



UNIVERSITÀ
di **VERONA**

**PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE
DELLA STRUTTURA GESTIONALE
2017-2019**



PREMESSA

Il Piano Integrato della Performance della struttura gestionale (*infra: Piano Integrato*) è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo.

Si tratta del documento programmatico e informativo, messo a disposizione degli *stakeholder*, che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività tecnico-amministrative di servizio, in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali ed in coerenza con la programmazione economico-finanziaria.

In questa prospettiva, il Piano Integrato è un atto di governo dell'Ateneo, adottato dal Consiglio d'Amministrazione, in quanto parte costitutiva di una programmazione di più ampio respiro, che coinvolge sia il corpo docente che il personale tecnico-amministrativo, in cui viene dato conto delle azioni programmate per il miglioramento della qualità della ricerca, alla luce del posizionamento nel contesto nazionale e internazionale fotografato in sede di valutazione VQR, e per il miglioramento della qualità della didattica, alla luce delle procedure annuali di riesame previste dal processo di assicurazione della qualità (AVA), nonché tenendo conto dell'impatto delle attività di ricerca e didattica sui loro primi utilizzatori, i ricercatori e gli studenti, e sulle altre componenti della società (terza missione).

Nel Piano Integrato, in funzione dell'inquadramento strategico descritto – ed in particolare in attuazione del Piano Strategico pluriennale d'Ateneo (*infra: Piano Strategico*), adottato per la prima volta nel maggio 2016, che, organicamente e coerentemente con la *mission*, definisce gli indirizzi e gli obiettivi di fondo dell'Università - sono presentate le conseguenti linee di sviluppo dell'attività tecnico-amministrativa, distinguendo servizi di supporto generali, specifici e trasversali alle attività istituzionali, come illustrato nel primo capitolo.

Vi sono esplicitati gli obiettivi, le linee di attività, gli indicatori e gli aspetti organizzativi legati alla sfera di gestione della Direzione Generale e dell'infrastruttura tecnico-amministrativa, in coerenza con la strategia dell'Ateneo e le risorse economico-finanziarie disponibili: gli obiettivi strategici triennali, gli obiettivi operativi, gli indicatori ed i target di risultato della struttura gestionale. Tali obiettivi sono poi declinati in piani operativi annuali per ciascuna Direzione, dando evidenza, nei casi di azioni complesse e/o di durata superiore all'anno, delle fasi di attività e dei risultati intermedi attesi, come illustrato nel secondo e nel terzo capitolo.

Vi sono richiamate le principali aree di attività esposte al rischio di fenomeni corruttivi, che l'Ateneo è chiamato ad individuare, graduandole in termini di priorità al fine di farne discendere azioni di mitigazione del rischio corruzione e specifici piani di intervento formativo; nonché le principali linee guida in materia di strategia comunicativa e di trasparenza, rinviando alle sezioni del sito istituzionale in cui vengono assolti gli obblighi di pubblicazione, alle specifiche iniziative legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza e/o ad eventuali piani di comunicazione ulteriori rispetto al dettato normativo, come illustrato nel quarto capitolo.

Sia per quanto riguarda l'analisi delle aree a rischio di corruzione, che con riferimento alle politiche di trasparenza, il presente Piano rinvia, per tutti i dettagli, al correlato Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (*infra: Piano Anticorruzione e Trasparenza*), adottato annualmente dal Consiglio d'Amministrazione.

Va richiamata, infine, la stretta interrelazione che lega il Piano Integrato al Sistema di misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale (*infra: Sistema di Misurazione e Valutazione*) – che individua logica e metodo sottesi a definizione ed assegnazione degli obiettivi individuali, in ottica di miglioramento continuo più che di mera incentivazione monetaria - ed al Ciclo delle performance, al loro stato d'attuazione ed alle possibili aree di miglioramento, come illustrato nel quinto e nel sesto capitolo.

Il presente Piano Integrato 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.



PREMESSA	3
1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO	5
1.1. ALBERO DELLA PERFORMANCE	5
1.2. MISSION E POSIZIONAMENTO	9
2. CONTESTO DI RIFERIMENTO INTERNO	11
2.1. ORGANIZZAZIONE.....	11
2.2. INDAGINI SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO	14
2.3. INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION	16
2.4. IL QUADRO ECONOMICO DI RIFERIMENTO	18
3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	20
3.1. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DELLA STRUTTURA GESTIONALE	20
3.2. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	22
3.3. OBIETTIVI OPERATIVI PER STRUTTURA	49
3.4. SERVIZI EROGATI, RISORSE ASSEGNATE E VOLUMI GESTITI PER STRUTTURA	60
3.5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	68
4. PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA	68
4.1. ANALISI DEI RISCHI E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.....	68
4.2. TRASPARENZA	68
4.3. MISURE IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	69
5. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	70
6. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	71



1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

Il Piano Integrato costituisce un atto programmatico di un complessivo processo di pianificazione d'Ateneo, che può essere rappresentato nei seguenti momenti:

- ❑ 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;
- ❑ 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;
- ❑ il Documento di Progettazione dell'Offerta Formativa definisce e struttura l'attivazione di nuovi corsi di studio;
- ❑ 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 Integrato 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 di cui al Sistema di Misurazione e Valutazione;
- ❑ la programmazione della destinazione delle risorse finanziarie (Bilancio di previsione pluriennale) e la programmazione del personale vengono definite in coerenza con la programmazione attuativa delle strategie d'Ateneo.

