivi Strategici 2016-2019

Area Strategica / Fattore Qualificante	Macro-obiettivo	Codice	Obiettivo Strategico	Codice
Ricerca Scientifica	Tutelare e incrementare la qualità della ricerca	RS1	Promuovere la qualità dei prodotti della ricerca, secondo criteri di originalità, rigore metodologico e impatto	RS1a
			Promuovere e diffondere l'uso di strumenti informatici (IRIS) per la disseminazione open access dei risultati della ricerca (come richiesto anche dal programma Horizon 2020)	RS1b
			Promuovere per tutti i settori (bibliometrici e non) la definizione e adozione di adeguate metodologie di valutazione della qualità della ricerca	RS1c
	Sviluppare la competitività dell'ambiente della ricerca	RS2	Migliorare la capacità di attrazione di finanziamenti competitivi	RS2a
			Attuare, anche a livello di Dipartimento, una politica premiale nella distribuzione delle risorse destinate alla ricerca scientifica	RS2b
			Favorire lo sviluppo di relazioni con interlocutori istituzionali, potenziali finanziatori della ricerca, e con network di ricerca scientifica, nazionali ed internazionali	RS2c
			Ottimizzare le infrastrutture dedicate alla ricerca	RS2d
			Reclutare e promuovere personale accademico con alta qualificazione e appartenente a network di ricerca scientifica rilevanti	RS2e
			Promuovere l'interdisciplinarietà della ricerca	RS2f
			Promuovere programmi di Ateneo al fine di incentivare la ricerca anche in ambiti disciplinari con minori opportunità di finanziamento esterne	RS2g
			Riconoscere il valore della valutazione dipartimentale (SUA-RD) e della VQR quali strumenti di governo del sistema	RS2h
	Promuovere collaborazioni di ricerca internazionali con partner di elevata qualità e incoraggiare la mobilità dei ricercatori in entrata e uscita	RS2i		
	Sostenere la formazione alla ricerca scientifica	RS3	Aumentare l'attrattività dei corsi di dottorato, anche in ottica internazionale	RS3a
			Consolidare corsi di dottorato che dimostrino capacità di accreditamento e mantenimento di un livello elevato di qualità ai fini della valutazione	RS3b
			Stabilire rapporti finalizzati al finanziamento di borse di dottorato	RS3c
Sviluppare l'internazionalizzazione dei programmi di dottorato di ricerca			RS3d	
Rafforzare la capacità di placement dei dottorati			RS3e	
Didattica	Promuovere la sostenibilità e la specializzazione dell'offerta formativa, anche in raccordo con il territorio e altri Atenei, e la connessione fra ricerca scientifica e offerta formativa, anche in riferimento a nuovi profili professionali	DD1	Assicurare la sostenibilità dei CdS, ponendo attenzione alla disponibilità di strutture e personale adeguate all'equilibrio finanziario ed economico tra CdS ad alta frequenza e CdS specialistici e di "nicchia", riconoscendo l'interdisciplinarietà e la connessione fra diverse forme di didattica quali fattori qualificanti del percorso formativo	DD1a
			Privilegiare, per i CdS specialistici o di "nicchia", le specificità dell'Ateneo, verificando la coerenza fra percorso formativo e qualità della ricerca scientifica e favorendo, attraverso accordi con gli Atenei del Triveneto, la specializzazione e il coordinamento	DD1b



Area Strategica / Fattore Qualificante	Macro-obiettivo	Codice	Obiettivo Strategico	Codice
			Monitorare gli sviluppi della ricerca scientifica e l'emersione di nuove figure professionali per adeguare l'offerta formativa ed assicurare la competitività, recependo risorse finanziarie e strutturali per lo sviluppo di profili formativi innovativi, anche in relazione con i portatori di interessi	DD1c
			Tenere in considerazione le specificità del territorio in termini di sbocchi occupazionali, favorendo anche la dislocazione dei CdS nei diversi territori, e potenziare la capacità attrattiva di studenti fuori regione (con particolare riferimento ai CdS magistrali, ai corsi di dottorato e ai master)	DD1d
			Orientare l'offerta formativa a un ruolo trainante ed innovativo, formando, in relazione agli sviluppi scientifici e tecnologici, figure professionali ad elevata qualificazione, non limitandosi ad assecondare le richieste del mercato del lavoro, per innescare processi di sviluppo culturale, sociale ed economico	DD1e
	Sviluppare la mobilità e l'offerta formativa a livello internazionale	DD2	Potenziare l'offerta formativa in lingua straniera e l'internazionalizzazione dei <i>curricula</i> (convenzioni con Atenei stranieri, titolo doppi/congiunti, ecc.)	DD2a
			Rafforzare gli scambi internazionali in entrata e uscita di docenti e studenti, anche potenziando i servizi per l'accoglienza, individuando finanziamenti orientati all'internazionalizzazione, sviluppando l'attività di orientamento e incentivando brevi periodi di mobilità (<i>summer school</i> , stage e tirocini all'estero)	DD2b
	Dare continuità ai percorsi di studio	DD3	Monitorare e sostenere la continuità dei percorsi di studio e rivedere gli aspetti organizzativi relativi alla didattica	DD3a
			Monitorare l'efficacia dell'attività di orientamento all'ingresso per rivedere il modello, sviluppando le attività di supporto in itinere e la connessione con le attività di orientamento al lavoro	DD3b
			Individuare un livello ottimale di studenti per favorire la regolarità delle carriere e garantire qualità dei servizi offerti, estendendo anche il numero programmato	DD3c
			Potenziare, all'interno dell'attività didattica, modalità di insegnamento (esercitazioni, attività laboratoriale, ecc.) e di verifica dell'apprendimento in aula per favorire la continuità dei percorsi di studio	DD3d
			Rivedere le modalità (contenuti, tempi, ecc.) di verifica dei requisiti minimi di accesso (armonizzate con Atenei del Triveneto) come test (obbligatorio e non vincolante) sulla qualità degli studenti in ingresso	DD3e
			Attrarre studenti da territori extra-regionali	DD3f
			Creare un contesto favorevole all'inclusione	DD3g
	Massimizzare gli esiti occupazionali dei laureati	DD4	Assicurare un'offerta formativa adeguata all'inserimento professionale dei laureati, anche realizzando analisi mirate sui percorsi di accesso al lavoro e sui contenuti professionali impiegati, coinvolgendo le parti interessate	DD4a
			Incrementare le offerte di tirocinio e stage disponibili per gli studenti e sviluppare percorsi di orientamento, sostenendo le possibilità di esperienza all'estero	DD4b
			Realizzare iniziative di presentazione delle possibilità di inserimento professionale per i laureati e sviluppare servizi di incontro domanda - offerta	DD4c



Area Strategica / Fattore Qualificante	Macro-obiettivo	Codice	Obiettivo Strategico	Codice
	Sviluppare percorsi di formazione post-laurea		Favorire lo sviluppo di competenze (conoscenze e capacità) strategiche all'inserimento occupazionale (informatiche, <i>problem solving</i> , ecc.)	DD4d
		DD5	Sviluppare un raccordo con le parti interessate (<i>stakeholder</i>) per individuare master e percorsi di perfezionamento altamente professionalizzanti complementari e/o sostitutivi, perché più flessibili, interventi formativi progettati nell'ambito di lauree magistrali, monitorandone costantemente gli esiti anche in relazione agli sbocchi professionali del mercato del lavoro	DD5a
			Mantenere un significativo intervento nelle scuole di specialità in Medicina, curandone la sostenibilità e un elevato livello qualitativo	DD5b
Terza Missione	Coinvolgere comunità di persone, interlocutori istituzionali e aziende nella realizzazione di progetti di ricerca in ambiti condivisi e strategici	TM1	Rafforzare il rapporto con soggetti esterni, al fine di rispondere in modo più efficace ai bisogni di crescita culturale, sociale ed economica e di competitività, anche destinando risorse umane e finanziarie per la realizzazione di azioni di sistema, progetti congiunti di ricerca, innovazione e sviluppo, con le realtà produttive di beni e servizi, pubbliche e private, del territorio (in particolare, tramite la continuazione e lo sviluppo dell'esperienza dei <i>joint project</i>) anche volte alla valorizzazione del patrimonio storico-artistico e archeologico del territorio	TM1a
			Sensibilizzare il mondo delle imprese e le istituzioni del territorio all'innovazione tecnologica e all'ingresso dei giovani laureati nel mondo del lavoro come portatori di innovazione, anche per favorire la modernizzazione degli apparati produttivi e il raggiungimento di alto livello di competitività a livello nazionale e internazionale	TM1b
	Facilitare il trasferimento dei risultati della ricerca e la divulgazione del valore della ricerca	TM2	Avviare e sostenere iniziative volte a diffondere e a valorizzare i risultati delle ricerche svolte promuovendo la conoscenza, da parte dei ricercatori impegnati in attività di trasferimento tecnologico, dei meccanismi di tutela della proprietà intellettuale, anche in sinergia con altri Atenei del territorio	TM2a
			Favorire adeguate politiche di monitoraggio delle partecipazioni e di verifica delle attività svolte, sia per gli <i>spin-off</i> dell'Ateneo, sia per le partecipazioni detenute dall'Ateneo in vari enti e soggetti e facilitare il trasferimento tecnologico e della conoscenza nelle sue varie forme e modalità (anche attraverso politiche mirate allo sviluppo di <i>spin-off</i> accademici e/o di <i>start-up</i> innovative)	TM2b
			Collaborare con le altre istituzioni del territorio e con il mondo delle imprese per realizzare le necessarie condizioni di sviluppo del trasferimento tecnologico, in particolare aderendo alle iniziative proposte e promuovendo la nascita di strutture idonee a consentire lo sviluppo di nuova imprenditorialità (acceleratori di imprese, incubatori, piattaforme di interscambio e dialogo, ecc.)	TM2c
			Elaborare politiche interne di valorizzazione delle diverse attività riconducibili al conto terzi dei Dipartimenti e di messa a disposizione delle tecnologie dell'Ateneo	TM2d



Area Strategica / Fattore Qualificante	Macro-obiettivo	Codice	Obiettivo Strategico	Codice
	Consolidare il <i>public engagement</i> anche a livello dipartimentale, favorendo lo sviluppo di progetti di divulgazione scientifica e di comunicazione istituzionale	TM3	Utilizzare al meglio gli strumenti digitali al fine di raccontare, coinvolgendo cittadini e diversi contesti pubblici interessati, le ricerche e il mondo universitario, anche a livello dipartimentale	TM3a
			Sviluppare eventi, innovativi nei contenuti e nelle modalità di realizzazione, all'interno dei quali vi sia il coinvolgimento della comunità locale come co-protagonista, al fine di sviluppare un dibattito costante partecipativo tra Dipartimenti, Ateneo e attori sociali, compresa la comunità studentesca	TM3b
			Trovare o ideare luoghi di incontro, reali e virtuali, in cui attivare concretamente un processo dinamico e continuo di dialogo tra soggetti che operano in un contesto locale o più ampio per affrontare nuove sfide comuni e interpretare fenomeni complessi	TM3c
			Avviare azioni di monitoraggio e valutazione a livello di Ateneo e di Dipartimenti al fine di migliorare le modalità di divulgazione e di comunicazione istituzionale, recependo proposte e riflessioni dal tessuto sociale esterno	TM3d
	Progettare interventi innovativi tesi ad assicurare lo sviluppo della formazione continua su base convenzionale non necessariamente collegata alla formazione post-laurea, supportando le iniziative dei Dipartimenti per aree omogenee, settori d'intervento, specifiche competenze	TM4	Fornire linee di indirizzo, chiare e precise, sull'attivazione della formazione continua su base convenzionale gestita a livello dipartimentale	TM4a
			Accompagnare il progetto di sviluppo della formazione continua dipartimentale per aree omogenee, settori d'intervento, specifiche competenze, monitorare gli esiti della formazione continua con periodicità e costanza al fine di individuare le migliori pratiche organizzative, formative e le collaborazioni più significative a livello di Ateneo	TM4b
Persone	Essere un Ateneo attrattivo, anche nel contesto internazionale, per le persone di talento	FP1	Valorizzare e premiare le persone con elevato profilo scientifico e comprovata capacità di essere parte dello sviluppo della comunità scientifica, didattica e organizzativa nella quale si inseriscono (avendo riguardo al SSD, al Dipartimento e all'Ateneo nel suo complesso), riconoscendo pari dignità tra le diverse macro-aree e tra i diversi ruoli dei docenti	FP1a
	Premiare e motivare le persone di talento attraverso un'adeguata politica di sviluppo e di programmazione	FP2	Dare ampia visibilità alle opportunità di lavoro e di studio, per rendere pienamente competitive e aperte le selezioni, nel rispetto del principio di pari opportunità tra i generi	FP2a
	Sviluppare le conoscenze e le capacità del personale	FP3	Sviluppare, in una logica di formazione continua, la professionalità del personale dirigente e tecnico amministrativo adeguando le competenze possedute ai nuovi bisogni affinché anch'esso possa concorrere allo sviluppo dell'Ateneo	FP3a
	Disporre di un ambiente di studio e di lavoro che promuova assunzione di responsabilità, creatività, impatto, innovazione e collaborazione	FP4	Monitorare il benessere e la soddisfazione del personale e attuare piani volti a migliorare l'ambiente di lavoro e il clima organizzativo	FP4a
Infrastrutture	Accrescere il patrimonio dell'Ateneo, perseguendo la continuità, la consistenza e lo sviluppo qualitativo di tutte le sue	FI1	Attuare una programmazione delle iniziative di sviluppo edilizio e di riqualificazione degli immobili sostenibile e coerente con gli sviluppi strategici di Ateneo, anche migliorando l'utilizzo degli spazi disponibili	FI1a



Area Strategica / Fattore Qualificante	Macro-obiettivo	Codice	Obiettivo Strategico	Codice
	componenti immobiliari, scientifico-tecnologiche, informatiche, bibliografiche e ottimizzarne la fruizione		Dotarsi di <i>facilities</i> di Ateneo, rafforzare la condivisione della strumentazione scientifica tra Dipartimenti, monitorare il fabbisogno e programmare il rinnovo delle apparecchiature dei laboratori, sviluppare il patrimonio bibliografico, incrementando al contempo le opportunità di accesso pieno e aperto alla letteratura scientifica	F11b
			Attuare una gestione dinamica delle infrastrutture tecnologiche ed informatiche correlandone l'evoluzione ai mutamenti delle esigenze della comunità universitaria, al fine di sostenere al meglio le attività accademiche e di servizio	F11c
Efficienza Gestionale	Dare un'immagine positiva di efficacia ed efficienza dell'Ateneo a tutti coloro che operano al suo interno o sono in relazione con esso	FE	Attivare un ciclo integrato di programmazione che garantisca la coerenza sistemica di tutte le componenti programmatiche	FEa
	Utilizzare al meglio le risorse dell'Ateneo e offrire un ambiente di lavoro e studio comparabile con quello dei migliori contesti internazionali		Sviluppare un ciclo integrato della qualità	FEb
			Dotarsi di un sistema a supporto delle decisioni anche adeguando il modello di programmazione, gestione e controllo delle risorse finanziarie di Ateneo	FEc
			Monitorare e aggiornare l'assetto organizzativo per renderlo sempre più flessibile e funzionale ad una gestione efficiente ed efficace dell'Ateneo	FEd
			Promuovere la semplificazione dei processi e della regolamentazione interna, incentivando l'assunzione di responsabilità, nonché l'informatizzazione e la dematerializzazione	FEe
			Sviluppare la comunicazione interna	FEf



2. CONTESTO INTERNO

L'Ateneo è un'istituzione composta da oltre 23.000 studenti e oltre 1.400 tra docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo.

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

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

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

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

L'Ateneo è anche molto attento alle esigenze degli studenti diversamente abili: un impegno costante è profuso nell'eliminazione delle barriere architettoniche, rendendo le strutture didattiche pienamente accessibili.

Gli ambiti di ricerca e didattica dei Dipartimenti coprono le seguenti macroaree:

- Scienze della vita e della salute;
- Scienze ed ingegneria;
- Scienze giuridiche ed economiche;
- Scienze umanistiche.

Le attività di trasferimento tecnologico si concretizzano in:

- analisi, monitoraggio e valutazione delle tecnologie sviluppate in Ateneo;
- trasferimento diretto di tecnologia dall'Università all'Impresa;
- iniziative di formazione, incentivazione e sviluppo di una cultura d'impresa tra docenti, ricercatori, dottorandi e studenti.

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

I principali ambiti, caratterizzati da particolari disposizioni normative, che comportano vincoli e opportunità per l'Università sono i seguenti:

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

2.1. Organizzazione

I principali organi e organismi e le principali strutture di governo e gestione dell'Ateneo sono i seguenti:

- ❑ il Rettore ha la rappresentanza legale dell'Ateneo e esercita funzioni di indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività scientifiche e didattiche; inoltre, è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito;
- ❑ il Consiglio d'amministrazione è l'organo di indirizzo strategico, di programmazione e di controllo: approva i piani



di sviluppo scientifici e didattici, garantisce la stabilità finanziaria e indirizza e verifica, rispetto agli obiettivi programmati, l'effettiva sussistenza delle risorse finanziarie, umane e materiali disponibili;

- ❑ il Senato accademico svolge funzioni propositive e consultive in materia didattica, di ricerca e di servizi agli studenti e ha funzioni regolamentari;
- ❑ i Dipartimenti (direttore e consiglio di dipartimento) promuovono e coordinano le attività di ricerca e di didattica e terza missione;
- ❑ le Scuole (Presidente e Consiglio della scuola), ove costituite, presidiano, coordinano e gestiscono più corsi di studio, omogenei dal punto di vista scientifico-culturale, per la cui realizzazione è necessario l'impiego di docenti appartenenti a più Dipartimenti;
- ❑ i Collegi didattici organizzano le attività didattiche di un singolo corso o di più corsi di studio, omogenei dal punto di vista scientifico-culturale, all'interno di un Dipartimento o di una Scuola, ove costituita;
- ❑ le Commissioni paritetiche svolgono funzioni di proposta, monitoraggio, controllo e vigilanza sulle attività didattiche coordinate dal Dipartimento o dalla Scuola, ove costituita;
- ❑ i Corsi di dottorato (Coordinatore e Collegio docenti) organizzano e gestiscono l'alta formazione per la ricerca, singolarmente o strutturati in Scuole di dottorato (Direttore, Consiglio della scuola), al fine di assicurare una migliore organizzazione didattica e favorire la trasversalità;
- ❑ il Consiglio degli studenti è l'organo di rappresentanza degli studenti: svolge funzioni consultive nei confronti degli organi di governo, nonché funzioni propositive su materie riguardanti in modo esclusivo o prevalente l'interesse degli studenti;
- ❑ il Nucleo di valutazione svolge, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, la funzione di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, dell'attività di ricerca, delle attività gestionali e tecnico – amministrative, degli interventi di sostegno al diritto allo studio e dei servizi ai soggetti esterni;
- ❑ il Presidio per l'assicurazione della qualità svolge funzioni di promozione della cultura della qualità nell'Ateneo, consulenza agli organi di governo e supporto alle strutture dell'Ateneo sulle tematiche dell'assicurazione della qualità e sorveglianza e monitoraggio dei relativi processi;
- ❑ il Direttore Generale è responsabile, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio d'Amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi e delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo;

L'articolazione delle strutture accademiche è la seguente:

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

La struttura tecnico-gestionale è organizzata in 6 Direzioni, coordinate dal Direttore Generale:

Direzione Comunicazione e Governance (DCG)

La DCG opera principalmente nei seguenti ambiti:

- supporto nella redazione dei documenti inerenti il ciclo della performance;
- presidio delle attività inerenti il *risk management*, il trattamento dei dati personali, la trasparenza e la prevenzione della corruzione;
- presidio delle funzioni legali;
- gestione amministrativa degli organi centrali;
- tenuta dei rapporti con in mass media e presidio della comunicazione istituzionale;
- gestione dei servizi di tutela della salute e della sicurezza.