1.1. Albero della performance

Al fine di garantire coerenza e continuità di sviluppo del Piano Strategico:

- i Dipartimenti e le Scuole, in base alle proprie caratteristiche ed aspirazioni, individuano per ciascun obiettivo strategico gli obiettivi operativi che intendono perseguire e attuano le conseguenti azioni, necessarie a realizzarli;
- la struttura tecnico-amministrativa, con il Piano Integrato, adottato dal Consiglio di amministrazione, si adopera per concorrere al raggiungimento degli obiettivi strategici, realizzando specifici interventi operativi.

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, sopra ricordati.

Le linee di indirizzo alla base del Piano Strategico, che orientano trasversalmente tutte le aree strategiche e i relativi obiettivi, ruotano 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.

In particolare, l'Ateneo deve potersi avvalere di una comunità di persone che contribuiscano a raggiungere e mantenere elevati standard di qualità nella didattica e nella ricerca e un alto grado di efficacia ed efficienza nei servizi erogati. Deve, inoltre, poter disporre di infrastrutture fisiche e virtuali complessivamente moderne ed efficienti ed essere in grado di assicurare servizi ampiamente diversificati e innovativi, tali da rispondere in modo adeguato alle esigenze dei differenti stakeholder e da costituire uno dei propri caratteri distintivi.

Di seguito sono sinteticamente presentate tali componenti:

AREE STRATEGICHE

Ricerca scientifica: L'Università riconosce nella ricerca uno dei fattori fondamentali per lo sviluppo sociale ed economico, e promuove la diffusione dei risultati. Per operare in questa direzione si orienta

- a) alla qualità della ricerca,
- b) alla strutturazione di reti di cooperazione,
- c) al riconoscimento del valore interdisciplinare e transdisciplinare della ricerca,
- d) a favorire e valorizzare la ricaduta dei risultati della ricerca sui processi sociali (di diversa natura: culturale, economico, sanitario, tecnico-scientifico).

In questi termini la ricerca scientifica costituisce un fondamentale fattore di sviluppo, in grado di produrre progresso, benessere e coesione sociale.

Didattica: L'Università intende consolidare e sviluppare la relazione fra ricerca di alto livello e didattica di qualità. Il complesso dei corsi di studio andrà monitorato in base ai sistemi di Assicurazione della Qualità in una logica di ponderata valorizzazione delle competenze presenti, mediante obiettivi d'innovazione e di sviluppo qualitativo dell'offerta formativa, fortemente integrata con la ricerca scientifica svolta da docenti e ricercatori dell'Ateneo nei diversi ambiti.

Le politiche di sviluppo dell'offerta formativa (nuova istituzione di corsi, revisione dell'offerta didattica, ecc.) si dovranno muovere considerando la relazione tra lo sviluppo internazionale dell'offerta formativa, la sostenibilità, adeguatezza e specializzazione dell'offerta formativa di Ateneo, la dimensione territoriale e i rapporti con gli altri Atenei, la struttura organizzativa dell'Ateneo.

L'Università nei prossimi anni dovrà anche farsi carico delle esigenze di *life-long learning*, per affrontare un mercato del lavoro ad alta complessità e mobilità occupazionale, inserendo nella propria offerta formativa percorsi di perfezionamento e aggiornamento professionale, che pongano attenzione anche allo sviluppo di *soft skills*. Relativamente alla popolazione studentesca, l'orientamento di fondo consiste nell'innalzare il livello qualitativo degli studenti in ingresso e nel mirare ad un'attrattività che superi il perimetro attuale, guardando anche al livello internazionale.

Per quel che riguarda gli studenti iscritti è necessario concentrare l'attenzione sulla continuità dei percorsi di



studio, sulla mobilità internazionale e sulla qualità della vita studentesca, verificando anche l'impatto che avranno i recenti potenziamenti strutturali. Per quanto attiene l'orientamento al lavoro, la valorizzazione del *placement* costituisce un elemento in grado di dare qualità complessiva all'Ateneo e di costituire un fattore di attrattività in relazione all'orientamento in ingresso; risulta altresì decisivo sviluppare una più ampia offerta di stage e tirocini all'estero, in coerenza con lo sviluppo di un mercato del lavoro fortemente interconnesso a livello internazionale, e rafforzare il radicamento territoriale attraverso un dialogo con enti e realtà del territorio per accrescere la qualità e la quantità dell'offerta in tema di placement.

Terza missione: consiste in un ampio e variegato insieme di attività attraverso le quali l'Università entra in interazione diretta con la società, fornendo un contributo che accompagna le missioni tradizionali di insegnamento e di ricerca.

A differenza delle attività di ricerca e di insegnamento che sono dovere istituzionale di ogni docente, la terza missione è una responsabilità istituzionale a cui ogni Ateneo risponde in modo differenziato, in funzione delle proprie specificità e delle proprie aree disciplinari. Sono riconosciute come di terza missione attività quali la gestione della proprietà intellettuale, la creazione di imprese, la ricerca conto terzi e i rapporti ricerca-industria, la gestione di strutture di intermediazione, il trasferimento scientifico-tecnologico, le attività a carattere culturale (eventi e beni culturali, gestione di poli museali, scavi archeologici, divulgazione scientifica, recupero e utilizzo di immobili storici), le attività di carattere sociale (salute pubblica, attività a beneficio della comunità, consulenze tecnico/professionali fornite in equipe), l'attività educativa (educazione degli adulti, formazione continua), le attività orientate alla consapevolezza civile (dibattiti e controversie pubbliche, *expertise* scientifica).

Nell'ambito della generale valorizzazione e diffusione della conoscenza e del ruolo culturale e sociale proprio dell'Università, in ragione delle sue specificità, l'Ateneo predilige i seguenti settori di intervento: collaborazione con le imprese mediante sostegno di specifici progetti di ricerca e supporto al trasferimento dei prodotti della ricerca, collaborazione con gli enti competenti per la valorizzazione del patrimonio storico-artistico e archeologico del territorio, formazione continua e *public engagement*.

FATTORI QUALIFICANTI

Persone: i risultati di un Ateneo e la loro qualità dipendono principalmente dalla qualità e dalla performance delle persone che in esso operano; per questo l'Università intende reclutare e trattenere persone di talento, offrire loro le migliori condizioni possibili di studio e lavoro, e favorire la piena collaborazione tra tutte le componenti del personale.

Efficienza gestionale: l'Università aspira ad offrire ai suoi studenti, docenti, ricercatori, al suo personale tecnico-amministrativo e ai suoi organi decisionali un contesto di lavoro efficiente comparabile con quello dei migliori contesti internazionali.

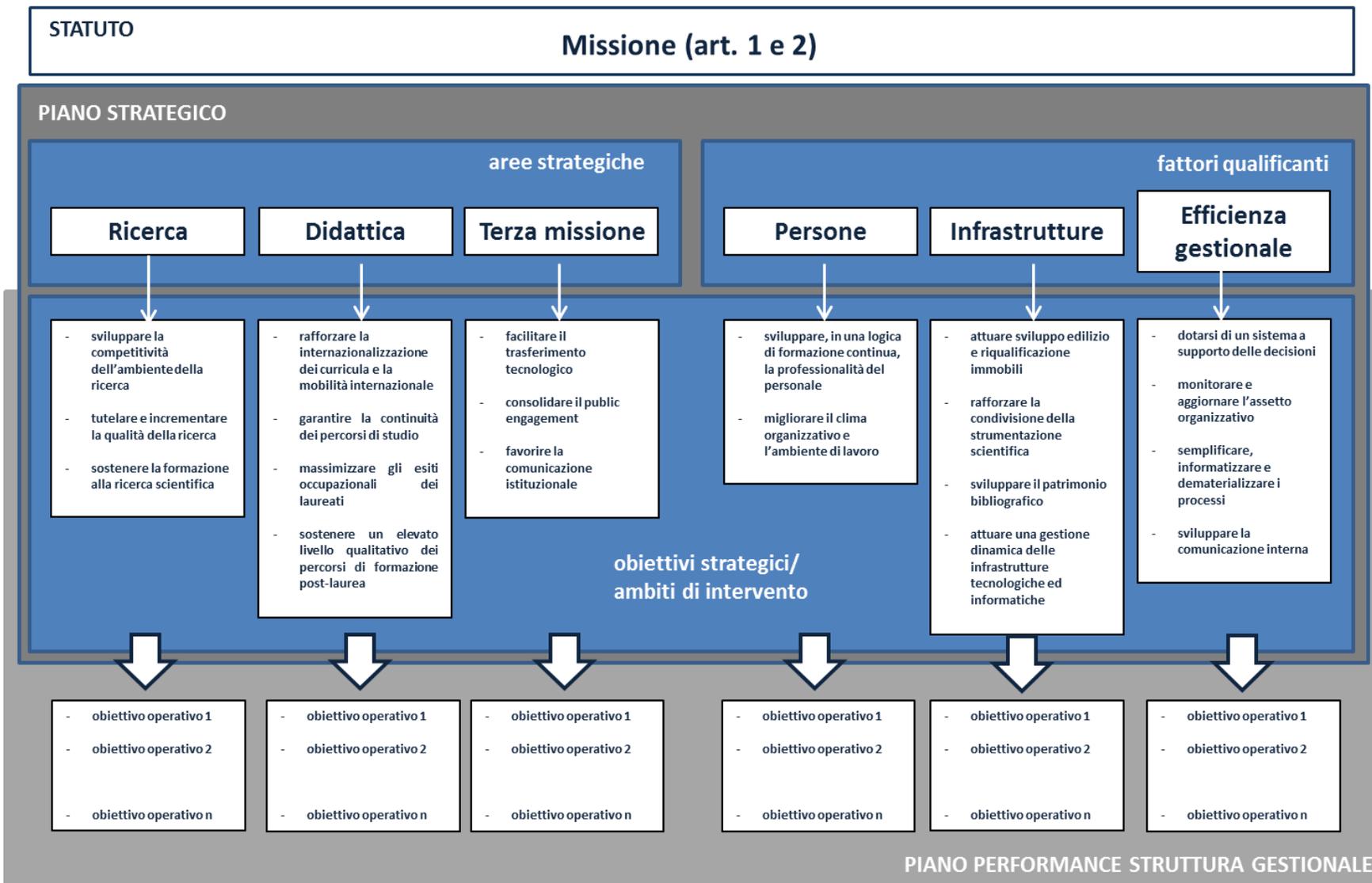
L'Ateneo monitora la qualità e l'efficacia della sua gestione al fine di anticipare e attuare, in un'ottica di miglioramento continuo, gli opportuni interventi in risposta alle aspettative e ai bisogni emersi.

Infrastrutture: L'Università intende offrire un ambiente di lavoro e di apprendimento moderno, efficiente, stimolante e che possa essere competitivo anche a livello internazionale.