Direzione Didattica e Servizi agli Studenti (DDSS)

La DDSS opera principalmente nei seguenti ambiti:

- supporta le strutture accademiche nella realizzazione delle iniziative didattiche e coordina la gestione delle banche dati relative all'offerta formativa d'Ateneo;
- gestisce le selezioni dei futuri studenti, le immatricolazioni e le carriere degli iscritti ai corsi di studio di I e II livello e del post lauream;
- si occupa degli esami di stato per l'abilitazione all'esercizio delle professioni;
- gestisce la mobilità in entrata e in uscita di studenti e laureati;
- coordina i servizi di orientamento, degli stage curriculari e di placement, le collaborazioni part-time degli studenti e il tutorato;
- gestisce tasse, contributi, esoneri ed attua i programmi di Ateneo per il diritto allo studio e l'erogazione dei benefici economici agli studenti.

Direzione Sistemi Informativi e Tecnologie (DSIT)

La DSIT è responsabile della gestione, manutenzione e sviluppo dei sistemi informativi di supporto alle attività istituzionali nonché ai processi amministrativo-gestionali.

È responsabilità della DSIT gestire la sicurezza informatica, garantire la continuità operativa e il funzionamento delle infrastrutture informatiche, quali data center, reti, aule informatiche e postazioni di lavoro.

Inoltre la DSIT è responsabile della gestione documentale, del protocollo e degli archivi amministrativi.

Direzione Tecnica e Logistica (DTEL)

La DTEL presidia principalmente due ambiti:

- gestione del patrimonio immobiliare: attività connesse con la costruzione e la riqualificazione di nuovi edifici e con la manutenzione delle sedi e la gestione degli spazi;
- gestione appalti e forniture: gestione di contratti a titolo oneroso – dalla procedura di gara all'esecuzione – aventi per oggetto l'esecuzione di lavori, la fornitura di prodotti o la prestazione di servizi;

Direzione Risorse Umane (DRU)

La DRU è responsabile della gestione amministrativa del personale docente e tecnico-amministrativo, nonché dell'implementazione di politiche di gestione e sviluppo del personale amministrativo e tecnico. In particolare, progetta, definisce e attua piani di sviluppo delle risorse umane.

Direzione Amministrazione e Finanza (DAF)

La DAF gestisce il bilancio unico di Ateneo, previsionale e consuntivo, la tesoreria centralizzata e ottempera agli adempimenti fiscali e di sostituto di imposta.

Inoltre, la Direzione monitora e coordina la gestione degli aspetti contabili relativi alle strutture accademiche dotate di autonomia di spesa.

Le strutture di staff della Direzione Generale presidiano:

- i servizi di supporto alla ricerca scientifica e al trasferimento tecnologico: supporto informativo e progettuale ai ricercatori per l'accesso alle risorse stanziare da agenzie nazionali e internazionali e per la loro gestione, supporto per la valorizzazione dei risultati della ricerca tramite tutela della proprietà intellettuale e realizzazione di start up e spin off accademici, nonché supporto agli organi accademici per l'attività di valutazione della produzione scientifica e delle strutture dipartimentali;
- i servizi di supporto al Nucleo di valutazione ed al Presidio per l'assicurazione della qualità, il controllo di gestione ed il reporting direzionale.



Gli organici di personale, al 1° gennaio 2018, sono i seguenti

- 705 docenti, di cui
 - 169 professori ordinari,
 - 265 professori associati,
 - 190 ricercatori,
 - 81 ricercatori a tempo determinato;
- 724 unità di personale dirigente e tecnico-amministrativo, di cui:
 - 5 dirigenti di cui 1 a tempo determinato,
 - 683 unità di personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato,
 - 36 unità di personale tecnico-amministrativo a tempo determinato
- 38 collaboratori ed esperti linguistici (CEL), di cui:
 - 29 CEL a tempo indeterminato,
 - 9 CEL a tempo determinato.

2.2. Indagini di *Customer Satisfaction*

Da diversi anni l'Ateneo aderisce al progetto nazionale, promosso dal Politecnico di Milano, denominato "Good Practice" il cui obiettivo è la comparazione delle prestazioni di efficienza ed efficacia dei servizi tecnico-amministrativi delle università, nonché l'individuazione di "buone pratiche" tese a rappresentare un *benchmark* per tutti gli atenei che aderiscono al progetto. L'edizione 2017² ha visto la partecipazione di 32 atenei e 5 Scuole Superiori che, unitamente al gruppo di lavoro, hanno definito il *frame work* di confronto.

Il protocollo di rilevazione delle Good Practice è caratterizzato da due parti distinte ma logicamente collegate: l'indagine di *customer satisfaction* e la rilevazione degli impieghi del personale, necessaria per l'identificazione del costo del personale da imputare a ciascuno dei 27 servizi analizzati, oltre alla rilevazione di alcuni indicatori di volume.

L'indagine di *customer* è stata svolta tramite la somministrazione *on line* di questionari differenziati per quattro tipologie di utenti: personale docente (compresi assegnisti e dottorandi), studenti del primo anno di corso e studenti di anni successivi e personale tecnico-amministrativo. Il tasso di risposta per ciascuna tipologia di utenti è il seguente: Personale Docente, Dottorandi e Assegnisti 3%, Studenti del primo anno 70%, Studenti di anni successivi al primo 80%, Personale Tecnico-Amministrativo 24%.

La rilevazione degli impieghi del personale è stata effettuata tramite l'imputazione, a cura dei Dirigenti e responsabili dei diversi servizi, del tempo di lavoro che ciascuno dei dipendenti ha dedicato nell'anno ai 27 servizi oggetto di indagine.

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

A rappresentare il posizionamento di Verona nel gruppo dei 32 atenei sono stati elaborati i seguenti cruscotti:

² Dati riferiti all'anno 2016.



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

SODDISFAZIONE DELL'UTENZA	Indicatore	Unità di misura	Valore UniVr	Valore benchmark Media grandi atenei	Valore benchmark Media atenei GP
Comunicazione	<i>Valutazione Docenti</i>	scala (1-6)	3,72	3,54	3,68
	<i>Valutazione Personale TA</i>		3,68	3,40	3,51
	<i>Valutazione Studenti 1° anno</i>		3,84	3,98	3,80
	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>		3,78	3,65	3,68
Sistemi informativi	<i>Valutazione Docenti</i>		4,23	3,92	4,04
	<i>Valutazione Personale TA</i>		4,16	3,96	4,05
	<i>Valutazione Studenti 1° anno</i>		3,83	4,06	3,82
	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>		3,75	3,63	3,65
Approvvigionamento e Servizi Generali	<i>Valutazione Docenti</i>		4,00	3,44	3,65
	<i>Valutazione Personale TA</i>		3,77	3,36	3,52
	<i>Valutazione Studenti 1° anno</i>		4,29	4,17	4,09
	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>		4,09	3,84	3,90
Biblioteche	<i>Valutazione Docenti</i>		4,91	4,40	4,52
	<i>Valutazione Studenti 1° anno</i>		4,42	4,43	4,31
	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>		4,15	4,06	4,19

EFFICIENZA DEI SERVIZI	Indicatore	Unità di misura	Valore UniVr	Valore benchmark Media grandi atenei	Valore benchmark Media atenei GP
Comunicazione	<i>Costo unitario</i>	€/persona	583,70	296,70	448,30
Sistemi informativi	<i>Costo unitario</i>	€/persona	2309,90	1724,20	1590,00
Approvvigionamento	<i>Costo unitario</i>	€/persona	35,00	50,00	68,90
Servizi Generali	<i>Costo unitario</i>	€/mq	40,80	30,10	39,80
Biblioteche	<i>Costo unitario</i>	€/utente potenziale	84,20	73,70	86,90

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

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

SODDISFAZIONE DELL'UTENZA	Indicatore	Unità di misura	Valore UniVr	Valore benchmark Media grandi atenei)	Valore benchmark Media atenei GP
Personale	<i>Valutazione Docenti</i>	scala (1-6)	3,80	3,92	4,21
	<i>Valutazione Personale TA</i>		3,50	3,37	3,59
Contabilità	<i>Valutazione Personale TA</i>		3,62	3,74	3,89
Ricerca	<i>Valutazione Docenti</i>		3,91	3,56	3,80

EFFICIENZA DEI SERVIZI	Indicatore	Unità di misura	Valore UniVr	Valore benchmark Media grandi atenei)	Valore benchmark Media atenei GP
Personale	<i>Costo unitario</i>	€/persona	959,60	752,80	862,60
Contabilità	<i>Costo unitario</i>	€/1.000€	5,30	6,70	6,70
Supporto alla gestione dei progetti internazionali	<i>Costo unitario</i>	€/1.000€	82,00	303,60	566,20
Supporto alla gestione dei progetti nazionali	<i>Costo unitario</i>	€/1.000€	64,70	80,50	131,70



Il prospetto illustra il posizionamento di Verona rispetto ai servizi rivolti a docenti e al personale tecnico-amministrativo. Il servizio di contabilità registra costi unitari più bassi della media di atenei simili e della media GP e una soddisfazione complessiva del personale tecnico-amministrativo in linea con la media di atenei simili e leggermente più bassa rispetto alla media complessiva degli atenei GP.

Il cruscotto dei servizi rivolti agli studenti

SODDISFAZIONE DELL'UTENZA	Indicatore	Unità di misura	Valore UniVr	Valore benchmark Media grandi atenei)	Valore benchmark Media atenei GP
Didattica e Segreteria	<i>Valutazione Docenti</i>	scala (1-6)	4,30	4,04	4,15
	<i>Valutazione Studenti 1° anno</i>	scala (1-6)	3,76	3,92	3,70
	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>	scala (1-6)	3,67	3,63	3,56
Internazionalizzazione	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>	scala (1-6)	3,97	3,84	3,87
Diritto studio	<i>Valutazione Studenti 1° anno</i>	scala (1-6)	4,05	4,17	4,07
	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>	scala (1-6)	3,87	3,80	3,84
Orientamento	<i>Valutazione Studenti 1° anno</i>	scala (1-6)	3,93	3,87	3,82
Job placement	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>	scala (1-6)	3,61	3,36	3,45

EFFICIENZA DEI SERVIZI	Indicatore	Unità di misura	Valore UniVr	Valore benchmark Media grandi atenei)	Valore benchmark Media atenei GP
Didattica e Segreteria	<i>Costo unitario</i>	€/studente	144,60	153,30	148,20
Internazionalizzazione	<i>Costo unitario</i>	€/studente	160,80	254,60	231,60
Orientamento	<i>Costo unitario</i>	€/immatricol.	28,80	42,30	61,20

Il prospetto analizza il posizionamento di Verona rispetto ai servizi rivolti agli studenti del primo anno e di anni successivi. Si può osservare che i costi unitari sono inferiori rispetto alla media e la soddisfazione, sia degli studenti che dei docenti, è superiore alla media per quasi tutti i servizi.

2.3. Il quadro economico di riferimento

Il Bilancio di Ateneo gode di buona salute. Si consideri infatti che sia l'ultimo consuntivo approvato che il bilancio di previsione 2018-2020 hanno evidenziato una situazione economico-finanziaria molto positiva, ed una elevata capacità di finanziare interventi di natura discrezionale e non obbligatoria a riprova della bassa rigidità del bilancio stesso.

L'equilibrata gestione economica perpetuata negli anni ha consentito all'Ateneo di mantenere un elevato grado di flessibilità di bilancio e di sostenibilità finanziaria. Gli indicatori relativi al costo del personale, al livello di indebitamento e l'Indicatore di sostenibilità economico finanziaria sono stimati per il 2018 su valori ampiamente al di sotto dei limiti ministeriali imposti.

Indice	Descrizione	Vincolo	Valore 2018
Spesa del personale	Rapporto tra il costo del personale non finanziato da terzi e la somma dell'assegnazione per la quota base + tasse, soprattasse e contributi universitari	< 80%	68,70%
Indebitamento	Rapporto tra l'onere complessivo di ammortamento annuo dei mutui e la somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento e delle tasse, soprattasse e contributi universitari nell'anno di riferimento, al netto delle spese complessive di personale e delle spese per fitti passivi.	< 15%	5,10%



Indice	Descrizione	Vincolo	Valore 2018
I SEF (Indicatore sostenibilità economico-finanziaria)	Rapporto tra la somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno, di tasse, soprattasse e contributi universitari moltiplicata per 0,82 e la somma di spese di personale ed oneri di ammortamento di mutui.	> 1	1,16

Da un punto di vista finanziario le capacità prospettive di produrre flussi di cassa positivi hanno consentito di prevedere nel budget 2018-2020 un ambizioso piano di investimenti per circa 42 milioni, destinati in particolare allo sviluppo del piano edilizio e all'acquisto di attrezzature scientifiche e didattiche.

Le modifiche precedentemente introdotte dal nuovo Regolamento per l'amministrazione la contabilità e la finanza, hanno dato un taglio più gestionale alla struttura del budget articolato per centro di responsabilità e finalità, favorendo quindi la riconciliazione tra il ciclo di gestione della performance e la programmazione finanziaria stessa. L'obiettivo è stato di spostare il focus del percorso di autorizzazione, focalizzandolo su obiettivi e risultati. L'assegnazione delle risorse è quindi sempre più collegata agli obiettivi strategici e operativi definiti all'interno dei documenti programmatici di Ateneo. Nel contempo la sostenibilità economico-finanziaria degli obiettivi strategici e operativi può essere facilmente verificata all'interno dei documenti di programmazione economica.

Dal 2018 è previsto un canale di finanziamento specifico, denominato "Fondo per il finanziamento dei dipartimenti universitari di eccellenza", destinato ad incentivare, con uno stanziamento pari a € 271 milioni annui per cinque anni (2018-2022), l'attività di 180 dipartimenti delle università statali che si caratterizzano per l'eccellenza nella qualità della ricerca e nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica, nonché con riferimento alle finalità di ricerca di Industria 4.0³. Le risorse vengono assegnate in base al posizionamento di uno specifico < indicatore standardizzato della performance dipartimentale >, ricavato dai risultati della VQR⁴ (max 70%) ed alla valutazione dei progetti dipartimentali di sviluppo (max 30%).

L'Ateneo ha ottenuto il finanziamento di 5 progetti dipartimentali su 9 presentati, per un finanziamento totale di oltre 36 milioni di euro in cinque anni (pari al 99,8% di quanto richiesto):

Dipartimento	Finanziamento richiesto	Finanziamento accordato
Biotecnologie	€ 7.325.000	€ 7.309.355
Informatica	€ 8.000.000	€ 7.982.915
Lingue e Letterature Straniere	€ 6.075.000	€ 6.062.025
Neuroscienze, Biomedicina e Movimento	€ 8.100.000	€ 8.082.700
Scienze Giuridiche	€ 6.750.000	€ 6.735.585
Totale	€ 36.250.000	€ 36.172.580

³ Il Piano nazionale Industria 4.0 prevede misure per favorire gli investimenti in innovazione e competitività, per digitalizzazione dei processi produttivi, valorizzazione della produttività dei lavoratori, formazione di competenze adeguate e sviluppo di nuovi prodotti e processi.

⁴ Valutazione della Qualità della Ricerca: procedura gestita dall'ANVUR.



3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il Piano strategico, come detto, individua per area strategica (ricerca scientifica, didattica, III missione) e per quelli che definisce fattori qualificanti (persone, infrastrutture e efficienza gestionale) gli obiettivi strategici.

Il Piano performance individua, a partire dagli obiettivi del Piano strategico, come declinati dalle Politiche settoriali, singoli obiettivi operativi, annuali o pluriennali.

3.1. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Di seguito vengono elencati, per alcuni degli obiettivi del Piano strategico, uno o più obiettivi operativi e, per ciascuno di essi, il riferimento al Piano Strategico d'Ateneo (**codice**), il relativo indicatore e target di risultato (valore atteso), il budget corrispondente - ove presente - e le relative responsabilità organizzative.

Il Piano performance è documento programmatico ad aggiornamento annuale, per cui ciascun obiettivo sarà riconsiderato, all'esito della valutazione dei risultati conseguiti, ogni anno.

A seconda dell'esigenza cui rispondono, del contesto in cui intervengono e delle azioni già intraprese, il livello di complessità, trasversalità ed impatto dei singoli obiettivi può risultare molto diversificato tra l'uno e l'altro.

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

Legenda

DG	<i>Direzione Generale</i>
DAF	<i>Direzione Amministrazione e Finanza</i>
DCG	<i>Direzione Comunicazione e Governance</i>
DDSS	<i>Direzione Didattica e Servizi agli Studenti</i>
DRU	<i>Direzione Risorse Umane</i>
DSIT	<i>Direzione Sistemi Informativi e Tecnologie</i>
DTEL	<i>Direzione Tecnica e Logistica</i>
AR	<i>Area Ricerca</i>
APCD	<i>Area Pianificazione e Controllo Direzionale</i>
BIBLIO	<i>Biblioteche Centrali A. Frinzi & E. Meneghetti</i>
SDIP	<i>Staff dei Servizi Dipartimentali</i>
CLA	<i>Centro Linguistico di Ateneo</i>
Budget: TBD	<i>Budget to be determined = da quantificare nel prossimo esercizio</i>

Area strategica: RICERCA SCIENTIFICA

Macro-obiettivo: RS2

Sviluppare la competitività dell'ambiente della ricerca

*Cod. Obiettivo Strategico: **RS2a***

Obiettivo operativo:

Migliorare i servizi di supporto alla progettazione della ricerca e alla rendicontazione dei progetti europei e nazionali (EU e PRIN)

Nell'ottica di favorire un incremento dei finanziamenti derivanti dalla partecipazione a bandi competitivi, l'Ateneo intende fornire servizi di supporto alle attività di progettazione e di applicazione delle regole di rendicontazione, sempre più mirati ed efficaci. L'obiettivo consiste nel continuare a migliorare l'offerta di servizio e la relativa efficacia. A seguito della profonda riorganizzazione del 2017 relativa ai servizi dipartimentali occorre inoltre reingegnerizzare il processo di rendicontazione dei progetti, integrando le attività dei diversi uffici coinvolti.