A tal fine attua politiche di investimento e di gestione volte a consolidare il proprio patrimonio immobiliare, ad aggiornare e potenziare le *facilities* d'ateneo, la propria strumentazione tecnico-scientifica, le tecnologie informatiche e le risorse informative e bibliografiche.



Albero delle performance





1.2. Mission e posizionamento

L'Ateneo è un'istituzione composta da oltre 22.000 studenti e ca 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 71 corsi di laurea (37 corsi triennali, 30 corsi magistrali e 4 corsi a ciclo unico), 29 master e 38 corsi di perfezionamento, 42 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).



L'Ateneo partecipa a numerose indagini nazionali ed internazionali sulla qualità dell'attività di didattica e ricerca, ottenendo posizionamenti incoraggianti e che rappresentano un utile strumento di supporto alla definizione delle proprie strategie di sviluppo e all'individuazione di possibili percorsi di miglioramento, nell'ottica di una sempre crescente valorizzazione di reputazione ed immagine dell'Università.

Ranking internazionali

Positivo il posizionamento dell'Ateneo nel *ranking* "THE - Times Higher Education 2016/2017", valutazione a cui Verona partecipava per il secondo anno consecutivo. Nella classifica mondiale composta da un totale di 980 istituzioni internazionali, Verona si è collocata nella fascia tra il 401° e il 500° posto, con i risultati migliori per numerosità delle citazioni, prospettiva internazionale e reddito dal settore industria. Inoltre, nel 2016 l'Università si colloca al 66° posto assoluto a livello mondiale e al terzo posto in Italia nella speciale classifica che prende in considerazione gli Atenei con meno di 50 anni.

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

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

A confermare la competitività dell'Università si registra anche il buon livello di valutazione ottenuto nel "QS World University Rankings by Subject 2015". Nell'ambito disciplinare "Scienze della vita e medicina" l'Ateneo veronese si è infatti collocato nella fascia "201-250".

Ranking nazionali

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

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

Notevole per l'Ateneo anche il risultato emerso con il XVIII rapporto Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati 2015: a Verona la percentuale di occupazione dei neolaureati triennali a un anno dalla laurea è pari al 61,3%, un valore notevolmente superiore alla media nazionale pari al 38,4%. Un valore percentuale che aumenta per i laureati magistrali a dodici mesi dalla conclusione degli studi, che risultano occupati nel 68,1% dei casi contro la media nazionale del 53,7%.



2. CONTESTO DI RIFERIMENTO INTERNO

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
- ❖ 1 Scuola (Scuola di Medicina e Chirurgia)
- ❖ 34 Collegi didattici a fronte di 71 Corsi di studio
- ❖ 10 Commissioni paritetiche
- ❖ 17 Corsi di dottorato
- ❖ 4 Scuole di dottorato



La struttura tecnico-gestionale è organizzata in 5 Direzioni, coordinate dal Direttore Generale:

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 Organizzazione del Sistema Informativo (DOSI)

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

È responsabilità della DOSI 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 DOSI è responsabile della gestione documentale, del protocollo e degli archivi amministrativi.

Direzione Tecnica, Acquisti e Servizi Economici (DTASE)

La DTASE 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;
- le funzioni legali e la gestione amministrativa degli organi centrali;
- i servizi di supporto al Nucleo di valutazione ed al Presidio per l'assicurazione della qualità e il controllo di gestione ed il reporting direzionale;
- i rapporti con in mass media e la comunicazione istituzionale;
- i servizi di tutela della salute e della sicurezza.

Gli organici di personale, al 1° gennaio 2017, sono i seguenti

- 713 docenti, di cui
 - 171 professori ordinari,
 - 265 professori associati,
 - 212 ricercatori,
 - 65 ricercatori a tempo determinato;
- 723 unità di personale dirigente e tecnico-amministrativo, di cui:
 - 5 dirigenti,
 - 689 unità di personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato,
 - 29 unità di personale tecnico-amministrativo a tempo determinato
- 39 collaboratori ed esperti linguistici (CEL), di cui:
 - 27 CEL a tempo indeterminato,
 - 12 CEL a tempo determinato.



2.2. Indagini sul benessere organizzativo

Nel mese di novembre 2016 il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo ha approvato la relazione conclusiva di presentazione dei risultati dell'indagine sul benessere organizzativo dell'Università di Verona, rivolta al personale tecnico amministrativo con riferimento all'anno 2016. Realizzata sulla base delle disposizioni del decreto legislativo 150/2009 secondo lo schema proposto dall'Autorità Nazionale Anti Corruzione (ANAC), l'indagine si è svolta tra luglio e agosto del 2016 attraverso la compilazione di un questionario on-line. La relazione di analisi e commento dei risultati è stata curata dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo ed è stata presentata a tutto il personale tecnico-amministrativo in un incontro realizzato nel mese di gennaio 2017, alla presenza del Magnifico Rettore, del Coordinatore del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo e della Direttrice Generale.

Al questionario hanno partecipato 212 persone, pari a circa un terzo dei dipendenti con funzioni amministrative e tecniche dell'Ateneo di Verona. Il campione dei rispondenti al questionario è comunque da ritenersi rappresentativo del personale dal momento che, in linea di massima, la composizione e le caratteristiche socio-demografiche di coloro che hanno risposto corrisponde a quella rilevata sull'intero universo di riferimento.

Nella gran parte delle 16 aree tematiche considerate, i giudizi positivi prevalgono su quelli di segno opposto, a volte in modo nettissimo. In particolare non sono emersi problemi per l'ambiente e i tempi di lavoro e non sono state rilevate discriminazioni su base ideologica e religiosa; le relazioni con i colleghi sono più che soddisfacenti e, in generale, vi è un forte senso di appartenenza, confermato anche dalla convinzione che il nostro ateneo sia una istituzione prestigiosa.

Nell'analisi dei risultati sono tuttavia emerse alcune valutazioni ritenute non soddisfacenti, dove cioè i giudizi negli item hanno fatto registrare un'incidenza di risposte che indicano stati di disagio più elevati. Si tratta in particolare di quelle espresse nei confronti delle proprie chance di carriera, del processo di circolazione delle informazioni all'interno dell'ateneo, del grado di conoscenza degli obiettivi strategici dell'amministrazione, della valutazione delle proprie prestazioni e delle più generali procedure di valutazione adottate dall'ateneo. Dall'analisi emergono, infine, alcune fonti di variazione e scostamento dalla panoramica generale: i dipendenti collocati in posizione gerarchica intermedia e medio-alta hanno espresso giudizi più positivi rispetto a chi non ha ruoli di coordinamento e a essere meno soddisfatti sono i più giovani e le donne.

Alla luce di questi risultati, l'Amministrazione ha inteso focalizzare maggiormente l'attenzione sulle criticità individuate in quelle domande nelle quali le proporzioni di risposta favorevole hanno dato come risultato un valore target inferiore al 60%. Per ogni elemento di criticità sono state individuate concrete azioni di miglioramento, da mettere in atto nel breve-medio periodo.

Rispetto al primo elemento di criticità, identificato nell'ambito della carriera e dello sviluppo professionale, sono già state individuate le azioni da mettere in campo nel prossimo futuro: mappare le competenze e le attitudini personali possedute, facilitare la mobilità interna - per dare a tutto il personale l'opportunità di esprimere il proprio potenziale - ampliare i benefit economici e non - per remunerare equamente, anche sotto il profilo "morale", il merito e l'impegno - e favorire la formazione, al fine di garantire a tutto il personale la possibilità di crescita professionale e di sviluppo delle proprie attitudini.

Il secondo elemento di criticità è individuato nel contesto lavorativo: viene percepito uno scarso investimento sulle persone, anche sotto il profilo della formazione, un'insufficiente definizione delle regole di comportamento, dei compiti e dei ruoli organizzativi, nonché una circolazione insufficiente delle informazioni.

Per rispondere a queste esigenze diffuse sarà presto adottato un nuovo e più articolato piano di formazione pluriennale, saranno diffusi e condivisi i valori organizzativi dell'Ateneo - introducendo progressivamente meccanismi per valutare e valutarsi su quanto i comportamenti quotidiani di ciascuno li rispecchino o meno - e rivisitato l'assetto organizzativo, per rendere sempre più chiari i processi e le funzioni e più coerenti ed omogenei i carichi di lavoro.



Il terzo elemento di criticità è identificato nella valutazione della performance e, a livello più generale, nel funzionamento del sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni. Viene avvertita una mancanza di chiarezza su obiettivi e risultati attesi dal lavoro di ognuno, un feedback insufficiente sulle valutazioni ricevute e su quanto ci si aspetti da ciascuno per migliorare la prestazione lavorativa, quindi la percezione che il sistema di valutazione sin qui sperimentato non contribuisca realmente a migliorare la performance individuale e non sia idoneo per individuare e premiare il merito e l'impegno.

Proprio su questi temi è intervenuto il Consiglio d'Amministrazione, nel gennaio 2017, aggiornando il vigente Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Ateneo, per correlare maggiormente gli obiettivi assegnati a strutture e personale con la pianificazione strategica e con il quadro organizzativo complessivo, oltre a stabilire nuovi meccanismi di valutazione dei comportamenti osservabili in relazione a valori organizzativi e, per i livelli gestionali più elevati, a competenze manageriali prefissate.

In sintesi, il Sistema è stato rivisto proprio per garantire maggiore coerenza con alcune delle finalità attese dal personale ed attestate dal questionario, quali:

- riconoscere il merito;
- indirizzare gli sforzi verso obiettivi strategici d'ateneo;
- condividere dei valori organizzativi;
- indirizzare e sostenere la crescita professionale;
- coinvolgere nella valutazione tutte le persone con un ruolo di coordinamento, non i solo i responsabili apicali;
- introdurre momenti di confronto capo-collaboratore nel corso dell'anno.

Un quarto elemento di criticità è riferibile al rapporto con il superiore gerarchico e al lavoro di gruppo: in questa area tematica viene infatti evidenziata la mancanza di un elemento propulsivo che deve promanare in prima battuta dal proprio "capo". I dipendenti vorrebbero infatti essere da questo maggiormente supportati nel raggiungimento degli obiettivi loro assegnati e motivati a dare il massimo nel proprio lavoro; le valutazioni meno positive si concentrano però sull'ambiente organizzativo, giudicato poco incline a favorire il lavoro di gruppo.

Per superare queste criticità si investirà in formazione per una leadership efficace e abile nella gestione e sviluppo del personale, promuovendo una visione di progetto nell'organizzazione del lavoro.

L'ultimo elemento di criticità viene identificato nello scarso grado di conoscenza degli obiettivi strategici dell'istituzione: si lamenta di non conoscerne le strategie, di non avere chiarezza sui risultati raggiunti e di non riuscire a cogliere il contributo del proprio lavoro rispetto al raggiungimento degli obiettivi.