Azioni:

1. organizzazione di eventi informativi /formativi sui principali bandi
2. interventi di assistenza tecnica diretta per la preparazione delle proposte progettuali presso i dipartimenti interessati
3. formalizzazione, condivisione e implementazione del processo di rendicontazione dei progetti



4. incontri con i referenti amministrativi di riferimento per l'applicazione delle regole di gestione finanziaria previste dai bandi
5. monitoraggio del gradimento degli eventi formativi/informativi

Indicatori: n. eventi informativi /formativi / n. ricercatori incontrati per assistenza in sede / nuovo processo implementato / livello di gradimento dei ricercatori coinvolti

Valore target: 10 eventi informativi /formativi / 200 ricercatori incontrati per assistenza in sede / on-off nuovo processo / livello gradimento > 3 (4 livelli: per nulla, poco, utile, molto utile) per evento e per ricercatore assistito

Budget: -

Responsabili: AR - SDIP

Macro-obiettivo: RS3

Sostenere la formazione alla ricerca scientifica

Cod. Obiettivo Strategico: RS3a

Obiettivo operativo:

Realizzazione progetto INVITE

Il 1° ottobre 2017 l'Ateneo ha avviato il progetto INVITE. Si tratta dell'unico programma di formazione dottorale di un'università italiana finanziato dal programma comunitario Horizon 2020, del bando Cofund 2016 delle Azioni Marie Skłodowska-Curie. INVITE permetterà di dare ampia visibilità internazionale al nostro Ateneo e di attrarre 14 talenti da tutto il mondo da inserire nel 34° ciclo di dottorato, che parte il 1° ottobre 2018. La sfida è anche quella di cogliere questa occasione per rivedere le procedure di valutazione, selezione e arruolamento dei dottorandi in uso presso l'Ateneo e adeguarle agli standard internazionalmente riconosciuti

Azioni:

1. Stesura di linee guida per i valutatori e dei fac-simile di valutazioni individuali, di verbali di valutazione e di nomina dei vincitori
2. Revisione del modello contrattuale adottato per i dottorandi con l'adeguamento alla normativa europea H2020

Indicatori: on / off

Valore target: Linee guida per i valutatori e modello contrattuale

Budget: -

Responsabili: AR

Area strategica: DIDATTICA

Macro-obiettivo: DD2

Sviluppare la mobilità e l'offerta formativa a livello internazionale

Cod. Obiettivo Strategico: DD2b

Obiettivo operativo:

Contenere le rinunce degli studenti alle borse di mobilità internazionale

Ci sono studenti che presentano domanda di borsa di studio per mobilità internazionale, ma rinunciano alla stessa dopo l'assegnazione. Se alcune rinunce possono essere fisiologiche, il numero delle rinunce in Ateneo è un po' troppo elevato e richiede un'analisi mirata dei dati relativi agli studenti rinunciatari al fine di individuare strumenti per arginare tale fenomeno.



Azioni:

1. analisi dati relativi agli studenti che rinunciano alla borsa assegnata
2. individuazione e implementazione degli interventi volti a limitare le rinunce degli studenti
3. monitoraggio delle rinunce

Indicatori: % rinunce su borse bandite

Valore target: - 20% rinunce a.a. 2019-2020

Budget: -

Responsabili: DDSS

Macro-obiettivo: DD3

Dare continuità ai percorsi di studio

Cod. Obiettivo Strategico: DD3b

Obiettivo operativo:

Sviluppare nuovi strumenti di orientamento e costruire nuovi percorsi di inserimento degli immatricolati

Per un giovane, la scelta consapevole del percorso di studi è un prerequisito importante per raggiungere obiettivi di rendimento universitario e per assicurare la continuità nel proprio percorso degli studi e la qualità della vita da studente. Al fine di aiutare i ragazzi e le loro famiglie ad acquisire tale consapevolezza si vuole mettere a disposizione sul web, per tipologia di corso di studi (macroarea), una serie di informazioni relative agli sbocchi occupazionali e ai tassi di abbandono in relazione al tipo di scuola superiore frequentata. Inoltre si vuole mettere a disposizione, per tipologia di percorso di studi, dei test di autovalutazione per la verifica del livello di conoscenza dei saperi minimi richiesti. Tali test dovranno essere analoghi e quindi predittivi nei risultati di quelli che saranno i test di ingresso dei corsi di studio a numero programmato. Infine si vogliono attivare corsi di preparazione ai test di ingresso e corsi di recupero dei saperi minimi, oltre a rivedere il progetto Tandem, per renderlo il più funzionale possibile all'orientamento dei ragazzi negli ultimi anni delle scuole superiori.

Azioni:

- a) strutturazione del nuovo portale di orientamento
- b) verifica fattibilità test di autovalutazione (CISIA) per tipologia di corso di studi e costruzione piano di lavoro
- c) ristrutturazione del progetto tandem
- d) individuazione e organizzazione corsi di preparazione ai test di ingresso
- e) individuazione e organizzazione corsi di recupero dei saperi minimi
- f) implementazione completamento secondo piano di lavoro

Indicatori: on / off

Valore target: 2018: a) - e); 2019 : f)

Budget: -

Responsabili: DDSS

Cod. Obiettivo Strategico: DD3b

Obiettivo operativo:

Migliorare l'educational marketing per accrescere la capacità attrattiva delle lauree magistrali e del post laurea

Per l'anno accademico 2018-19 ci si prefigge di attuare un piano media di *advertising* specifico che miri ad aumentare la capacità di attrazione della lauree magistrali e dei corsi post laurea in particolare per i laureati provenienti da altri atenei. I materiali di promozione e i messaggi informativi dovranno contenere informazioni sul costo della vita a Verona, sul territorio e le sue specificità nonché sugli sbocchi lavorativi che i corsi offrono.



Azioni:

1. analisi dati Univerona provenienza iscritti e analisi *benchmarking* di azioni di altri atenei soprattutto in merito a LM e Piano media di investimento generale (LT, LM e PL)
2. proposta di un piano di comunicazione specifico per il PL

Indicatori: on/off

Valore target: piano media-advertising

Budget: € 60.000

Responsabili: DCG - DDSS

Cod. Obiettivo Strategico: **DD3g**

Obiettivo operativo:

Avvio attuazione politiche dell'inclusione

Per favorire una sempre maggior inclusione nella vita universitaria di studenti con disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) è necessario monitorare i loro bisogni ed affrontare le relative criticità coinvolgendo attivatori di azioni positive. L'obiettivo è quello di generare attenzione all'inclusione nelle normali pratiche quotidiane, didattiche e di rapporto con gli studenti, regolando a monte l'accesso ai percorsi di studio ed esplicitando le modalità di supporto (carta dei servizi)

Azioni:

1. costituzione di una rete di referenti per l'inclusione appartenenti ai dipartimenti e agli uffici centrali
2. predisposizione di Linee guida/carta dei servizi sull'inclusione degli studenti con disabilità e DSA
3. costituzione del Comitato scientifico sulle politiche di inclusione
4. organizzazione di progetti formativi per personale docente e TA

Indicatori: on/off

Valore target: 2018: attivazione carta dei servizi e comitato; 2019: realizzazione seminari formativi

Budget: -

Responsabili: DDSS

Macro-obiettivo: **DD4**

Massimizzare gli esiti occupazionali dei laureati

Cod. Obiettivo Strategico: **DD4c**

Obiettivo operativo:

Realizzare iniziative di inserimento professionale per i laureati e sviluppare servizi di incontro domanda/offerta di lavoro

Al fine di fornire ai laureati adeguate *facilities* per un ottimale inserimento nel tessuto produttivo, verranno realizzati incontri/focus group sulle professioni con professionisti e manager. Destinatari degli incontri sono gli studenti e i laureati, con l'obiettivo di accrescere la loro conoscenza delle professioni collegate ai propri corsi di studio e di orientarli al lavoro. Nel corso dei focus sarà effettuata dalla struttura operativa una rilevazione dei fabbisogni professionali delle aziende, attraverso format/interviste strutturate, così da raccogliere input utili allo sviluppo dei servizi di *placement*.

Azioni:

1. realizzazione di specifici incontri sulle professioni con cadenza periodica durante l'anno
2. raccolta dei fabbisogni professionali provenienti dal territorio

Indicatori: n. incontri realizzati; n. schede rilevazione fabbisogni professionali



Valore target: almeno un incontro per macroarea; almeno 90% schede compilate aziende partecipanti

Budget: -

Responsabili: **DDSS**

Area strategica: **TERZA MISSIONE**

Macro-obiettivo: **TM2**

Facilitare il trasferimento dei risultati della ricerca e la divulgazione del valore della ricerca

Cod. Obiettivo Strategico: **TM2a**

Obiettivo operativo:

Promozione on line, su portali mirati, dei risultati della ricerca

La disseminazione rappresenta un momento fondamentale nella valorizzazione dei risultati della ricerca scientifica: si vuole ampliare i contatti con il territorio e gli *stakeholder* dell'Ateneo attraverso la promozione dei risultati della ricerca in siti dedicati al trasferimento tecnologico.

I siti su cui l'ateneo vuole promuovere i propri risultati della ricerca sono:

- *Advance Partnerships* piattaforma per la valorizzazione dei risultati della ricerca a livello internazionale ideata per consentire alle aziende di individuare le opportunità di sviluppare tecnologie nate in ambito accademico. Sono presenti più di 300 aziende e Università come Oxford e Cambridge
- *Knowledge Share* portale nato per rendere disponibili informazioni relative a brevetti e tecnologie che rappresentano l'eccellenza del know-how scientifico delle Università italiane e dei Centri di Ricerca e per facilitare l'incontro tra domanda (aziende) e offerta (università) di brevetti e tecnologie

Azioni:

- inserimento in apposite schede delle informazioni richieste per la valorizzazione dei risultati della ricerca scientifica dell'Ateneo

Indicatori: on / off

Valore target: completamento schedatura dei risultati della ricerca scientifica nei due siti dedicati

Budget: -

Responsabili: **AR - DCG**

Cod. Obiettivo Strategico: **TM2c**

Obiettivo operativo:

Sostenere l'innovazione: Premio Nazionale dell'Innovazione 2018 - Evento

L'Ateneo ospiterà nel mese di dicembre 2018 l'evento finale del Premio Nazionale dell'Innovazione, la competizione che vede i cinque finalisti delle *Start Cup* regionali, gareggiare per l'aggiudicazione del premio finale (€ 25.000 da assegnare al gruppo primo classificato di ognuna delle quattro categorie di premiazione e di ulteriori € 25.000 da assegnare al vincitore del "Premio Nazionale per l'Innovazione"). Obiettivo del PNI è quello di sostenere la nascita di imprese ad alto contenuto di innovazione e promuovere lo sviluppo economico dei territori delle competizioni locali, favorendo il rapporto tra i ricercatori, il mondo dell'impresa e della finanza. Verona è stata eletta sede per l'organizzazione di questo prestigioso evento che vede la presenza di attori e di pubblico proveniente da ogni parte d'Italia. Questa opportunità rappresenta per l'Ateneo una vetrina per la promozione della ricerca e l'occasione per aumentare l'interesse e la partecipazione delle imprese a progetti di ricerca collaborativa.

Azioni:

- organizzazione dell'evento finale del premio Nazionale dell'Innovazione 2018

Indicatori: n. partecipanti agli eventi finali



Valore target: + 10 % dei partecipanti agli eventi finali (ed. 2017: 400 partecipanti)

Budget: € 30.000

Responsabili: AR - DCG

Cod. Obiettivo Strategico: **TM2c**

Obiettivo operativo:

Sviluppo di interdisciplinarietà e di cultura imprenditoriale e di innovazione tramite la realizzazione di laboratori di “contaminazione”

I Contamination Lab sono luoghi di “contaminazione” per studenti universitari e dottorandi di discipline diverse, in cui viene dato impulso alla interdisciplinarietà e alla cultura dell'imprenditorialità e dell'innovazione. Essi sono inoltre la sede preferenziale per lo sviluppo di nuovi modelli di apprendimento e per la realizzazione di progetti di innovazione imprenditoriale e sociale in stretto contatto con il territorio. Per tale iniziativa, promossa dal MIUR, L'Ateneo di Padova ha ottenuto un finanziamento, presentando una proposta progettuale in collaborazione con l'Ateneo di Verona. L'Ateneo partecipa al progetto di realizzazione del C_Lab Veneto, di cui l'Ateneo di Padova è capofila

Azioni:

- emanazione del Bando C_Lab locale e promozione presso i destinatari dell'iniziativa

Indicatori: n. partecipanti alla prima edizione del bando C_Lab

Valore target: copertura di tutte le posizioni del percorso “Co-Working” (25 posti assegnabili)

Budget: € 130.000

Responsabili: AR

Macro-obiettivo: TM3

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

Cod. Obiettivo Strategico: **TM3a**

Obiettivo operativo:

Realizzare il nuovo portale di Ateneo – AOL

Realizzazione di una nuova versione del portale di Ateneo (AOL) in grado di rispondere, in maniera più efficace e innovativa alle richieste dei diversi target cui si rivolge. La versione rinnovata sarà improntata su modalità semplificate di pubblicazione, valorizzazione delle componenti grafiche/multimediali e sarà progettata con la modalità della *user experience* (co-progettazione) che per la prima volta viene adottata da un ateneo pubblico nel rifare il proprio portale. Completamento dell'obiettivo iniziato nell'anno 2017.

Azioni:

- individuazione dei soggetti che gestiranno i contenuti, di quelli che coordineranno strutture e contenuti per favorire un modello di comunicazione coerente e individuazione di una redazione web
- formazione
- popolamento dei contenuti
- completamento dello sviluppo tecnico e test
- completamento delle componenti grafiche e multimediali
- popolamento dei contenuti
- verifica e test con redazione web
- messa on line del nuovo portale d'Ateneo
- follow up



Indicatori: on/off

Valore target: on-line entro giugno 2018.

Budget: € 200.000

Responsabili: **DSIT** – DCG – DDSS - AR

Cod. Obiettivo Strategico: **TM3a**

Obiettivo operativo:

Mappatura delle competenze scientifiche dei Dipartimenti

Al fine di valorizzare il patrimonio di conoscenze dell'Ateneo è fondamentale che i portali di Dipartimento contengano informazioni costantemente aggiornate relative alle competenze scientifiche possedute dai propri docenti e ricercatori e avvalorate dalle relative pubblicazioni e progetti scientifici svolti. Questa necessità è finalizzata sia a facilitare l'individuazione del personale dedicato a una particolare tematica scientifica sia ad accrescere le opportunità di collaborazione e consulenza da parte di imprese ed enti esterni. Completamento dell'obiettivo iniziato nell'anno 2017.

Azioni:

- supporto ai docenti per l'inserimento dei dati relativi alle competenze, gruppi e progetti sul portale di Dipartimento

Indicatori: n. portali con mappatura completata

Valore target: portali di tutti i dipartimenti

Budget: -

Responsabili: **AR** – DSIT - SDIP

Cod. Obiettivo Strategico: **TM3a**

Obiettivo operativo:

Migliorare la qualità delle informazioni e della documentazione sulla didattica nei portali di Dipartimento

In considerazione delle esigenze legate all'assicurazione della qualità dei CdS si vuole rendere disponibili sul web tutte le informazioni utili relative alla didattica, garantendo anche una certa omogeneità di comunicazione fra le diverse strutture didattiche .

Azioni:

- definire un modello informativo standard, che indichi le informazioni e i documenti base dell'AQ che devono essere previsti in ogni pagina web di CdS e di Dipartimento/Scuola, in stretto collegamento con quanto contenuto dalle SUA-CdS; tale fase va espletata in collaborazione con il Presidio della Qualità di Ateneo
- condividere e diffondere tale modello informativo con i soggetti responsabili della gestione delle pagine web di CdS e di Dipartimento (U.O. Didattiche e Segreterie di Dipartimento) prevedendo poi un primo esercizio di applicazione in collaborazione con i Referenti dei CdS e/o Presidenti Collegi Didattici e Direttori Dipartimento e Presidenti Scuola
- effettuare un check della completezza delle pagine web dei CdS/Dipartimenti segnalando alle diverse strutture didattiche eventuali gap informativi
- effettuare un sondaggio rivolto ad un campione di nuove matricole rispetto alla chiarezza dei contenuti delle pagine web dei CdS/Dipartimenti al quale si sono iscritti

Indicatori: on / off

Valore target: entro ottobre 2018

Budget: -

Responsabili: **DDSS** – APCD - SDIP

Cod. Obiettivo Strategico: **TM3a**

Obiettivo operativo:

Valorizzare la divulgazione scientifica ed il *Public Engagement* dei Dipartimenti nei loro portali



Particolare attenzione sarà rivolta al PE nei Dipartimenti con azioni mirate e specifiche volte a migliorare e valorizzare le azioni di divulgazione scientifica e il coinvolgimento dei diversi pubblici di riferimento.

Azioni:

1. definizione di linee guida dipartimentali per il PE e valorizzazione sezione "Territorio" dei DOL
2. sviluppo di un data base eventi di PE per dipartimento e messa on line
3. individuazione di un ambasciatore del PE per ogni dipartimento
4. creazione e messa on line di video dipartimentali di presentazione

Indicatori: on / off

Valore target: 2018: 1 e 2; 2019: 3 - almeno 6 video; 2020: completamento video

Budget: -

Responsabili: DCG

Cod. Obiettivo Strategico: TM3d

Obiettivo operativo:

Accrescere la consapevolezza del *Public Engagement* nella comunità accademica e nella cittadinanza

Il PE è un ambito specifico della Terza Missione e l'Ateneo si pone come obiettivo primario quello di costruire una maggiore consapevolezza del significato e del contenuto del PE dentro la comunità universitaria e in parte anche fuori.