Per rispondere a tale disagio, saranno istituzionalizzati momenti di presentazione / condivisione con tutto il personale degli obiettivi strategici, d'Ateneo, delle conseguenti azioni messe in atto e dei risultati ottenuti; inoltre, sarà strutturato un ampio coinvolgimento del personale nella definizione del Piano delle performance.

In concomitanza alla rilevazione sul Benessere organizzativo, l'Ateneo ha somministrato un questionario (strumento indicatore HSE) mirato a far emergere eventuali situazioni di stress lavoro-correlato. Le dimensioni riconosciute come potenziali fonti di stress lavoro-correlato esaminate dal questionario "Strumento indicatore HSE" sono: la Domanda (carico lavorativo, organizzazione ed ambiente di lavoro), il Controllo (autonomia lavorativa), il Supporto del management e dei colleghi (supporto e risorse fornite dall'azienda e dai colleghi), le Relazioni (promozione del lavoro positivo per evitare conflitti e far fronte a comportamenti inaccettabili), il Ruolo (consapevolezza riguardo alla posizione nell'organizzazione) e il Cambiamento (gestione e comunicazione dei cambiamenti).

In sintesi, da una prima analisi dei risultati, emerge che le criticità rilevate nelle dimensioni sopra citate sembrano grossomodo essere le medesime di quelle rilevate nel questionario benessere: le dimensioni al di sotto della media sono infatti il supporto del management, il supporto dei colleghi e il cambiamento.



2.3. 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 2015 ha visto la partecipazione di 29 atenei e due Scuole Superiori che, unitamente al gruppo di lavoro, hanno definito il *frame work* di confronto.

Il protocollo di rilevazione delle Good Practice è caratterizzato da due parti distinte ma logicamente collegate: l'indagine di *customer satisfaction* e la rilevazione degli impieghi del personale, necessaria per l'identificazione del costo del personale da imputare a ciascuno dei 26 servizi analizzati, oltre alla rilevazione di alcuni indicatori di volume.

L'indagine di *customer* è stata svolta tramite la somministrazione *on line* di questionari differenziati per quattro tipologie di utenti: personale docente (compresi assegnisti e dottorandi), studenti del primo anno di corso e studenti di anni successivi e personale tecnico-amministrativo. Hanno risposto al questionario oltre 15 mila studenti, 179 fra docenti, dottorandi e assegnisti e 135 unità di personale tecnico-amministrativo. Il tasso di risposta per ciascuna tipologia di utenti è il seguente: Personale Docente, Dottorandi e Assegnisti 28%, Studenti del primo anno 55%, Studenti di anni successivi al primo 73%, Personale Tecnico-Amministrativo 19%.

La rilevazione degli impieghi del personale è stata effettuata tramite l'imputazione, a cura dei Dirigenti e Responsabili dei diversi servizi, del tempo di lavoro che ciascuno dei dipendenti ha dedicato nell'anno ai 26 servizi oggetto di indagine.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Il cruscotto dei servizi rivolti agli studenti

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



SODDISFAZIONE DELL'UTENZA	Indicatore	Unità di misura	Valore UniVr	Valore benchmark Media grandi atenei)	Valore benchmark Media atenei GP
Orientamento	<i>Valutazione Studenti 1° anno</i>	scala (1-6)	3,92	3,80	3,72
Job placement	<i>Valutazione Studenti anni succ.</i>	scala (1-6)	3,91	3,69	3,79

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

Il prospetto analizza il posizionamento di Verona rispetto ai servizi rivolti agli studenti del primo anno e di anni successivi. Si può osservare che i costi unitari sono inferiori rispetto alla media e la soddisfazione degli studenti è superiore alla media per tutti i servizi. Unica eccezione è rappresentata dalla valutazione dei docenti sulla didattica che è invece leggermente sotto la media degli atenei GP.

2.4. 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 2017-2019 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 2017 su valori ampiamente al di sotto dei limiti ministeriali imposti

Spesa del personale	Rapporto tra il costo del personale non finanziato da terzi e la somma dell'assegnazione per la quota base + le tasse, soprattasse e contributi universitari	< 80%	66,30%
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%	4,8%



I SEF (Indicatore sostenibilità economico-finanziaria)	Rapporto tra la somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno, delle tasse, soprattasse e contributi universitari moltiplicata per 0,82 e la somma di spese di personale ed oneri di ammortamento di mutui.	> 1	1,20
---	---	-----	------

I lusinghieri risultati ottenuti nella VQR 2011-2014, oltre al prospettato incremento dell'incidenza del peso del costo standard nel modello di ripartizione del FFO, parametro quest'ultimo che favorisce l'Ateneo rispetto al calcolo in base al costo storico, confermano che l'Ateneo gode di buone prospettive di breve medio periodo relativamente al trend delle assegnazioni del FFO stesso. In particolare la bontà delle politiche di reclutamento e progressione di Professori e Ricercatori (indicatore VQR IRAS2) adottate negli ultimi anni, la particolare attenzione alla qualità della ricerca dei neoassunti e dei neopromossi nonché il potenziamento delle chiamate dirette dall'estero, hanno consentito all'ateneo di porsi ai vertici negli indicatori ANVUR adottati da ministero per il riparto della quota premiale.

Da un punto di vista finanziario le capacità prospettiche di produrre flussi di cassa positivi hanno consentito di inserire nel budget 2017-2019 un ambizioso piano di investimenti per circa 38 milioni destinati in particolare allo sviluppo del piano edilizio, all'acquisto di attrezzature scientifiche e all'acquisto di attrezzature didattiche.

Le recenti modifiche introdotte dal nuovo regolamento per l'Amministrazione la Contabilità e la Finanza e applicate in sede di budget 2017-2019, hanno dato poi un taglio più gestionale alla struttura del budget articolandolo 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 di spostare il focus del percorso di autorizzazione; esso è stato fino ad oggi incentrato prevalentemente sulle nature di spesa, mentre la nuova articolazione gestionale del budget consentirà di focalizzarsi su obiettivi e risultati. L'assegnazione delle risorse sarà 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 potrà essere facilmente verificata all'interno dei documenti di programmazione economica.



3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

Sulla base di queste indicazioni il Piano Integrato individua per ciascuna area strategica e per ciascun fattore qualificante gli obiettivi strategici (pluriennali) assegnati alla struttura gestionale e a cui saranno agganciati annualmente gli obiettivi operativi e le specifiche azioni da mettere in atto.

3.1. Gli obiettivi strategici della struttura gestionale

Di seguito vengono elencati, per ciascuna area strategica e fattore qualificante, gli obiettivi strategici pluriennali a cui la struttura tecnico-amministrativa dell'ateneo, in modo diretto o indiretto, è tenuta a concorrere.

Area strategica: RICERCA SCIENTIFICA

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

Area strategica: DIDATTICA

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

Area strategica: III MISSIONE

- a. sviluppare iniziative volte a **facilitare il trasferimento tecnologico**, a valorizzare i risultati della ricerca, a creare nuova imprenditorialità (*spin off* accademici e/o di *start up* innovative) e a



promuovere la conoscenza, da parte dei ricercatori, di aspetti relativi all'imprenditorialità e alla tutela della proprietà intellettuale;

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

Fattore abilitante: **PERSONE**

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

Fattore abilitante: **INFRASTRUTTURE**

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

Fattore abilitante: **EFFICIENZA GESTIONALE**

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



3.2. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Di seguito vengono elencati, per alcuni obiettivi strategici evidenziati nell'Albero delle Performance, uno o più obiettivi operativi e, per ciascuno di essi, il relativo indicatore e target di risultato (valore atteso) e le relative responsabilità organizzative.

Il Piano Integrato 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>
DDSS	<i>Direzione Didattica e Servizi agli Studenti</i>
DRU	<i>Direzione Risorse Umane</i>
DOSI	<i>Direzione Organizzazione del Sistema Informativo</i>
DAF	<i>Direzione Amministrazione e Finanza</i>
DTASE	<i>Direzione Tecnica, Acquisti e Servizi Economici</i>
AR	<i>Area Ricerca</i>
AC	<i>Area Comunicazione</i>
APCD	<i>Area Pianificazione e Controllo Direzionale</i>
AAG	<i>Area Affari generali</i>
SSP	<i>Servizio di sicurezza e prevenzione</i>
BIBLIO	<i>Biblioteche Centrali A. Frinzi & E. Meneghetti</i>
RPCT	<i>Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza</i>

Area strategica: **RICERCA**

Obiettivo strategico-pluriennale:

Migliorare la capacità di attrazione di finanziamenti competitivi e favorire lo sviluppo di relazioni con interlocutori istituzionali, potenziali finanziatori della ricerca e network di ricerca scientifica al fine di **sviluppare la competitività dell'ambiente della ricerca**

Obiettivo operativo:

Sviluppo dei servizi a supporto della progettazione europea ed internazionale

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

Azioni:

1. divulgazione mirata presso i Dipartimenti delle opportunità di finanziamento di interesse;



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

Responsabili: AR

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

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

Obiettivo operativo:

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

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

Azioni:

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

Responsabili: BIBLIO – DOSI - AR

Indicatori: Grado di avanzamento

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

Obiettivo operativo:

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

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

Azioni:

- quantificazione delle attrezzature necessarie (macchine, valorizzatori distributori di tessere, server,



apparati di rete);

- predisposizione di apposito bando di gara e assegnazione;
- predisposizione degli apparati di rete (server) per la parte relativa all'Ateneo e configurazione della struttura generale del servizio da parte del gestore;
- formazione del personale e degli utenti.

Responsabili: **BIBLIO** – DOSI - DTASE

Indicatori: on/off

Valori target: entro 2017.

Obiettivo operativo:

Implementare una piattaforma computazionale ad alte prestazioni per la ricerca avanzata

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

Azioni:

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

Responsabili: **DOSI** - DTASE

Indicatori: on/off

Valori target: entro 2017.

Obiettivo strategico-pluriennale:

Promuovere l'attrattività dei corsi di dottorato, rafforzare l'internazionalizzazione dei programmi di dottorato di ricerca e la capacità di placement al fine di **sostenere la formazione alla ricerca scientifica**

Obiettivo operativo:

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

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

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



riferimento.

Azioni:

- organizzazione di incontri mirati con Direttori, Coordinatori e delegati per condividere impostazione e finalità;
- definizione del modello di funzionamento condiviso;
- stesura delle proposte di nuovi regolamenti da sottoporre agli organi preposti.