Azioni:

1. monitoraggio della consapevolezza tra docenti: indagine tramite questionario
2. seminari per il personale interno
3. seminario per ascolto della cittadinanza
4. linee guida di Ateneo a seguito dell'azioni 1 e 2

Indicatori: on / off

Valore target: entro 2018

Budget: -

Responsabili: DCG

Fattore qualificante: PERSONE

Macro-obiettivo: *FP3*

Sviluppare le conoscenze e le capacità del personale

Cod. Obiettivo Strategico: FP3a

Obiettivo operativo:

Attuazione annuale del piano formativo biennale di Ateneo

L'Università si pone l'obiettivo di progettare e di realizzare un piano formativo di carattere biennale. Il programma formativo andrà a recepire i fabbisogni rilevati secondo diverse modalità, qui di seguito specificate. Si utilizzerà, innanzitutto, il processo della valutazione della prestazione, che costituirà così uno strumento idoneo a catturare singole esigenze formative mirate, a loro volta, a colmare eventuali lacune emerse in sede di valutazione della prestazione stessa. Si pianificheranno, poi, interviste con i singoli responsabili di struttura al fine di recepire suggerimenti e indicazioni finalizzate a evidenziare esigenze formative coerenti con le priorità e gli obiettivi delle strutture stesse. Il piano formativo così attivato si andrà ad articolare su quattro linee di formazione:

- 1) formazione istituzionale: che annovera tutti i corsi che l'Ateneo promuove sia in relazione al proprio ruolo istituzionale



sia in relazione ai processi organizzativi di cui l'Università di Verona si sta dotando

- 2) formazione tecnico-professionale mirante a colmare le aree di miglioramento di tutti i dipendenti dell'Ateneo
- 3) formazione manageriale, finalizzata a supportare tutti i colleghi nel gestire le proprie strutture
- 4) formazione mirata ad introdurre la cultura del project management

Il quadro che ne emerge sarà comunque imperniato sull'approccio della formazione continua in cui è coinvolto quotidianamente ciascun collega, approccio che si avvarrà sempre più dello strumento dell'*e-learning*.

Azioni:

1. definizione del piano di formazione, utilizzando la piattaforma *e-learning*
2. adozione di strumenti per il miglioramento del processo formativo (reportistica, test di apprendimento, questionari di soddisfazione degli utenti)
3. erogazione corsi definiti nel piano, compresa la creazione di percorsi *tailored-made* di formazione tecnico-specialistica
4. introduzione di sistemi atti a verificare l'efficacia della formazione erogata

Indicatori: n. corsi (ore di formazione) erogati

Valore target: 2018: almeno 80% dei corsi previsti nel Piano; 2019: almeno 80% dei corsi previsti nel Piano

Budget: € 150.000

Responsabili: DRU

Cod. Obiettivo Strategico: **FP3a**

Obiettivo operativo:

Rilevare le competenze del personale tecnico-laboratoristico e adottare un nuovo sistema di definizione e pesatura delle funzioni specialistiche

L'Ateneo si prefigge l'obiettivo di individuare, mappare e codificare le competenze proprie del personale tecnico-laboratoristico. A tal fine occorrerà individuare le attività presidiate dal personale tecnico di laboratorio, complessivamente inteso, presso i singoli Laboratori e Centri di ricerca, nel rispetto delle specificità. Occorrerà poi mappare le competenze tecniche del personale medesimo, anche in previsione di interventi formativi dedicati, in coerenza con il Piano biennale di formazione. Una volta ultimate queste prime due fasi, si procederà alla revisione del vigente Sistema di pesatura delle funzioni specialistiche, con particolare riguardo alle posizioni di tipo tecnico-laboratoristico, al fine di dotarsi di uno strumento idoneo a rappresentare in modo più efficace e coerente la complessità dei ruoli qui in esame.

Azioni:

1. costituzione di un organismo tecnico che valorizzi il censimento già effettuato nel 2015 e coordini le attività di *focus group* dedicati
2. predisposizione di uno strumento di rilevazione delle competenze e attività presidiate dal Personale tecnico di laboratorio
3. ideazione, elaborazione, presentazione e condivisione di un nuovo Sistema di pesatura delle funzioni specialistiche
4. adozione del nuovo impianto così ideato

Indicatori: n. tecnici con competenze mappate e pesatura effettuata

Valore target: 80 % dei tecnici (circa 130 tecnici tot)

Budget: -

Responsabili: DRU



Macro-obiettivo: FP4

Disporre di un ambiente di studio e di lavoro che promuova assunzione di responsabilità, creatività, impatto, innovazione e collaborazione

Cod. Obiettivo Strategico: **FP4a**

Obiettivo operativo:

Migliorare la comunicazione su salute e sicurezza verso lavoratori, studenti e ospiti stranieri, nei Dipartimenti e nei confronti della generalità degli studenti

La presenza di un numero sempre più consistente di studenti e di ospiti stranieri rende necessario fornire loro le adeguate informazioni in materia di salute e sicurezza e, in particolare, sulla gestione delle emergenze. Parimenti importante è sensibilizzare e coinvolgere maggiormente il personale docente, tramite momenti di informazione all'interno dei Consigli di Dipartimento. Infine, per educare gli studenti ad adottare comportamenti sicuri, sarà predisposta una breve presentazione con le regole di comportamento da tenere all'interno dell'Ateneo, in particolare, in caso di emergenza.

Azioni:

1. traduzione in lingua inglese del corso di formazione generale in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro
2. traduzione in lingua inglese della scheda informativa sul comportamento da tenere in caso d'emergenza
3. traduzione in lingua inglese del corso di formazione specifica sulla sicurezza negli scavi archeologici
4. implementazione su piattaforma e-learning di Ateneo del corso di formazione generale in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro in lingua inglese
5. interventi informativi in materia di salute e sicurezza negli ambienti di lavoro, con particolare attenzione alla gestione delle emergenze, in occasione dei Consigli di Dipartimento
6. predisposizione di alcune slide, da somministrare agli studenti, sui comportamenti da adottare in Università, in particolare per far fronte alle situazioni di emergenza
7. condivisione del materiale con i docenti, e loro sensibilizzazione affinché le slide vengano diffuse all'inizio di ciascun corso

Indicatori: on / off per azioni 1-4 e 6-7, n. incontri per azione 5

Valore target: 2018: azioni 1, 2, 3 e 6 e 6 incontri; 2019: azioni 4 e 7 e ulteriori 6 incontri

Budget: -

Responsabili: **DCG**

Cod. Obiettivo Strategico: **FP4a**

Obiettivo operativo:

Il salto di qualità nel portale intranet di Ateneo: MyUnivr 2.0

Nel corso degli ultimi anni, la intranet di Ateneo MyUnivr è diventata un punto di riferimento per studenti, docenti e personale: un unico punto di accesso alle informazioni e ai servizi, comprese applicazioni specifiche come il registro elettronico delle lezioni, il sistema di gestione della carriera studente, il sistema di *e-learning* di ateneo. È necessario ora pianificare un salto di qualità verso un sistema sempre più fulcro centrale della vita quotidiana degli utenti: obiettivo del progetto è la rivisitazione dei servizi e della loro impostazione grafica; l'evoluzione del portale a seguito dei requisiti emersi durante i *focus group* con i docenti condotti nel corso del 2017; l'introduzione di nuovi e innovativi strumenti, anche per una maggiore integrazione del portale con i servizi applicativi gestionali (pannello di gestione delle competenze e dei progetti di ricerca, gestione delle aule, questionari della didattica).

Azioni:

1. analisi funzionale del pannello di gestione (*dashboard*) delle competenze, dei progetti e di tutte le risorse e attività legate alla ricerca di un docente
2. analisi evolutiva e grafica MyUnivr studenti, con integrazione con il sistema di orari delle lezioni
3. analisi della "gestione della didattica dei master" per i docenti coinvolti: modulo web che consente di gestire le



informazioni dei propri master quali: programmi degli insegnamenti, docenti, orari e attivazione dello spazio e-learning dell'intero master

4. realizzazione delle estensioni software analizzate al punto 1-3 per MyUnivr
5. restyling grafico della piattaforma e rivisitazione dei contenuti
6. avvio, supporto, piano di informazione e formazione

Indicatori: on / off

Valore target: azioni da n. 1 a n. 3 < 2018; azioni 4 e 6 da gennaio 2019 a rilasci successivi ed entro primo semestre 2019

Budget: € 40.000

Responsabili: DSIT - DCG - DDSS – DRU - AR

Cod. Obiettivo Strategico: **FP4a**

Obiettivo operativo:

Introduzione dello *smart working*

L'Università di Verona si prefigge di introdurre sperimentalmente la modalità dello *smart working*. Tale nuova modalità risponde al nuovo assetto normativo recentemente introdotto nel nostro ordinamento e costituisce anche la naturale evoluzione dell'istituto del telelavoro introdotto nel 2002 e via via consolidato e affinato nella nostra Università. Infatti il cosiddetto "lavoro agile" presuppone un nuovo approccio all'attività professionale, articolata su progetti a loro volta finalizzati al raggiungimento di obiettivi dichiarati e misurabili. La performance lavorativa quindi risulterà slegata non solo allo spazio fisico della sede di lavoro, ma anche alla gestione del tempo che il dipendente dovrà dedicare all'implementazione del progetto affidato e, conseguentemente, al raggiungimento dell'obiettivo ivi sotteso. Si prevede di introdurre gradualmente questo nuovo istituto coinvolgendo 25 dipendenti nel prossimo triennio.

Azioni:

1. analisi e mappatura delle attività e dei processi riferiti alle strutture presso le quali si intende avviare la sperimentazione
2. avvio di un Progetto Pilota presso un Dipartimento/Direzione che per caratteristiche si presta maggiormente alla prima fase di sperimentazione
3. individuazione del personale da adibire a progetti di lavoro agile
4. fornitura di strumenti informatici adeguati a supporto della prestazione lavorativa
5. adeguata formazione dei Dirigenti/Responsabili mirata alla gestione delle risorse umane con maggior flessibilità lavorativa

Indicatori: personale coinvolto

Valore target: 2018: 7; 2019: 14; 2020: 25

Budget: -

Responsabili: DRU

Cod. Obiettivo Strategico: **FP4a**

Obiettivo operativo:

Introduzione di un nuovo modello di sistema *welfare* in Università

L'Ateneo si pone l'obiettivo di introdurre un nuovo sistema di *welfare* che, gradatamente, possa prima affiancare e poi sostituire l'attuale regime, oggi imperniato sul Fondo Socio-assistenziale. Il nuovo sistema di *welfare* verrebbe a mutare quanto già recepito in diversi C.C.N.L. e si concentrerà sulle prestazioni sanitarie ed assistenziali grazie alla stipula una Polizza Sanitaria a favore del personale Tecnico Amministrativo e Dirigente. La polizza dovrà da un lato convenzionare un network di strutture sanitarie pubbliche e private atte ad assicurare elevati standard qualitativi, dall'altro garantire un ampio ventaglio di servizi e prestazioni sanitarie.

Azioni:

1. collaborazione con il *broker* di Ateneo per la definizione e redazione del Capitolato (determinazione della tipologia delle prestazioni sanitarie, delle franchigie, dei massimali, etc.)



2. condivisione del processo con le organizzazioni sindacali
3. avvio di una gara aperta per l'individuazione della migliore società offerente
4. stipula del contratto tra Ateneo e società aggiudicataria

Indicatori: on / off

Valore target: 2018: nuova polizza sanitaria

Budget: € 450.000

Responsabili: DRU - DTEL

Macro-obiettivo: FI1

Accrescere il patrimonio dell'Ateneo, perseguendo la continuità, la consistenza e lo sviluppo qualitativo di tutte le sue componenti immobiliari, scientifico-tecnologiche, informatiche, bibliografiche e ottimizzarne la fruizione

Cod. Obiettivo Strategico: **FI1a**

Obiettivo operativo:

Sviluppo del Piano Edilizio

Gli obiettivi di ampliamento edilizio e ristrutturazione degli edifici esistenti, coerenti con il Programma triennale dei lavori pubblici 2018/2020, interesseranno nel prossimo triennio:

- a. incremento degli spazi
 - nuovo edificio per aule e laboratori didattici e spazi studenti Istituti Biologici
 - nuovo edificio laboratori didattici e centro per il trasferimento tecnologico Cà Vignal
 - restauro fabbricato cantina di vinificazione Villa Eugenia e pertinenze San Floriano (VR)
 - ampliamento spazi del L.U.R.M. presso "Policlinico Giovanbattista Rossi"
- b. riqualificazione di spazi esistenti
 - interventi di messa a norma del Chiostro San Francesco
 - interventi di messa a norma Chiostro Porta Vittoria
 - interventi di messa a norma Palazzo di Economia
 - interventi di messa a norma edifici vari Polo di Veronetta (come da Programma)
 - interventi di adeguamento sismico edifici vari (come da Programma)
 - sistemazione Istituti Biologici: aree esterne e mensa

Indicatori: cronoprogramma singoli interventi in base al Programma triennale dei lavori pubblici 2018/2020

Valore target:

nuovo edificio per aule e laboratori didattici e spazi studenti Istituti Biologici: redazione progetto definitivo < 2018, completamento lavori < 2022

nuovo edificio laboratori didattici e centro per il trasferimento tecnologico Cà Vignal: avvio procedura di gara per l'affidamento dei lavori < 2018, completamento lavori < 2020

restauro fabbricato cantina di vinificazione Villa Eugenia e pertinenze San Floriano (VR): avvio procedura di gara per l'affidamento dei lavori < 2018, completamento lavori < 2019

ampliamento spazi del L.U.R.M. presso "Policlinico Giovanbattista Rossi": completamento lavori < 2018

interventi di messa a norma del Chiostro San Francesco: completamento fasi progettuali < 2018, completamento lavori < 2020

interventi di messa a norma Chiostro Porta Vittoria: inizio lavori entro 2018, completamento lavori < 2019



interventi di messa a norma Palazzo di Economia: completamento lavori < 2018

interventi di messa a norma edifici vari Polo di Veronetta (come da Programma): inizio lavori < 2018, completamento lavori < 2019

interventi di adeguamento sismico edifici vari (come da Programma): completamento lavori Istituti Biologici e avvio lavori Palazzo di Economia < 2018

sistemazione Istituti Biologici: aree esterne e mensa: completamento lavori < 2018

Budget: € 9.800.000

Responsabili: **DTEL**

Cod. Obiettivo Strategico: **FI1b**

Obiettivo operativo:

Messa a regime del Centro Piattaforme Tecnologiche (CPT)

Il Centro Piattaforme Tecnologiche (CPT) è un centro di servizio d'Ateneo dedicato a gestire infrastrutture tecnologicamente all'avanguardia e a dare accesso ampio e trasversale ai propri servizi e alla tecnologia ai vari gruppi di ricerca. È necessario che il CPT possa acquisire al più presto tutte le strumentazioni messe a piano (ulteriori 2ML€) e che venga predisposta una sua sede definitiva dove collocare strumenti e personale.

Cod. Obiettivo Strategico: **FI1c**

Azioni:

1. attivazione delle procedure di gara per l'acquisto di nuove strumentazioni scientifiche e up-grade di strumenti in uso
2. riorganizzazione funzionale della nuova sede presso il plesso ospedaliero di Borgo Roma (AOUI)
3. adeguamento delle infrastrutture e trasferimento delle attrezzature nella nuova sede

Indicatori: on / off

Valore target: 2018: azioni 1 e 2; 2019: azione 3

Budget: € 2.000.000

Responsabili: **DTEL**

Cod. Obiettivo Strategico: **FI1c**

Obiettivo operativo:

Creazione di aule virtuali per l'erogazione della didattica in *streaming*

La rapida evoluzione del settore multimediale offre ampie possibilità di sviluppo di efficienti sistemi di registrazione e trasmissione di contenuti in streaming live, ottimizzati anche per la fruizione tramite dispositivi mobile. L'adozione di tali tecnologie può concorrere con efficacia sia alla risoluzione di alcune esigenze logistiche legate alla scarsità di spazi, sia allo stesso tempo fornire un migliore servizio di erogazione della didattica. Il progetto consiste nella realizzazione di aule virtuali in cui il docente eroghi alcune lezioni del proprio insegnamento in diretta, comprese le lezioni non svolte ma da recuperare, senza preoccuparsi di reperire un'aula disponibile. Sia la diretta che la registrazione della lezione saranno automaticamente disponibili all'interno dello spazio on-line sulla piattaforma di *e-Learning*. Nell'ottica di miglioramento della didattica, lo stesso sistema si potrà estendere anche all'erogazione virtuale di insegnamenti per i corsi di alta formazione (master e corsi di perfezionamento) e per i corsi tandem per gli studenti delle superiori. La tecnologia scelta sarà utilizzabile anche per far fronte alla crescente domanda di trasmettere in diretta eventi di ateneo quali seminari, convegni ed eventi in generale.

Azioni:

1. individuazione degli strumenti e della soluzione tecnologica
2. individuazione delle aule da attrezzare come aule virtuali
3. realizzazione della soluzione tecnologica e integrazione col sistema informativo
4. formazione e sistema di supporto ai docenti

Indicatori: n. aule allestite



Valore target: 2018: almeno 2 aule; 2019: almeno 4 aule

Budget: € 150.000

Responsabili: **DSIT** - DDSS

Cod. Obiettivo Strategico: **F11c**

Obiettivo operativo:

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

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

Azioni:

1. mappatura delle attuali esigenze di calcolo
2. individuazione dell'architettura di calcolo
3. individuazione spazi e risorse;
4. procedura di acquisizione
5. migrazione dall'attuale sito al nuovo
6. avvio

Indicatori: on / off

Valore target: 2018: azioni 1- 4 ; 2019: azioni 5 e 6

Budget: TBD

Responsabili: **DSIT** (DTEL su azioni 2019)

Cod. Obiettivo Strategico: **F11c**

Obiettivo operativo:

Rendere efficace la fruizione Wi Fi dei servizi dell'Ateneo

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

Azioni:

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

Indicatori: on / off

Valore target: 2017: azioni da n. 1 a n. 3; 2018: azioni da n. 4 a n. 6 per il 50% delle zone non coperte da Wi Fi; 2018: azioni da n. 4 a n. 6 per il rimanente 50% delle zone non coperte da Wi Fi



Budget: -

Responsabili: DSIT - DTEL

Macro-obiettivo: FE

Dare un'immagine positiva di efficacia ed efficienza dell'Ateneo a tutti coloro che operano al suo interno o sono in relazione con esso; utilizzare al meglio le risorse dell'Ateneo e offrire un ambiente di lavoro e studio comparabile con quello dei migliori contesti internazionali

Cod. Obiettivo Strategico: **FEB**

Obiettivo operativo:

Accreditamento periodico dell'Ateneo

A dicembre 2018 l'Ateneo riceverà la visita della Commissione di Esperti per la Valutazione (CEV) dell'ANVUR per l'accREDITamento periodico e ambisce ad acquisire la certificazione con un punteggio non inferiore a "buono". E' quindi è fondamentale dar seguito a tutte le attività previste dal Piano di lavoro che UniVr ha da tempo elaborato. Il coordinamento e il monitoraggio delle attività pianificate verrà effettuato da un apposito comitato di coordinamento, mentre spetta alla singole strutture la realizzazione delle singole attività previste a piano.

Azioni:

- supporto al coordinamento e monitoraggio delle attività: APCD
- attuazione attività: APCD (30 attività), DSIT (3), AR (5), DDSS (15), DRU (4), DCG (3)

Indicatori: n. attività del piano completate

Valore target: 2018: dall'80% al 100% attività svolte (su tot.60)

Budget: -

Responsabili: APCD – DSIT – AR – DDSS – DRU - DCG

Cod. Obiettivo Strategico: **FEc**

Obiettivo operativo:

Reporting direzionale per il supporto alle decisioni degli Organi di governo

Si vuole fornire al *management* un quadro esaustivo di informazioni finalizzate all'adozione di scelte mirate e consapevoli. La mole di informazioni che l'Ateneo possiede è sempre più consistente e necessita di crescente attenzione e precisione nella raccolta, affidabilità e razionale organizzazione dei dati. Diviene pertanto necessario sintetizzare le informazioni dei principali aspetti strategici dell'attività dell'Ateneo con l'adozione di *dashboard* direzionali e reportistiche sintetiche che incrociano informazioni provenienti da differenti aree dell'Ateneo (Didattica e studenti, Ricerca scientifica, Risorse Umane, Risorse economiche, finanziarie e patrimoniali) e da fonti esterne per confronti e benchmark. I cruscotti e le reportistiche saranno costruite in funzione degli *stakeholder* cui sono dirette e saranno messe a disposizione tramite modalità definite nel corso del progetto, anche in base alle funzionalità consentite dallo strumento informatico adottato. Infatti, uno degli elementi cruciali cui prestare attenzione per la riuscita del progetto è dato dallo strumento Pentaho, messo a disposizione da Cineca per interrogare il *data warehouse*, e dalle tempistiche dettate dallo stesso Cineca per l'implementazione delle svariate metriche da costruire. Il progetto è stato avviato nel 2017.

Azioni:

1. individuazione del quadro dei destinatari dei cruscotti e delle reportistiche
2. analisi degli obiettivi di fabbisogno informativo, nonché degli elementi e delle relazioni che comporranno ciascun cruscotto, con definizione del livello di dettaglio richiesto. Particolare attenzione verrà riservata ai dati attualmente già richiesti nell'ambito del sistema AVA per la SUA-CDS e la SUA-RD, del FFO e della quota premiale, della Programmazione Triennale e della VQR
3. predisposizione delle reportistiche e dei cruscotti, individuazione della cadenza di aggiornamento e definizione della modalità di diffusione delle reportistiche
4. abilitazione degli utenti all'accesso delle reportistiche e dei cruscotti



5. certificazione del risultato prodotto al fine di un corretto utilizzo da parte dei destinatari
6. presentazione e condivisione dei risultati
7. formazione degli utenti finali

Indicatori: n. report/cruscotti predisposti e resi disponibili

Valore target: 2018: ≥ 20 nuovi report

Budget: -

Responsabili: APCD - DSIT

Cod. Obiettivo Strategico: **FEC**

Obiettivo operativo:

Reporting contabile per centri di responsabilità e per progetti

Si vuole rendere disponibile online un set di report contenenti dati contabili aggiornati (budget, impegnato, pagato, disponibile) riferiti a singoli centri di responsabilità o a singoli progetti che possano essere utili ai relativi responsabili. Particolare attenzione sarà data ai report relativi ai progetti di ricerca al fine di facilitarne il monitoraggio e la rendicontazione.

Azioni:

1. analisi dell'effettivo fabbisogno informativo e delle informazioni disponibili, anche su sistemi informativi diversi dal gestionale contabile
2. predisposizione dei report
3. fase di test da parte di alcuni destinatari dei report
4. perfezionamento e messa in linea dei report
5. formazione sullo strumento
6. fase di *follow up*

Indicatori: n. report predisposti

Valore target: 2018: ≥ 5 report

Budget: -

Responsabili: DAF – DSIT – APCD - SDIP

Cod. Obiettivo Strategico: **FEC**

Obiettivo operativo:

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

Il progetto è la continuazione di quanto iniziato nel 2017 e riguarda il monitoraggio dei processi di alimentazione dei dati forniti a ANVUR, MIUR, ALMALAUREA, Società di *ranking* per il calcolo di svariati indicatori. Per fare questo è necessario ricostruire internamente le medesime logiche di estrazione e calcolo degli indicatori effettuate dagli enti sopra citati. *Conditio sine qua non* per la realizzazione del monitoraggio dei dati MIUR e ANVUR è che Cineca renda disponibili all'interno del data warehouse le medesime metriche utilizzate dai due enti.

Particolare attenzione sarà dedicata ai seguenti indicatori:

- MIUR per la distribuzione di risorse (FFO, PRO3, Dottorati, Tutorato),
- ANVUR per la valutazione periodica degli atenei (SUA-CDS, SUA-RD, VQR),
- ALMALAUREA ai fini delle indagini sul profilo e la condizione occupazionale dei laureati.

Verranno inoltre esplorati gli indicatori utilizzati dalle due tra le più note classifiche nazionali curate da Il Sole 24 Ore e da La Repubblica e i due più importanti ranking internazionali quali *The Times Higher Education World University Rankings (THE)* e *QS World University Rankings (QS)*.

Azioni:



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

Indicatori: n. indicatori analizzati e ricreati in Ateneo

Valore target: 2018: ≥ 15 indicatori

(NB: il target è subordinato alla disponibilità di Cineca di rendere disponibili le metriche ANVUR e MIUR)

Budget: -

Responsabili: APCD – DSIT – DDSS – DRU - AR

Cod. Obiettivo Strategico: **FEC**

Obiettivo operativo:

Operational Risk Assessment

La normativa ed i pronunciamenti delle autorità d'indirizzo sulla prevenzione della corruzione individuano alcune aree particolarmente esposte al rischio corruttivo, come i procedimenti di autorizzazione o concessione, l'affidamento di lavori, forniture e servizi, i concorsi e le prove selettive per l'assunzione di personale, demandando alle singole amministrazioni la mappatura dei procedimenti adottati e la conseguente valutazione del rischio per ciascun procedimento. L'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione, recentemente adottato dall'ANAC in collaborazione con MIUR, ANVUR, CUN, CNGR, CNSU, CRUI e CODAU, inoltre, ha analizzato specificamente, sotto il profilo del rischio corruttivo, gli ambiti di attività istituzionali delle Università, individuando una serie di aree critiche e di *good practice* verso cui indirizzare gli Atenei.

Il concetto di valutazione del rischio intesa come fase preliminare all'introduzione di un sistema di gestione integrato, del resto, è trasversale a molti ambiti: dalla tutela della salute e sicurezza sul lavoro (DVR) al trattamento dei dati personali di cui al recente Regolamento generale europeo sulla privacy (DPIA), dal calcolo del rischio d'impresa alla considerazione del rischio reputazionale. In tutti questi casi viene adottata una metodologia comune, basata su a. raccolta di informazioni e dati su processi, prodotti e contesto, b. individuazione dei potenziali pericoli e c. stima dei potenziali rischi in termini di probabilità di accadimento e gravità dei possibili effetti o impatto, secondo una matrice del rischio predefinita.

Il conseguente obiettivo operativo è la realizzazione di una valutazione complessiva dei rischi operativi (*Operational Risk Assessment*), cui far seguire una strategia integrata di mitigazione del rischio, a partire da azioni e politiche di contrasto a conflitti d'interesse e abusi di posizione, sul lato della prevenzione della corruzione, e dalla revisione delle procedure di trattamento dei dati personali, sul lato della tutela della privacy.

Azioni:

1. progettazione metodologica e redazione della valutazione dei rischi operativi, con particolare riferimento agli ambiti della prevenzione della corruzione e della tutela della privacy
2. mappatura delle principali aree di rischio secondo procedimenti e strutture coinvolte
3. realizzazione di un'analisi delle mansioni, ruoli e personale incaricato nei procedimenti a più elevato rischio
4. definizione delle conseguenti azioni di mitigazione del rischio e introduzione / revisione delle conseguenti procedure
5. realizzazione di interventi di formazione sulle specifiche aree di rischio per il personale interessato

Indicatori: on / off

Valore target: 2018: azioni 1 e 2; 2019: azione 3; 2020: azioni 4 e 5

Budget: TBD

Responsabili: DCG



Cod. Obiettivo Strategico: **FEed**

Obiettivo operativo:

Consolidamento del nuovo processo acquisti

Nel corso del 2017 è stato implementato un nuovo modello di gestione degli acquisti. Tale modello ha determinato significativi cambiamenti in termini organizzativi e di processo. Dopo la fase di avvio, è ora cruciale curare con attenzione la fase di follow per facilitare la messa a punto del sistema nei diversi ambiti: organizzativo, informatico, contabile e contrattualistico.

Azioni:

1. incontri periodici sui tre aspetti principali del processo (contrattualistica, contabilità, sistema informatico) tra referenti del progetto e uffici e referenti accademici interessati al fine di individuare buone pratiche e ed implementare soluzioni migliorative
2. sul piano contrattualistico:
 - definizione di una alberatura merceologica multilivello ed individuazione di un panel di classi merceologiche di interesse trasversale
 - predisposizione ed elaborazione di un elenco/albo fornitori
 - definizione e stipula di procedure di affidamento/accordi quadro

Indicatori: n. procedure di affidamento/accordi quadro predisposti e resi disponibili; livello soddisfazione direttori di dipartimento (questionario)

Valore target: 2018: ≥ 4 procedure di affidamento/accordi quadro con principali fornitori; soddisfazione \geq a prima

Budget: -

Responsabili: **DTEL** – DAF – DSIT - SDIP

Cod. Obiettivo Strategico: **FEed**

Obiettivo operativo:

Consolidamento organizzazione servizi ai dipartimenti

Il nuovo assetto organizzativo implementato nel corso del 2017 ha tra gli obiettivi il miglioramento dell'efficacia dei servizi a supporto dei Dipartimenti. Le strutture di servizio dipartimentali (ex segreterie amministrative) devono progressivamente diventare anello di congiunzione tra le esigenze dipartimentali (Direttore e docenti) e i servizi tecnico amministrativi della struttura gestionale e collaborare con quest'ultima al fine di facilitare il miglioramento del livello di servizio offerto. L'obiettivo perseguito è quello di mantenere aperta la comunicazione tra strutture di servizio e dipartimenti al fine individuare modalità di supporto che rispondano il più possibile alle esigenze dipartimentali. Al contempo le strutture di servizio dipartimentali devono progressivamente sviluppare il supporto in specifici nuovi ambiti dipartimentali quali: l'assicurazione della qualità, la comunicazione, la terza missione, ecc.

Azioni:

- analisi delle eventuali criticità ed esigenze di potenziamento dei servizi di supporto
- confronto con colleghi di altri ambiti (dipartimenti/macroaree)
- segnalazione di opportunità formative da mettere in atto
- identificazione di nuovi strumenti informatico/gestionali eventualmente da implementare
- mappatura ed eventuale reingegnerizzazione di processi
- individuazione e attuazione azioni di miglioramento

Indicatori: grado di soddisfazione dei direttori di dipartimento

Valore target: grado di soddisfazione $\geq 3,5$ su una scala di 5

Budget: -

Responsabili: **SDIT** - DAF - DTEL – AR - DDSS



Cod. Obiettivo Strategico: **FEEd**

Obiettivo operativo:

Modello funzionamento delle Scuole di specializzazione di area medica

Al fine di ampliare il raggio di azione dei processi di assicurazione della qualità, si intende analizzare, in collaborazione con la Scuola di medicina, le attuali e variegate modalità di gestione delle Scuole di specializzazione e degli specializzandi, al fine di definire e adottare un nuovo modello organizzativo che sia migliorativo rispetto alla situazione attuale e che sollevi il più possibile i docenti da compiti operativi. Il modello di funzionamento da definire e implementare dovrà riguardare:

- processi e ruoli relativi all'organizzazione della didattica frontale e professionalizzante
- processi e ruoli connessi al front-office, alla gestione delle carriere e alla gestione contrattuale degli specializzandi
- coordinamento e gestione adempimenti relativi ad autovalutazione, valutazione periodica, accreditamento (AGENAS e ANVUR)
- coordinamento dei referenti delle Scuole di Specializzazione dell'area medica presso le diverse sedi ospedaliere e gestione rapporti con gli enti esterni e le strutture della rete formativa

Azioni:

- mappatura dei processi e rilevazione dell' "as-is"
- definizione e condivisione modello di funzionamento "to be"
- implementazione nuovo modello
- follow up

Indicatori: nuovo assetto organizzativo / livello soddisfazione docenti

Valore target: 2018: on/off assetto organizzativo; 2019: maggiore soddisfazione da parte dei docenti delle Scuole (dichiarazioni)

Budget: -

Responsabili: **DDSS**- SDIP (area medica)

Cod. Obiettivo Strategico: **FEEd**

Obiettivo operativo:

Reingegnerizzazione dei processi relativi ad assegni e borse

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

Azioni:

- completamento della fase di analisi delle criticità dei processi esaminati
- disegno dei nuovi processi (to be)
- implementazione dei nuovi processi

Indicatori: on / off

Valore target: 2018: implementazione nuovi processi

Budget: -

Responsabili: **DAF** – AR - DSIT – DDSS – SDIP



Cod. Obiettivo Strategico: **FEe**

Obiettivo operativo:

Carta dei servizi e standard di qualità

Nell'ottica del costante miglioramento dei servizi erogati e del coinvolgimento partecipato dei propri interlocutori, l'Ateneo si vuole dotare della Carta dei servizi, quale documento periodicamente aggiornato in cui le Direzioni e alcune Aree dichiarano i livelli di servizio che intendono garantire. Si inserisce in un contesto legislativo in cui vengono tracciate le linee dell'amministrazione che non lavora solo per adempimenti, ma che progetta, pianifica e risponde dei risultati che produce. La Carta dei servizi rappresenta uno strumento di comunicazione istituzionale attraverso il quale l'Ateneo si impegna a fornire ai propri interlocutori informazioni accessibili, trasparenti, tempestive ed efficaci, tali da promuovere la conoscenza dei servizi e i relativi standard qualitativi, misurati tramite lo sviluppo di indicatori appositamente individuati. La Carta dei servizi dell'Ateneo è per ora rivolta ai seguenti destinatari: studenti e docenti.

Azioni:

1. definizione e stesura del progetto di lavoro con le Direzioni e Aree coinvolte e condivisione del primo prototipo (Carta dei Servizi del Sistema Bibliotecario d'Ateneo)
2. linee guida per la stesura del prototipo di ciascuna Direzione e Area coinvolta
3. stesura del prototipo delle Direzioni DAF, DRU, DDSS, DSIT e Area Ricerca
4. presentazione della Carta dei servizi di ciascuna Direzione e Area coinvolta al Nucleo di Valutazione
5. implementazione sul portale d'Ateneo

Indicatori: on / off

Valore target: 2018 : Carte dei servizi per studenti e docenti v. 1.0; 2019: completamento e messa a punto

Budget: -

Responsabili: **SBA** – DDSS - AR – DRU – DSIT - DAF

Cod. Obiettivo Strategico: **FEe**

Obiettivo operativo:

Piano di azioni per migliorare la *customer satisfaction*

L'Ateneo monitora il grado di soddisfazione di docenti, studenti e personale TA sui servizi erogati. In particolare partecipa, insieme ad altre 31 Università e 5 Scuole Superiori, al progetto *Good Practice*, il cui obiettivo è la comparazione delle prestazioni di efficienza ed efficacia dei servizi tecnico-amministrativi, nonché l'individuazione di buone pratiche che rappresentino dei *benchmark* per tutti gli atenei partecipanti; inoltre, prevede una specifica indagine di *customer satisfaction* tramite questionari somministrati a: personale docente (compresi assegnisti e dottorandi), studenti del primo anno di corso e studenti di anni successivi e personale tecnico-amministrativo. Dall'analisi dei risultati dell'ultima rilevazione sono emerse alcune importanti criticità che richiedono l'attivazione di azioni migliorative sui seguenti processi:

- gestione della proprietà intellettuale (contratti, convenzioni quadro, tutela dei diritti di proprietà) e valorizzazione della ricerca (spin-off, brevetti) in termini di chiarezza delle procedure, efficacia del supporto fornito e adeguatezza delle tempistiche di evasione delle richieste
- rimborso missioni al personale, sia in termini di adeguatezza dei tempi che della chiarezza della procedura di liquidazione
- supporto alla gestione fiscale (IVA, vincoli normativi, DURC, CIG, limiti di spesa, ecc.) e alle correlate funzionalità del gestionale contabile
- liquidazione dei compensi per attività in conto terzi e progetti di ricerca, in termini di standardizzazione delle tempistiche di liquidazione e di consolidamento delle conoscenze su tali materie

Azioni:

1. predisposizione di un report di sintesi per *stakeholder* e focus sulle criticità evidenziate con i responsabili delle rispettive aree di competenza
2. definizione, timing e realizzazione degli interventi migliorativo come sopra enucleati

Indicatori: n. indicatori di *customer* critici (sotto media)

Valore target: 2018: ≥ 6 indicatori critici portati sopra media



Budget: -

Responsabili: AR - DAF

Cod. Obiettivo Strategico: **FEE**

Obiettivo operativo:

Nuovo sistema di gestione delle riunioni e della relativa documentazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione

L'obiettivo è quello di compiere un ulteriore passo in avanti nei processi di dematerializzazione della documentazione e di semplificazione dei procedimenti che sottendono la gestione delle sedute degli Organi di Governo.

In particolare il nuovo modello, attraverso l'applicazione digitale *IMeetingRoom*, permetterà la gestione della trascrizione automatica, dell'accesso e archivio storico, del *work flow* documentale, della lettura dei documenti in modalità online, della ricerca dei documenti tramite specifici parametri, di un sistema di votazione elettronica, della rilevazione delle presenze con il calcolo del relativo gettone e della verbalizzazione.

Il nuovo sistema di gestione e organizzazione delle sedute degli Organi di Governo riguarda anche l'implementazione di un apparato hardware di *conference*, che aumenterà l'efficienza delle presentazioni e migliorerà l'interazione dei partecipanti con strumenti informatizzati e tecnologicamente avanzati. In particolare la sala consiliare sarà modernizzata attraverso apparati di audio conferenza e di dispositivi multimediali (tablet).

Azioni:

- parametrizzazione sistema
- formazione utenti
- cablaggio ed installazione

Indicatori: on / off

Valore target: avvio nuovo sistema entro maggio 2018

Budget: € 50.000

Responsabili: DCG - DSIT

Cod. Obiettivo Strategico: **FEE**

Obiettivo operativo:

Dematerializzazione procedure elettorali studenti

L'obiettivo è la dematerializzazione delle procedure elettorali tramite l'implementazione e l'avvio di una piattaforma per lo svolgimento delle elezioni studentesche con modalità elettronica al fine di un sensibile miglioramento della procedura in termini di efficienza ed efficacia. Da un lato si agevolerà la partecipazione degli studenti alla vita democratica di Ateneo, dall'altro si garantirà un notevole risparmio in termini di tempo e di risorse umane impiegate (le elezioni impegnano mediamente oltre 100 dipendenti), nonché in termini di contenimento dei costi (schede, predisposizione seggi, materiale elettorale).

L'applicazione della piattaforma per lo svolgimento delle procedure elettorali, interesserà, in un primo momento, le elezioni per il rinnovo delle rappresentanze studentesche essendo le più complesse (rappresentanti in Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Comitati, Dipartimenti, Scuole e Consigli dei Corsi di Studio). In un secondo momento il voto elettronico potrà essere esteso anche ad altre procedure elettorali di Ateneo. L'accesso all'area di voto avverrà presso una postazione fissa oppure direttamente online (attraverso pc, tablet, smartphone). L'avvio sarà accompagnato da adeguata formazione e informazione.

Azioni:

- parametrizzazione del sistema
- test
- informazione e formazione
- avvio

Indicatori: on / off

Valore target: entro giugno 2018 avvio nuova procedura



Budget: € 35.000

Responsabili: **DCG** - DSIT

Cod. Obiettivo Strategico: **FEE**

Obiettivo operativo:

Gestione integrata delle risorse bibliografiche cartacee ed elettroniche su piattaforma ALMA

La crescita esponenziale della domanda e dell'uso delle risorse elettroniche e digitali, mutando la natura delle collezioni e dei servizi ad esse correlati, rende imprescindibile una soluzione unica in grado di soddisfare le nuove esigenze di gestione, consentendo una migliore accessibilità e fruibilità delle risorse elettroniche in supporto all'attività di ricerca della comunità accademica.

Per tale motivo si ritiene utile che anche l'Ateneo di Verona evolva verso un sistema innovativo come hanno già fatto alcune importanti università italiane che dal software Aleph sono migrate alla piattaforma di gestione integrata ALMA: un software di nuova generazione per la gestione unificata delle risorse di biblioteca sia cartacee che elettroniche, tramite un'unica piattaforma che consente inoltre la condivisione di dati bibliografici con una comunità internazionale, una reportistica analitica e l'integrazione con nuovi servizi tramite standard di comunicazione aperti, *web services* e API (*Application Programming Interface*). Il passaggio a tale piattaforma di servizi presuppone un lavoro preparatorio di progettazione in più fasi, che a loro volta dovranno essere suddivise in molteplici attività sia consecutive che parallele, lungo un percorso che si conclude in un triennio.

Azioni:

1. analisi di fattibilità tecnica e gestionale (definizione e stesura del progetto di lavoro, configurazione di Universe come unico accesso della ricerca bibliografica a tutte le risorse, bonifiche nell'attuale catalogo Aleph, potenziamento dei servizi online all'utenza, verifiche con altre istituzioni italiane già operative su Alma)
2. piano economico e gestione della fornitura
3. configurazione ALMA UniVr e formazione operatori (definizione e stesura del progetto definitivo, definizione e gestione dei gruppi di lavoro, analisi configurazione Alma personalizzata per Università di Verona ed eventuali servizi accessori, inizio attività di configurazione del sistema, formazione certificata degli operatori, test, implementazione, configurazione connettività di rete)
4. messa in produzione e formazione utenti (configurazione connettività di rete, formazione e comunicazione, avvio follow up)

Indicatori: on / off

Valore target: 2018: azioni 1-2; 2019: azione 3; 2020: azione 4

Budget: TBD

Responsabili: **SBA** - DSIT

Cod. Obiettivo Strategico: **FEE**

Obiettivo operativo:

Realizzazione di un nuovo sistema informativo del Centro Linguistico di Ateneo (CLA)

L'obiettivo consiste nella reingegnerizzazione del sistema informativo del Centro Linguistico di Ateneo (CLA) per gestire l'offerta formativa sulle competenze linguistiche a partire dalle esigenze didattiche dei singoli corsi di studio e del territorio, con la pubblicazione delle informazioni su un portale dedicato e l'integrazione della procedura di gestione esami e rilascio certificazione con il gestionale ESSE3.

Azioni:

1. analisi dei processi amministrativi e di organizzazione della didattica del CLA;
2. inserimento dell'offerta formativa nel sistema di gestione UGOV, sua specializzazione nel sistema Web Integrato e personalizzazione di: *dashboard* docente, registro lezioni e diario annuale, con relativo flusso di approvazione,
3. adozione della nuova versione della piattaforma di erogazione dei test informatizzati (*Perception*)
4. nuovo sito del CLA ed estensione della intranet al fine di gestire gli appelli e registrarne gli esiti,
5. creazione di un sistema di riconciliazione fra offerta formativa del CLA e l'offerta formativa dei singoli Corsi di studio al fine della registrazione automatica degli esiti nella carriera dei singoli studenti.



Indicatori: on / off

Valore target: 2018: azioni 1, 2 e 3; 2019: azioni 4 e 5

Budget: € 100.000

Responsabili: **DSIT** – DDSS - CLA

Cod. Obiettivo Strategico: **FEE**

Obiettivo operativo:

Application on line

Nell'ambito della progressiva dematerializzazione dei processi di Ateneo, particolare rilievo assumono l'iter di selezione dei docenti a contratto, le procedure selettive per dottorandi, assegnisti di ricerca, collaboratori coordinati ed occasionali. Obiettivo è utilizzare il nuovo sistema adottato nel corso del 2017 per la gestione on line e dematerializzata delle procedure concorsuali (*application on line*), integrato con gli attuali applicativi di gestione esistenti in Ateneo (sistema di protocollo e sistema di gestione delle carriere giuridiche).

Azioni:

- analisi dei processi di selezione per docenti a contratto, assegnisti di ricerca, collaboratori coordinati ed occasionali
- personalizzazione e configurazione del sistema di gestione "application on line"; test e verifica funzionale e di processo
- messa on line

Indicatore: on/off

Valore target: docenti a contratto LT/LM, dottorandi < a.a. 2018/2019; assegnisti, collaboratori coordinati ed occasionali: primo semestre 2019

Budget: € 20.000

Responsabili: **DSIT** – DRU - DDSS

Cod. Obiettivo Strategico: **FEE**

Obiettivo operativo:

Accorpamento in un unico badge di servizi diversi

Nel corso del 2017 sono stati distribuiti al personale tecnico amministrativo e alle matricole nuovi badge che accorpano i servizi di gestione presenze, prestito bibliotecario, accesso a locali e parcheggi. È necessario ora estendere i servizi fruibili tramite il badge anche al personale docente e prevedere una maggiore integrazione con il sistema informativo d'Ateneo.

Azioni:

1. analisi e sviluppo della nuova release del software di gestione del badge con revisione del sistema di caricamento delle foto e introduzione del sistema di prossimità (rfid)
2. aggiornamento delle stampanti badge con transponder "rfid"
3. individuazione di un work flow di gestione dei servizi ed individuazione dei relativi uffici competenti
4. messa in produzione della soluzione e formazione del personale addetto
5. piano di comunicazione delle nuove funzionalità

Indicatori: on / off

Valore target: 2018: estensione badge al personale docente; 2019: integrazione del software con il sistema di gestione dei permessi di accesso ai locali.

Budget: € 65.000

Responsabili: **DSIT**



Cod. Obiettivo Strategico: **FEE**

Obiettivo operativo:

Aggiornamento delle procedure di alimentazione automatica di Amministrazione Trasparente

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

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

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

Azioni:

1. completamento dell'analisi di *work flow* del processo di selezione e gestione di consulenti e collaboratori, avviata nel 2017
2. analisi di *work flow* del processo di formazione e adozione dei provvedimenti gestionali
3. integrazione dei sistemi ed eventuale sviluppo di parti applicative
4. migrazione dall'attuale sistema: *switch off – switch on*

Indicatori: on / off

Valore target: 2018: azioni 1 e 2; 2019: azioni 3 e 4

Budget: -

Responsabili: DCG - DSIT

Cod. Obiettivo Strategico: **FEE**

Obiettivo operativo:

Dematerializzazione della domanda di laurea e dell'elaborato finale

Attualmente lo studente presenta la domanda di laurea e l'elaborato finale recandosi al front office dei diversi uffici carriera studenti; si prevede di attivare una procedura on line che consenta allo studente di fare dette operazioni tramite l'applicativo Esse3. Lo studente potrà così gestire direttamente tutto on line tramite Esse3: stato della domanda di laurea, eventuali comunicazioni con il docente e con l'Ufficio Carriere Studenti.

Azioni:

1. analisi delle informazioni presenti nelle diverse domande di laurea in formato cartaceo utilizzate dalle varie aree dell'Ateneo
2. individuazione dei requisiti minimi essenziali che la domanda di laurea on-line dovrà avere
3. predisposizione di un modello di domanda on line comune a tutte le aree dell'Ateneo da inviare al Cineca
4. adozione della domanda di laurea on-line per i corsi di studio di primo e secondo livello
5. analisi delle caratteristiche che dovrà avere il sistema di presentazione dell'elaborato finale in formato digitale
6. adozione di un sistema di presentazione dell'elaborato finale in formato digitale per i CdS di I e II livello

Indicatori: on / off

Valore target: 2018: adozione della domanda di laurea on-line per i CdS di I e II livello; 2019: adozione del sistema di presentazione dell'elaborato finale in formato digitale per almeno i CdS di I e II livello; 2020: adozione del sistema di archiviazione dell'elaborato finale in formato digitale

Budget: -



Responsabili: **DDSS** - DSIT

Cod. Obiettivo Strategico: **FEE**

Obiettivo operativo:

Gestione missioni on line

Nel 2016 l'Ateneo ha avviato un progetto per la dematerializzazione delle missioni, la cui prima fase è terminata con la scelta dello strumento informatico. La gestione on line delle pratiche di rimborso delle spese di missione, dalla dematerializzazione della richiesta all'autorizzazione, alla copertura anticipata delle spese, alla presentazione delle pezze giustificative e all'imputazione dei costi, consente di ridurre considerevolmente i tempi di rimborso, rendendo snella tutta la procedura. L'obiettivo consiste nell'introdurre la nuova procedura online in tutte le strutture dell'ateneo per tutto il personale strutturato e nel ridurre i tempi di liquidazione delle spese sostenute per le missioni.

Azioni:

1. implementazione nuovo software per la gestione delle missioni
2. formazione del personale, comunicazione delle nuove funzionalità
3. messa in produzione

Indicatori: on / off: gg medi liquidazione

Valore target: 2018: avvio nuova procedura on line per tutto personale strutturato; 2019: riduzione del 20% gg medi di liquidazione

Budget: € 25.000

Responsabili: **DAF** – DSIT

Cod. Obiettivo Strategico: **FEE**

Obiettivo operativo:

Implementazione di un sistema gestionale integrato per le risorse umane

L'Ateneo si prefigge di realizzare un unico sistema gestionale dove andranno a confluire tutte le informazioni ed i dati relativi al personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Il sistema garantirà l'integrazione e fra le diverse banche dati relative alle risorse umane, interfacciandosi con il più generale sistema informativo dell'Ateneo.

Una volta mappati i singoli processi e *data base* oggi esistenti occorrerà amalgamare gli stessi affinché il sistema così integrato possa aggiornare i dati che riguardano rispettivamente gli aspetti amministrativi e contabili, i profili organizzativi, la mappatura delle competenze e delle capacità dei singoli dipendenti nonché, in ultima analisi, lo sviluppo professionale di ciascun dipendente.

Azioni:

1. analisi dei processi e bisogni informativi e definizione dei requisiti
2. valutazione delle possibili offerte dalla piattaforma attualmente in uso e del livello di integrazione della stessa con eventuali nuovi sistemi
3. individuazione del sistema gestionale aderente ai fabbisogni dell'Ateneo
4. integrazione/implementazione del sistema individuato con il sistema informativo dell'Ateneo
5. messa a regime del sistema

Indicatori: on / off

Valore target: 2018: azioni 1 e 2; 2019: avvio sistema

Budget: TBD

Responsabili: **DRU** - DSIT



3.2. Obiettivi operativi per struttura

Nel presente paragrafo si offre una vista differente dei medesimi obiettivi operativi, sintetizzati in tavole distinte per direzione.

Diventa, così, più agevole, per ciascuna direzione, identificare obiettivi, indicatori, target, budget, peso (sul totale degli obiettivi di cui la direzione risulta capofila) ed altre direzioni coinvolte.

Le strutture capofila sono riportate **in carattere grassetto**.



DIREZIONE AMMINISTRAZIONE E FINANZA					
Ob. Strat.	Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Struttura capofila	Peso
FEc	Reporting contabile per centri di responsabilità e per progetti	n. report predisposti	≥ 5 report <2018		20%
FEe	Consolidamento del nuovo processo acquisti	livello soddisfazione direttori di dipartimento (questionario)	soddisfazione ≥ a prima <2018	DTEL	20%
FEe	Carta dei servizi e standard qualità	on / off	CdS v. 1.0 studenti / docenti operative <2018, completamento e messa a punto <2019		5%
FEe	Piano di azioni per migliorare la <i>customer satisfaction</i>	n. indicatori critici	≥ 6 indicatori critici >media <2018		10%
FEe	Gestione missioni on line	on / off: gg medi liquidazione	avvio <2018, - 20% gg medi di liquidazione <2019		20%
FEd	Reingegnerizzazione dei processi relativi ad assegni e borse	on / off	nuovi processi <2018		20%
FEe	Consolidamento organizzazione servizi dipartimentali	grado di soddisfazione dei direttori di dipartimento	grado di soddisfazione ≥ 3,5 su una scala di 5 <2018		5%
					100%



DIREZIONE COMUNICAZIONE E GOVERNANCE					
Ob. Str.	Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Struttura capofila	Peso
DD3b	Migliorare l' <i>educational marketing</i> per accrescere la capacità attrattiva delle lauree magistrali e del post laurea	on / off	Piano media-advertising <2018		10%
TM2a	Promozione on line, su portali mirati, dei risultati della ricerca	on / off	completamento schedatura dei risultati della ricerca scientifica nei due siti dedicati <2018	AR	*
TM2c	Sostenere l'innovazione: Premio Nazionale dell'Innovazione 2018 - Evento	n. partecipanti agli eventi finali	+10 % dei partecipanti agli eventi finali (ed. 2017: 400 partecipanti)	AR	*
TM3a	Realizzare il nuovo portale di Ateneo – AOL	on / off	on line <giugno 2018	DSIT	20%
TM3c	Valorizzare la divulgazione scientifica ed il Public Engagement dei Dipartimenti nei loro portali	on / off	2018: 1 e 2; 2019: 3 - almeno 6 video; 2020 completamento video		10%
TM3d	Accrescere la consapevolezza del <i>Public Engagement</i> nella comunità accademica e nella cittadinanza	on / off	<2018		10%
FP4a	Migliorare la comunicazione su salute e sicurezza verso lavoratori, studenti e ospiti stranieri, nei Dipartimenti e nei confronti della generalità degli studenti	on / off per azioni 1-4 e 6-7, n. incontri per azione 5	2018: azioni 1, 2, 3 e 6 e 6 incontri; 2019: azioni 4 e 7 e ulteriori 6 incontri		10%
FP4a	Il salto di qualità nel portale intranet: MyUnivr 2.0	on / off	az. 1-3 <2018; az. 4 e 6 < giugno 2019	DSIT	*
FEb	Accreditamento periodico dell'Ateneo	n. attività del piano completate	≥ 48 attività (80%) <2018	APCD	*
FEc	<i>Operational Risk Assessment</i>	on / off	azioni 1-2 <2018, azione 3 <2019, azioni 4-5 <2020		10%
FEe	Nuovo sistema di gestione delle riunioni e della relativa documentazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione	on / off	nuovo sistema <maggio 2018		5%
FEe	Dematerializzazione procedure elettorali studenti	on / off	nuova procedura <2018		10%
FEe	Aggiornamento delle procedure di alimentazione automatica di Amministrazione Trasparente	on / off	azioni 1-2 <2018, azione 3-4 <2019		10%
					100%
<i>* Peso complessivo degli obiettivi con asterisco = 5%</i>					



DIREZIONE DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI					
Ob. Str.	Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Struttura capofila	Peso
DD2b	Contenere le rinunce degli studenti alle borse di mobilità internazionale	% rinunce su borse bandite	- 20% rinunce a.a. 2019/2020		5%
DD3b	Sviluppare nuovi strumenti di orientamento e costruire nuovi percorsi di inserimento degli immatricolati	on / off	2018: a) - e); 2019 : f)		10%
DD3b	Migliorare l' <i>educational marketing</i> per accrescere la capacità attrattiva delle lauree magistrali e del post laurea	on / off	Piano media-advertising<2018	DCG	*
DD3g	Avvio attuazione politiche dell'inclusione	on / off	CdS e Comitato <2018, formazione <2019		5%
DD4c	Realizzare iniziative di inserimento professionale per i laureati e sviluppare servizi di incontro domanda/offerta di lavoro	n. incontri realizzati; n. schede fabbisogni professionali	≥1 incontro per macroarea; ≥90% schede compilate <2018		5%
TM3a	Realizzare il nuovo portale di Ateneo – AOL	on / off	on line <giugno 2018	DSIT	20%
TM3a	Migliorare la qualità delle informazioni e della documentazione sulla didattica nei portali di Dipartimento	on / off	on line <ottobre 2018		5%
FP4a	Il salto di qualità nel portale intranet di Ateneo: MyUnivr 2.0	on / off	azioni da n. 1 a n. 3 < 2018; azioni 4 e 6 < giugno 2019	DSIT	*
F11b	Creazione di aule virtuali per l'erogazione della didattica in <i>streaming</i>	n. aule allestite	≥ 2 aule <2018, ≥ 4 aule <2019	DSIT	*
FEb	Accreditamento periodico dell'Ateneo	n. attività del piano completate	≥ 48 attività (80%) <2018	APCD	20%
FEc	Migliorare il monitoraggio degli indicatori adottati da MIUR, ANVUR, ALMALAUREA, RANKING nazionali e internazionali	n. indicatori analizzati e ricreati in Ateneo	≥ 15 indicatori <2018	APCD	*
FEd	Modello funzionamento delle Scuole di specializzazione di area medica	on / off	Nuovo assetto <2018		10%
FEd	Reingegnerizzazione dei processi relativi ad assegni e borse	on / off	nuovi processi <2018	DAF	*
FEe	Carta dei servizi e standard qualità	on / off	CdS v. 1.0 <2018, completamento e messa a punto <2019		5%
FEe	Realizzazione di un nuovo sistema informativo del Centro Linguistico di Ateneo (CLA)	on / off	azioni 1-3 <2018, azioni 4-5 <2019	DSIT	*
FEe	<i>Application on line</i>	on / off	docenti a contratto LT/LM, dottorandi < a.a. 2018/2019, assegn., collabor. <giugno 2019	DSIT	*
FEe	Dematerializzazione della domanda di laurea e dell'elaborato finale	on / off	domanda laurea <2018, elaborato <2019, archiviazione <2020		10%
					100%
* Peso complessivo degli obiettivi con asterisco = 5%					



DIREZIONE RISORSE UMANE					
Ob. Str.	Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Struttura capofila	Peso
FP3a	Attuazione annuale del piano formativo biennale di Ateneo	n. corsi (ore di formazione) erogati	2018: ≥ 80% dei corsi, 2019: ≥ 80% dei corsi		15%
FP3a	Rilevare le competenze del personale tecnico-laboratoristico e adottare un nuovo sistema di definizione e pesatura delle funzioni specialistiche	n. tecnici con competenze mappate e pesatura effettuata	80 % dei tecnici (circa 130 tecnici tot) <2018		20%
FP4a	Il salto di qualità nel portale intranet di Ateneo: MyUnivr 2.0	on / off	azioni da n. 1 a n. 3 < 2018; azioni 4 e 6 da gennaio 2019 a rilasci successivi < I semestre 2019	DSIT	*
FP4a	Introduzione dello <i>smart working</i>	personale coinvolto	≥7 <2018, ≥14 <2019, ≥25 <2020		10%
FP4a	Introduzione di un nuovo modello di sistema <i>welfare</i> in Università	on / off	nuova polizza sanitaria <2018		20%
FEb	Accreditamento periodico dell'Ateneo	n. attività del piano completate	≥ 48 attività (80%) <2018	APCD	*
FEc	Migliorare il monitoraggio degli indicatori adottati da MIUR, ANVUR, ALMALAUREA, RANKING nazionali e internazionali	n. indicatori analizzati e ricreati in Ateneo	≥ 15 indicatori <2018	APCD	*
FEe	Carta dei servizi e standard qualità	on / off	CdS v. 1.0 <2018, completamento e messa a punto <2019		5%
FEe	<i>Application on line</i>	on / off	docenti a contratto LT/LM, dottorandi < a.a. 2018/2019, assegn., collabor. <giugno 2019	DSIT	5%
FEe	Implementazione di un sistema gestionale integrato per le risorse umane	on / off	2018: azioni 1 e 2; 2019: avvio sistema		20%
					100%
* Peso complessivo degli obiettivi con asterisco = 5%					



DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI E TECNOLOGIE					
Ob. Str.	Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Struttura capofila	Peso
TM3a	Realizzare il nuovo portale di Ateneo – AOL	on / off	on line <giugno 2018		15%
TM3a	Mappatura delle competenze scientifiche dei Dipartimenti	n. portali con mappatura completa	tutti i portali dipartimentali <2018	AR	5%
FP4a	Il salto di qualità nel portale intranet: MyUnivr 2.0	on / off	az. 1-3 <2018; az- 4 e 6 < giugno 2019		5%
F11b	Creazione di aule virtuali per l'erogazione della didattica in <i>streaming</i>	n. aule allestite	≥ 2 aule <2018, ≥ 4 aule <2019		2%
F11c	Implementazione <i>Data Center</i>	on / off	azioni 1-4 <2018, azioni 5-6 <2019		2%
F11c	Rendere efficace la fruizione <i>wi fi</i> dei servizi dell'Ateneo	on / off	50% copertura <2018, 100% copertura <2019		2%
FEb	Accreditamento periodico dell'Ateneo	n. attività del piano completate	≥ 48 attività (80%) <2018	APCD	5%
FEc	Reporting direzionale per il supporto alle decisioni OdG	n. report/cruscotti	≥ 20 nuovi report <2018	APCD	*
FEc	Reporting contabile per CdR e per progetti	n. report	≥ 5 report <2018	DAF	*
FEc	Migliorare il monitoraggio degli indicatori adottati da MIUR, ANVUR, ALMALAUREA, RANKING nazionali e internazionali	n. indicatori analizzati e ricreati in Ateneo	≥ 15 indicatori <2018	APCD	*
FEd	Reingegnerizzazione dei processi relativi ad assegni e borse	on / off	nuovi processi <2018	DAF	*
FEe	Carta dei servizi e standard qualità	on / off	CdS v. 1.0 <2018, completamento e messa a punto <2019		5%
FEe	Nuovo sistema di gestione delle riunioni e della relativa documentazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione	on / off	nuovo sistema <maggio 2018	DCG	5%
FEe	Dematerializzazione procedure elettorali studenti	on / off	Nuova procedura <2018	DCG	5%
FEe	Gestione integrata delle risorse bibliografiche cartacee ed elettroniche di Ateneo tramite migrazione alla piattaforma ALMA	on / off	azioni 1-2 <2018, azione3<2019, azione 4 <2020	SBA	3%
FEe	Realizzazione di un nuovo sistema informativo del Centro Linguistico di Ateneo (CLA)	on / off	azioni 1-3 <2018, azioni 4-5 <2019		10%
FEe	<i>Application on line</i>	on / off	docenti a contratto LT/LM, dottorandi < a.a. 2018/2019, assegnn., collabor. <giugno 2019		5%
FEe	Accorpamento in unico badge di servizi diversi	on / off	badge a docenti <2018, integrazione accesso locali <2019		2%
FEe	Aggiornamento delle procedure di alimentazione automatica di Amministrazione Trasparente	on / off	azioni 1-2 <2018, azione 3-4 <2019	DCG	8%
FEe	Dematerializzazione della domanda di laurea e dell'elaborato finale	on / off	domanda laurea <2018, elaborato <2019, archiviazione <2020	DDSS	8%
FEe	Gestione missioni on line	on / off: gg medi liquidazione	avvio <2018, - 20% gg medi di liquidazione <2019	DAF	5%
FEe	Implementazione di un sistema gestionale integrato per le risorse umane	on / off	2018: azioni 1 e 2; 2019: avvio sistema	DRU	5%
					100%
* Peso complessivo degli obiettivi con asterisco = 3%					



DIREZIONE TECNICA E LOGISTICA					
Ob. Str.	Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Struttura capofila	Peso
FP4a	Introduzione di un nuovo modello di sistema <i>welfare</i> in Università	on / off	nuova polizza sanitaria <2018	DRU	10%
F11a	Sviluppo del Piano Edilizio	cronoprogramma interventi Programma lavori pubblici 2018/2020	nuovi edifici e ristrutturazioni <scadenze del cronoprogramma		30%
F11c	Messa a regime del Centro Piattaforme Tecnologiche (CPT)	on / off	azioni 1-2 <2018, azione 3 <2019		30%
F11c	Rendere efficace la fruizione <i>wi fi</i> dei servizi dell'Ateneo	on / off	50% copertura <2018, 100% copertura <2019	DSIT	5%
FEe	Consolidamento del nuovo processo acquisti	n. procedure di affidamento/accordi quadro predisposti e resi disponibili; livello soddisfazione direttori di dipartimento (questionario)	≥ 4 procedure di affidamento/accordi quadro con principali fornitori; soddisfazione ≥ a prima <2018		20%
FEe	Consolidamento organizzazione servizi dipartimentali	grado di soddisfazione dei direttori di dipartimento	grado di soddisfazione ≥ 3,5 su una scala di 5 <2018	SDIP	5%
					100%



STAFF – AREA PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DIREZIONALE

Ob. Str.	Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Struttura capofila	Peso
TM3a	Migliorare la qualità delle informazioni e della documentazione sulla didattica nei portali di Dipartimento	on / off	on line <ottobre 2018	DDSS	10%
FEb	Accreditamento periodico dell'Ateneo	n. attività del piano completate	≥ 48 attività (80%) <2018		40%
FEc	Reporting direzionale per il supporto alle decisioni OdG	n. report/crucocotti	≥ 20 nuovi report <2018		20%
FEc	Reporting contabile per CdR e per progetti	n. report	≥ 5 report <2018	DAF	10%
FEc	Migliorare il monitoraggio degli indicatori adottati da MIUR, ANVUR, ALMALAUREA, RANKING nazionali e internazionali	n. indicatori analizzati e ricreati in Ateneo	≥ 15 indicatori <2018		20%
					100%

STAFF – AREA RICERCA

Ob. Str.	Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Struttura capofila	Peso
RS2a	Migliorare i servizi di supporto alla progettazione della ricerca e alla rendicontazione dei progetti europei e nazionali (EU e PRIN)	n. eventi / n. ricercatori incontrati / nuovo processo / livello di gradimento dei ricercatori	10 eventi / 200 ricercatori incontrati / on-off nuovo processo / livello gradimento > livello 3 < 2018		20%
RS3a	Realizzazione progetto INVITE	on / off	Linee guida per i valutatori e modello contrattuale <2018		5%
TM2a	Promozione on line, su portali mirati, dei risultati della ricerca	on / off	schedatura dei risultati della ricerca scientifica nei due siti dedicati <2018		3%
TM2c	Sostenere l'innovazione: Premio Nazionale dell'Innovazione 2018 - Evento	n. partecipanti agli eventi finali	+10 % dei partecipanti agli eventi finali (ed. 2017: 400 partecipanti)		5%
TM2c	Sviluppo di interdisciplinarietà e di cultura imprenditoriale e di innovazione tramite la realizzazione di laboratori di "contaminazione"	n. partecipanti alla prima edizione del bando C_Lab	copertura di tutte le posizioni del percorso "Co-Working" (25 posti assegnabili) <2018		7%
TM3a	Realizzare il nuovo portale di Ateneo – AOL	on / off	on line <giugno 2018	DSIT	10%
TM3a	Mappatura delle competenze scientifiche dei Dipartimenti	n. portali con mappatura completa	tutti i portali dipartimentali <2018		15%
FP4a	Il salto di qualità nel portale intranet: MyUnivr 2.0	on / off	az. 1-3 <2018; az- 4 e 6 < giugno 2019	DSIT	5%
FEb	Accreditamento periodico dell'Ateneo	n. attività del piano completate	≥ 48 attività (80%) <2018	APCD	10%
FEc	Migliorare il monitoraggio degli indicatori adottati da MIUR, ANVUR, ALMALAUREA, RANKING nazionali e internazionali	n. indicatori analizzati e ricreati in Ateneo	≥ 15 indicatori <2018	APCD	5%
FEd	Reingegnerizzazione dei processi relativi ad assegni e borse	on / off	nuovi processi <2018	DAF	5%
FEe	Carta dei servizi e standard qualità	on / off	CdS v. 1.0 <2018, completamento e messa a punto <2019		5%
FEe	Piano di azioni per migliorare la customer satisfaction	n. indicatori critici	≥ 6 indicatori critici >media<2018		5%
					100%



SISTEMA BIBLIOTECARIO D'ATENE0					
Ob. Str.	Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Struttura capofila	Peso
FEe	Carta dei servizi e standard qualità	on / off	CdS v. 1.0 <2018, completamento e messa a punto <2019		40%
FEe	Gestione integrata delle risorse bibliografiche cartacee ed elettroniche di Ateneo tramite migrazione alla piattaforma ALMA	on / off	azioni 1-2 <2018, azione3<2019, azione 4 <2020		60%
					100%

STAFF DEI SERVIZI DIPARTIMENTALI					
Ob. Strat.	Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Struttura capofila	Peso
RS2a	Migliorare i servizi di supporto alla progettazione della ricerca e alla rendicontazione dei progetti europei e nazionali (EU e PRIN)	n. eventi / n. ricercatori incontrati / nuovo processo / livello di gradimento dei ricercatori	10 eventi / 200 ricercatori incontrati / on-off nuovo processo / livello gradimento > livello 3 < 2018	AR	20%
TM3a	Mappatura delle competenze scientifiche dei Dipartimenti	n. portali con mappatura completa	tutti i portali dipartimentali <2018	AR	20%
TM3a	Migliorare la qualità delle informazioni e della documentazione sulla didattica nei portali di Dipartimento	on / off	on line <ottobre 2018	DDSS	10%
FEe	Consolidamento del nuovo processo acquisti	n. procedure di affidamento/accordi quadro predisposti e resi disponibili; livello soddisfazione direttori di dipartimento (questionario)	≥ 4 procedure di affidamento/accordi quadro con principali fornitori; soddisfazione ≥ a prima <2018	DTEL	10%
FEd	Modello funzionamento delle Scuole di specializzazione di area medica	on / off	Nuovo assetto <2018	DDSS	10%
FEd	Reingegnerizzazione dei processi relativi ad assegni e borse	on / off	nuovi processi <2018	DAF	10%
FEe	Consolidamento organizzazione servizi dipartimentali	grado di soddisfazione dei direttori di dipartimento	grado di soddisfazione ≥ 3,5 su una scala di 5 <2018		20%
					100%



3.3. Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per struttura

Gli obiettivi operativi assegnati a ciascuna direzione, come sin qui individuati, derivano, a cascata, da obiettivi strategici d'ampio respiro, secondo le politiche di sviluppo che l'Ateneo intende perseguire; variano in ogni ciclo delle performance, a seconda delle priorità traguardate nel segmento di gestione considerato.

Nell'ottica di fornire, però, anche un quadro più esaustivo delle attività svolte dalle singole strutture, comprensivo delle risorse umane ed economiche che l'Università impegna nella gestione ordinaria delle attività di competenza, è stata predisposta una puntuale sintesi, per unità organizzativa, dei principali servizi amministrativi dell'Ateneo, secondo dimensioni quantitative.

DIREZIONE AMMINISTRAZIONE E FINANZA

Macroprocesso Servizio	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Budget 2018		Indicatori di volume	Volume 2017	
				gestito	amministrato			
Bilancio, contabilità e finanza	Gestione flussi finanziari	3,6	€ 155.717			n. ordinativi pagamento	18.369	
	Contabilità fornitori	33,6	€ 1.368.627			n. creditori pagati	8.486	
						n. DG registrati	14.578	
	Programmazione finanziaria e contabilità clienti	3,1	€ 125.745				n. ordini di incasso	3.572
							n. clienti/debitori	3.369
							n. DG registrati	2.703
	Contabilità generale e budgeting	3,7	€ 152.617		€ 16.099.232	€ ricavi + costi	€ 353.733	
Servizi inventariali					n. inventari carico + scarico	12.239		
Fiscalità e contributi	2,1	€ 92.318				€ volume affari attività comm.le	€ 2.494.071	
						n. fatture attività commerciale	1.747	
						n. registrazioni intrastat	468	
		46,1	€ 1.895.025		€ 16.099.232			
Gestione contabile personale strutturato e non strutturato	Trattamenti economici personale strutturato	3,6	€ 125.042			n. posizioni gestite	1.655	
						n. posizioni liquidate	17.915	
						n. trasferte liquidate	3.484	
	Trattamenti economici personale non strutturato	5,0	€ 190.280				n. posizioni gestite	3.397
n. posizioni liquidate							30.599	
						n. trasferte liquidate	1.368	
TOTALE		8,6	€ 315.322					
		54,7	€ 2.210.347		€ 16.099.232			



DIREZIONE COMUNICAZIONE E GOVERNANCE

Macroprocesso Servizio	Personale FTE	Costo del personale	Budget 2018		Indicatori di volume	Volume 2017
			gestito	amministrato		
Servizi generali e istituzionali	4,4	€ 191.707	€ 301.000		n. atti amm.vi	250
Servizi legali	1,5	€ 90.626	€ 200.000		n. contenziosi	30
Servizi di Segreteria e gestione Organi	3,5	€ 158.107		€ 625.000	n. delibere CdA e SA	285
	9,4	€ 440.441	€ 501.000	€ 625.000		
Comunicazione interna e istituzionale	11,0	€ 421.894	€ 300.000		n. eventi e grafica	252
					n. comunicazioni istituzionali	4.480
	11,0	€ 421.894	€ 300.000			
Servizi di Prevenzione, Protezione e Sorveglianza Sanitaria	9,1	€ 399.886	€ 314.681		n. richieste evase	9000
					n. lavoratori formati	1.043
					n. anagrafiche per valutazione rischi	5.068
					n. visite mediche	1.086
	9,1	€ 399.886	€ 314.681			
Supporto su Privacy, Trasparenza, Prevenzione della Corruzione e Performance	2,2	€ 81.237			n. documenti programmatici / rendicontali	5
					n. item Amm.ne Trasparente monitorati	64
	2,2	€ 81.237				
TOTALE	31,6	€ 1.343.457	€ 1.115.681	€ 625.000		



DIREZIONE DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI

Macroprocesso Servizio	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Budget 2018		Indicatori di volume	Volume 2017	
				gestito	amministrato			
Servizi di Programmazione e Progettazione Didattica		3,9	€ 171.479			n. Corsi di studio nuovi o modificati	8	
						n. Insegnamenti attivi	3.442	
Gestione Didattica e Studenti	Macroarea Scienze della Vita e del Movimento	22,2	€ 890.491		€ 30.539.739	n. Ore didattica	38.273	
						n. Corsi di studio	25	
						n. docenti a contratto	763	
						n. studenti iscritti	5.253	
						n. esami	39.021	
						n. laureati	1.235	
	Macroarea Scienze e Ingegneria	10,7	420.317				n. Ore didattica	12613
							n. Corsi di studio	11
							n. docenti a contratto	44
							n. studenti iscritti	2.358
							n. esami	10.180
							n. laureati	383
Macroarea Economico-giuridica-umanistica	36,2	1.385.672				n. Ore didattica	42964	
						n. Corsi di studio	37	
						n. docenti a contratto	285	
						n. studenti iscritti	16.047	
						n. esami	80.758	
						n. laureati	3.194	
		73	€ 2.867.960		€ 30.539.739			
Gestione Post Laurea		15,4	€ 570.580		€ 878.130	n. iscritti	2.298	
						n. corsi istituiti	76	
						n. email evase	21.400	
Job placement		4,4	€ 176.270	€ 131.400		n. contatti aziend.	499	
						n. stagisti	157	
						n. offerte impiego	647	
Servizi di Orientamento allo Studio		5,2	€ 226.916	€ 353.500		n. interventi nelle scuole superiori	89	
						n. studenti coinvolti	6.416	
Stage e Tirocini		5,4	€ 210.897	€ 164.700		n. CFU tipo stage/tirocinio	46.949	
						n. studenti in stage e tirocinio	8.369	
						n. aziende in convenzione	1.117	
Servizi per il Diritto allo Studio		4,7	€ 200.553		€ 8.719.179	n. domande di benefici e 150 ore	11.968	
						€ rimborsi	€ 2.760.379	
Servizi di Internazionalizzazione		9,2	€ 320.800		€ 4.294.288	n. candidature bandi mobilità	1.132	
						n. docenti in ingresso	100	
TOTALE		44	€ 1.706.016	€ 649.600	€ 13.891.597			
		117,2	4.573.976	€ 649.600	€ 44.431.336			



DIREZIONE RISORSE UMANE

Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Budget 2018		Indicatori di volume	Volume 2017
			gestito	amministrato		
Gestione Personale docente	10,6	€ 410.020		€ 58.243.013	n. lettere, decreti stati di servizio e contratti	2.132
					attività gestite in CSA	2.538
Rapporti con AOUI e SSN	0,6	€ 41.717		€ 15.000.000	n. lettere, decreti e convenzioni	66
Servizio pensioni	3,5	€ 159.691			n. lettere e decreti	349
	15	€ 611.427		€ 73.243.013		
Gestione personale tecnico-amministrativo	8,1	€ 318.419	€ 1.753.000	€ 27.539.974	n. lettere, decreti, stati di servizio e contratti	793
					n. attività gestite in CSA	2.041
Gestione reclutamento	3,8	€ 157.987			n. lettere e decreti	345
	11,8	€ 476.406	€ 1.753.000	€ 27.539.974		
Programmazione del personale e Relazioni Sindacali	4,5	€ 146.557	€ 3.170.543		n. provvedimenti progr. personale	28
					n. provvedimenti per emolumenti	341
Valutazione e Performance del personale	1,6	€ 52.576			n. personale con incarichi	195
Servizio formazione	1,6	€ 52.576	€ 150.000		n. ore formazione erogate	9.820
					n. partecipanti	1.976
					n. corsi	24
	7,6	€ 251.709	€ 3.320.543			
TOTALE	34,4	€ 1.339.542	€ 5.073.543	€ 100.782.987		



DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI E TECNOLOGIE

Macroprocesso Servizio	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Budget 2018		Indicatori di volume	Volume 2017
				gestito	amministrato		
Gestione budget e inventario		1,1	€ 50.072			€ budget gestito	€ 5.587.087
						n. fatture	256
						n. inventari	869
Sistemi Informativi		15,4	€ 635.673			n. ins. e-learning	947
						n. nuovi servizi e applicazioni	9
						n. servizi e applicazioni	24
						n. ticket	2.900
Servizi infrastrutturali e sistemi		9,6	€ 430.302			n. server fisici-VM	170
						TB spazio dati	60
						n. infrastrutture di calcolo	5
Networking		5,1	€ 232.665			n. punti rete fissi	12.000
						n. AP wifi	570
						n. device collegati/mese	170.000
						Gbps banda internet	11
						Apparati di rete in gestione	405
Help desk	Amministrazione Centrale	6,1	€ 254.727			n. richieste evase	856
						n. postazioni	530
						n. servizi SDesk	12
	Macroarea umanistica	7,3	€ 235.934			n. richieste evase	400
						n. postazioni	650
						n. servizi SDesk	12
	Macroarea giuridico-economica	6,3	€ 254.727			n. richieste evase	858
						n. postazioni	720
						n. servizi SDesk	12
	Macroarea scienze-ingegneria	4,1	€ 165.270			n. richieste evase	634
					n. postazioni	150	
					n. servizi SDesk	16	
						n. richieste evase	557
						n. postazioni	860
						n. servizi SDesk	11
		60,3	€ 2.512.300				
Protocollo e flussi documentali		5,1	€ 194.847			n. prot. arrivo	31.911
						n. prot. partenza	122
						n. prot. tra uffici	1.718
						n. repertori	1.528
TOTALE		65,4	€ 2.707.147	€ 4.812.768			



DIREZIONE TECNICA E LOGISTICA

Macroprocesso Servizio	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Budget 2018		Indicatori di volume	Volume 2017
				gestito	amministrato		
Servizio acquisti	servizio acquisti forniture	18,2	€721.059	€584.000,00		n. contratti	1.440
						€ contratti affidati	€ 10.493.410
	gestione contratti forniture	7,4	€ 289.121			€ contratti forniture	€ 5.509.330
						€ contratti servizi	€ 4.984.080
		25,6	€1.010.180	€584.000			
Servizi di manutenzione	manutenzione immobili	2,4	€ 118.590	€ 12.420.000		n. totale edifici	44
						n. issue evase	2.932
	gestione e manutenzione dati-fonia	1,4	€ 66.666			n. punti rete dati	7.260
						n. punti rete fonia	1.790
amministrazione forniture e servizi impianti	3,4	€ 143.832			n. contratti	107	
					€ contratti affidati	€ 10.881.617	
		7,2	€329.088	€12.420.000			
Sviluppo edilizio e programmazione	programmazione e gestione archivi immobili	0,9	€ 60.508			mq edifici	155.984
						n. nuovi edifici	-
	progettazione e direzione lavori	3,9	€ 174.253	€ 9.800.000		n. contratti	21
						€ contratti affidati	€ 9.995.315
amministrazione lavori	0,9	€ 60.508					
		5,7	€295.270	€9.800.000			
Servizi logistici	servizi generali ed assicurazioni	0,9	€ 55.487	€ 1.417.000		n. assicurazioni	12
						n. eventi gestiti	135
	servizi di prima accoglienza	37,6	€ 1.299.625	€ 900.000		n. edifici gestiti	39
						mq edifici	152.249
		38,5	€1.355.112	€2.317.000			
TOTALE		77	€2.989.650	€25.121.000			



DIREZIONE GENERALE - Servizi di Staff

Macroprocesso Servizio	Personale FTE	Costo del personale	Budget 2018		Indicatori di volume	Volume 2017
			gestito	amministrato		
Servizi di segreteria	4,0	€ 159.567				
	4,0	€ 159.567				
Controllo di gestione e reporting direzionale	7,0	€ 329.952			n. richieste evase n. report standard n. applicativi n. spedizioni ANS	447 328 9 715
Valutazione e qualità	3,6	€ 182.275	€ 50.000		n. tip. Questionari n. indagini ad hoc n. verbali Nucleo e Presidio	18 7 23
	10,6	€ 512.227	€ 50.000			
Servizi di supporto ai Corsi e Scuole di Dottorato	9,4	€ 372.931		€ 6.848.151	n. dottorandi € spesi scuole di dottorato n. documenti gestionali n. accordi con partner esterni n. valutazione dei titoli stranieri per accesso dottorato	598 € 637.134 2235 35 167
Servizi di Liaison Office	2,4	€ 125.974	€ 200.000		n. richieste di valorizzazione dei risultati della ricerca n. incontri con gruppi di ricerca per costituzione spin off n. contatti attivati per collaborazioni scientifiche	15 8 30
Servizio progettazione e rendicontazione progetti nazionali e internazionali	7,2	€ 298.486			n. progetti presentati € incassati progetti	65 € 14.812.904
	19,0	€ 797.392	€ 200.000	€ 6.848.151		
Servizi ausiliari	3,1	€ 131.733				
	3,1	€ 131.733				
TOTALE	36,7	€ 1.600.919	€ 250.000	€ 6.848.151		



SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO

Polo	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Budget 2018		Indicatori di volume	Volume 2017	
				gestito	amministrato			
Polo Medico, Scientifico e Tecnologico	sviluppo delle collezioni e catalogazione	5,8	€ 240.063			n. monografie cartacee	67.773	
						n. incremento annuo materiale cartaceo	2.729	
						n. risorse elettroniche	63.206	
	reference al pubblico e formazione degli utenti						n. ore form.ne	221
							n. partecipanti	1.863
	servizio prestiti	7,0	€ 258.051				n. rich. evase	600
							n. prestiti	16.791
servizi inter bibliotecari	2,1	€ 89.938				n. punti servizio	5	
						n. DD + ILL	3.431	
						n. fruitori	467	
servizio acquisti	2,2	€ 93.669				n. bibliot. attive	316	
						€ costi	€ 1.319.052	
servizi informatici	2,2	€ 94.510				n. DG UGOV	211	
						n. prot. Titulus	883	
		19,3	776.233	€ 1.400.000				
Polo Umanistico, Economico e Giuridico	sviluppo delle collezioni e catalogazione	4,0	€ 183.474			n. monografie cartacee	474.197	
						n. incremento annuo materiale cartaceo	6.975	
						n. risorse elettroniche	188.399	
	reference al pubblico e formazione degli utenti	2,6	€ 122.369				n. ore form.ne	87
							n. partecipanti	1.050
	servizio prestiti	18,3	€ 721.332				n. rich. evase	972
							n. prestiti	108.318
	servizi inter bibliotecari	4,2	€ 162.198				n. punti servizio	10
n. DD + ILL							6.725	
n. fruitori							849	
servizio acquisti	5,2	€ 194.879				n. bibl. attive	333	
						€ costi	€ 1.280.177	
servizio di prima accoglienza						n. DG UGOV	675	
						n. prot. Titulus	2.513	
servizi informatici	2,5	€ 98.616				N. pot. utenti	30.293	
		36,8	€ 1.482.867	€ 1.400.000				
Servizio automazione biblioteche		3,2	€ 153.098			n. ricerche in catalogo online	287.826	
						n. sessioni ricerca in opac	134.268	
						n. sessioni ric. UniVerSe	58.661	
		3,2	€ 153.098					
Totale complessivo		59,3	€ 2.412.198	€ 2.800.000				



3.4. Performance organizzativa e programmazione economico-finanziaria

Con l'approvazione del Bilancio unico di previsione dell'esercizio 2018, sono stati introdotti in Ateneo importanti elementi di novità e discontinuità rispetto al passato, finalizzati ad assicurare una maggiore integrazione tra programmazione di sviluppo dell'Ateneo e programmazione economico finanziaria, oltre ad una maggiore responsabilizzazione della spesa.

In particolare la costruzione del Bilancio di previsione è stata preceduta a settembre 2017 da una fase di definizione di linee guida per la determinazione del budget; fase in cui il Consiglio di Amministrazione per area strategica ha individuato i macroambiti di intervento, indirizzandone la spesa. Ciò ha consentito di elaborare un bilancio più coerente con il programma di sviluppo dell'Ateneo, abbandonando l'impostazione basata sullo storico.

È stato inoltre emanato un nuovo regolamento di contabilità che individua anche nelle Direzioni dell'Amministrazione dei centri di responsabilità, prevedendo di assegnare loro un budget di spesa al fine di promuovere una maggiore responsabilizzazione della spesa e consentire una verifica puntuale della coerenza tra performance richiesta e risorse assegnate.

Nel triennio 2018-2020 dovrà comunque essere maggiormente integrato il processo di programmazione finanziaria con le linee di sviluppo e gli obiettivi operativi di Ateneo, sia per quanto riguarda le tempistiche di approvazione, sia nella strutturazione dei dati di budget in modo che siano più direttamente collegabili con le finalità da perseguire.



4. PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA

4.1. Analisi dei rischi e prevenzione della corruzione

La Legge n. 190/2012, il Piano Nazionale Anticorruzione 2016 (PNA) e l'Aggiornamento PNA 2017 – che per la prima volta ha dedicato un capitolo alle specifiche tematiche di integrità e conflitti d'interesse in ambito universitario - individuano alcune aree particolarmente esposte al rischio corruttivo, ricorrenti nelle Pubbliche Amministrazioni, con riferimento ai seguenti procedimenti:

- a. autorizzazione o concessione;
- b. scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi anche con riferimento alla concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
- c. concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera.

L'individuazione delle aree di rischio, quindi, ha lo scopo di focalizzare la massima attenzione su quelle attività che devono essere presidiate più di altre ed in cui occorre mettere in atto particolari misure preventive di mitigazione del rischio.

In altre parole, l'istituzione è tenuta a svolgere:

- la mappatura dei procedimenti attuati dall'Ateneo;
- la valutazione del rischio per ciascun procedimento;
- le azioni di mitigazione del rischio.

L'Ateneo ha provveduto, in passato, ad individuare le principali aree a rischio di corruzione, partendo da quelle obbligatoriamente indicate dalla norma e tenendo conto dello specifico contesto universitario; tra gli obiettivi di performance per il prossimo triennio, inoltre, è prevista un'articolata attività di *risk assessment* che porterà, tra l'altro, all'aggiornamento di tali aree di rischio: si analizzeranno i concatenarsi di attività, attori e documenti al fine di introdurre nuovi elementi di mitigazione del rischio per poi procedere ad una nuova valutazione del rischio residuo.

4.2. Trasparenza

Il perseguimento di politiche di trasparenza è fondamentale per accrescere la consapevolezza dei rischi di corruzione e delle misure di prevenzione adottate dall'Ateneo, nonché per promuovere la cultura della legalità, dell'etica e della professionalità, valori fondamentali e fonte primaria di prevenzione della corruzione.

Lo sforzo dell'Ateneo nel garantire ai propri *stakeholder*, esterni ed interni, una sempre maggiore accessibilità alle informazioni di gestione, si esplica in attività di comunicazione intese sia nel senso di informazione, sia in quello di formazione, quindi in tema di disponibilità di dati e documenti, come di formazione alla gestione delle procedure che la consentono.

Per quanto riguarda l'informazione, l'Università provvede a dare applicazione agli obblighi di pubblicazione on line previsti dalle diverse norme concorrenti in materia, con particolare riferimento al testo unico in materia di trasparenza - D. Lgs. n. 33/2013, come modificato dal D. Lgs. n. 97/2016 – al testo unico in materia di prevenzione della corruzione - L. n. 190/2012 - ed al testo unico in materia di contratti pubblici – D. Lgs. 50/2016 – tramite apposita sezione del sito istituzionale, denominata Amministrazione Trasparente.

4.3. Misure in materia di anticorruzione e trasparenza

L'Ateneo, nel corso del 2017, ha reingegnerizzato la funzione acquisti: nel disegno del nuovo processo sono stati introdotti molteplici elementi finalizzati ad individuare le responsabilità di ciascun attore e a differenziare, in base alla fase del processo, strutture e responsabilità in modo da ridurre il potenziale rischio corruttivo esistente oggi laddove un'unica struttura/persona segue l'intero iter dalla selezione del fornitore alla liquidazione del dovuto.

Per quanto concerne la formazione, l'Ateneo, dopo aver attuato un primo intervento di base, rivolto alla totalità del personale dirigente e tecnico-amministrativo, sulle tematiche dell'etica, della legalità e della prevenzione della corruzione, in modalità di formazione a distanza (FAD), ha pianificato, per il prossimo triennio:

- erogare una nuova edizione del corso FAD;
- organizzare momenti di sensibilizzazione-informazione ad hoc;
- organizzare corsi in materia di prevenzione della corruzione rivolti ai responsabili di struttura ed ai loro primi



collaboratori;

- organizzare corsi sulle specifiche aree di rischio, rivolti al personale operante nelle aree interessate.

Per la declinazione puntuale delle aree di rischio individuate, l'analisi e la programmazione di dettaglio degli interventi in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, si rimanda al Piano anticorruzione e trasparenza 2018-2020. I principali obiettivi ivi declinati sono, peraltro, compiutamente riportati anche nel presente Piano Performance.



5. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

Il ciclo di gestione delle performance è un processo che si articola nelle seguenti fasi

Atto / documento	Responsabile	Tempistica
SMVP	CdA dopo validazione NdV	prima dell'adozione del Piano delle Performance
Assegnazione obiettivi al Direttore Generale	CdA / Rettore	entro 31 gennaio
Piano Performance della struttura gestionale: assegnazione obiettivi organizzativi	CdA su proposta del Direttore Generale	entro 31 gennaio
Assegnazione obiettivi individuali	Direttore Generale Dirigenti e Direttori di Dipartimento / Centro Responsabili di II livello	entro marzo
Valutazione dei risultati individuali (riferiti all'esercizio precedente)	Direttore Generale Dirigenti e Direttori di Dipartimento / Centro Responsabili di II livello	entro marzo
Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	Nucleo di Valutazione	entro aprile
Relazione sulla Performance: valutazione performance organizzativa (riferita all'esercizio precedente)	CdA dopo validazione NdV	entro 30 giugno
Valutazione del risultato del Direttore Generale (riferito all'esercizio precedente)	CdA / Rettore / Nucleo di Valutazione	entro luglio

Il SMVP è aggiornato annualmente e sottoposto al parere preventivo del Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Rinviando, per una più compiuta disamina dei contenuti di minima direttamente al vigente SMVP, disponibile on line nella prevista sottosezione del portale 'Amministrazione Trasparente', si richiamano qui le principali finalità che il nuovo sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali intende perseguire:

- ✓ riconoscere il merito (disporre di elementi quanto più possibile trasparenti, condivisi e oggettivi, per l'incentivazione del merito);
- ✓ indirizzare gli sforzi verso obiettivi strategici d'ateneo (orientare l'azione manageriale, attraverso l'attribuzione di obiettivi coerenti e funzionali alle strategie dell'organizzazione);
- ✓ condividere i valori organizzativi (incentivare l'adozione di comportamenti organizzativi coerenti con i valori dell'organizzazione);
- ✓ indirizzare e sostenere la crescita professionale (utilizzare il processo di valutazione come strumento di crescita professionale).

Sinteticamente, il SMVP si basa sui seguenti elementi di valutazione:

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

Infine, si evidenzia che nel nuovo processo sono stati introdotti significativi miglioramenti, quali:

- la costruzione degli obiettivi individuali secondo una logica "a cascata": una volta individuati gli obiettivi che un'unità organizzativa deve perseguire per contribuire al successo dell'intera organizzazione, si definiscono gli



indicatori, azioni e target per singola struttura e per ciascun responsabile (Piano Strategico > Piano Performance > obiettivi individuali);

- ❑ l'attribuzione del ruolo di valutatore a tutte le persone con un ruolo di coordinamento: il capufficio valuta direttamente i suoi collaboratori e viene, a sua volta, valutato del responsabile diretto;
- ❑ l'introduzione di momenti di confronto capo-collaboratore nel corso dell'anno e della partecipazione attiva dei valutati con il ricorso all'autovalutazione, per aumentare il grado di compartecipazione al processo di valutazione, elevare la consapevolezza individuale rispetto ai margini di miglioramento e facilitare la condivisione dei risultati con il valutatore.

Annualmente, nella Relazione sulla performance, si darà conto, con aggregazioni statistiche, dei risultati delle valutazioni individuali per l'anno precedente.

6. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

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

- a. affinamento dell'integrazione della programmazione economico-finanziaria nella programmazione integrata di Ateneo, anche in funzione delle linee guida e indicazioni che ANVUR darà sullo specifico tema;
- b. maggior integrazione del Piano Performance con i Piani degli obiettivi dei Dipartimenti e delle Scuole e di entrambi con le Politiche settoriali di attuazione del Piano strategico, per assicurare la massima coerenza tra la programmazione attuativa della componente accademica e di quella tecnico-amministrativa;
- c. l'adeguamento di procedure e sistemi informativi per il controllo di gestione, per consentire la messa in atto di un efficace sistema di *performance budgeting*.