Responsabili: AR – DTASE

Indicatori: on/off

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

Area strategica: DIDATTICA

Obiettivo strategico-pluriennale:

Rafforzare l'internazionalizzazione dei curricula e la mobilità internazionale di docenti e studenti, anche potenziando i servizi per l'accoglienza e individuando finanziamenti orientati all'internazionalizzazione

Obiettivo operativo:

Aumentare la visibilità internazionale dei percorsi formativi dell'Ateneo

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

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

Azioni:

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

Responsabili: AR - AC

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

Valori target:



- fiere: 2 (2016: 0)
- profilazione: 3 (2016: 1)

Obiettivo operativo:

Ampliare le opportunità di mobilità internazionale per studenti

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

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

Azioni:

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

Responsabili: AR

Indicatori:

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

Valori target:

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

Obiettivo strategico-pluriennale:

Rafforzare le attività di orientamento all'ingresso, monitorandone l'efficacia e sviluppare attività di supporto in itinere, monitorando i percorsi di studio individuali e prevedendo la revisione di eventuali aspetti organizzativi, relativi alla didattica, che ostacolano **la continuità dei percorsi di studio**

Obiettivo operativo:

Migliorare il 'Welcome day - accoglienza matricole'

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



Ateneo e servizi offerti)

Azioni:

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

Responsabile: **DDSS**

Indicatore: n. Welcome day – accoglienza matricole.

Valore target: almeno 1 per Macroarea.

Obiettivo strategico-pluriennale:

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

Obiettivo operativo:

Incrementare le attività di mediazione domanda/offerta lavoro

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

Azioni:

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

Responsabili: **DDSS**

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

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

Area strategica: **TERZA MISSIONE**

Obiettivo strategico-pluriennale:

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



Obiettivo operativo:

Mappare le competenze scientifiche di Dipartimento

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

Azioni:

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

Responsabili: AR – AC - DOSI

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

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

Obiettivo operativo:

Realizzare il nuovo portale di Ateneo – AOL

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

Azioni:

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

Responsabili: AC - DOSI

Indicatori: on/off

Valore target: pubblicazione entro febbraio 2018.

Obiettivo operativo:

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

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



Azioni:

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

Responsabili: DOSI - AC

Indicatore: on/off

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

Obiettivo operativo:

Migliorare la corporate identity

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

Azioni:

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

Responsabili: AC – DTASE

Indicatore: grado di avanzamento dei lavori.

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

Obiettivo operativo:

Valorizzare la ricerca tramite la comunicazione

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

Azioni:

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

Responsabili: AC - AR

Indicatore: grado di completamento delle azioni

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

Obiettivo operativo:

FOIA dell'Università

I più recenti provvedimenti del Legislatore sono mirati a favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche, con ampliamento della trasparenza, a garanzia delle libertà individuali e collettive, dei diritti civili, politici e sociali, nonché del diritto ad una buona amministrazione; l'Ateneo condivide, come richiamato nell'art. 2 dello Statuto, tale



indirizzo e vi dà seguito, in particolare, tramite le varie forme di accesso alle informazioni che tratta da parte di tutti i suoi possibili *stakeholder*.

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

Azioni:

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

Responsabili: AAG - RPCT

Indicatore: Grado di avanzamento

Valore target: Completamento delle azioni previste entro dicembre 2017.

Obiettivo operativo:

Rilanciare UnivrStore

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

Azioni:

- individuazione del modello di gestione organizzativa da affidare all'esterno;
- affidamento dell'attività tramite gara su invito o bando aperto e apertura store nella nuova gestione.

Responsabili: AC - DTASE

Indicatore: on/off

Valore target: apertura store con la nuova gestione esterna.

Fattore qualificante: PERSONE

Obiettivo strategico-pluriennale:

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



Obiettivo operativo:

Piano pluriennale di formazione

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

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

Azioni:

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

Responsabile: DRU

Indicatori: Grado di avanzamento.

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

Obiettivo operativo:

Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

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

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

Azioni:

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

Responsabile: DRU

Indicatori: on/off

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



Obiettivo operativo:

Codice etico

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

Azioni:

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

Responsabile: AAG - DRU

Indicatori: on/off

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

Obiettivo operativo:

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

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

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

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

Azioni:

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

Responsabile: DDSS

Indicatore: on/off

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



Fattore qualificante: **INFRASTRUTTURE**

Obiettivo strategico-pluriennale:

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

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

Obiettivo operativo:

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

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

Azioni:

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

Responsabili: DOSI - DTASE

Indicatori: Grado di avanzamento.

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

Obiettivo operativo

Centro Piattaforme Tecnologiche (CPT)

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



Azioni:

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

Responsabili: DTASE

Indicatore: Grado di avanzamento.

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

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:

- 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
- mappatura della copertura Wi Fi;
- individuazione della localizzazione ottimale dei punti di accesso Wi Fi (AP);
- piano degli interventi;
- procedure di acquisizione e potenziamento dei sistemi connessi;
- cablaggio ed installazione;

Responsabili: DOSI - DTASE

Indicatori: Grado di avanzamento.

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

Obiettivo operativo:

Sviluppo del Piano Edilizio

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

a) incremento degli spazi

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



b) riqualificazione di spazi esistenti

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

Responsabili: DTASE

Indicatore: Cronoprogramma singoli interventi

Valore target:

a) incremento degli spazi

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

b) riqualificazione di spazi esistenti

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

Obiettivo operativo

Ampliamento spazi per la didattica e gli studenti di medicina

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

Azioni:

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

Responsabili: DTASE

Indicatore: on/off

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

Obiettivo operativo:

Riorganizzazione degli spazi del Chiostro San Francesco.

Completare il piano di trasferimento dei servizi della DDSS del Polo Umanistico, concentrandoli negli spazi del Chiostro San Francesco, razionalizzandoli in modo da migliorarne la fruibilità agli studenti. Si proseguirà poi con la conclusione della riorganizzazione logistica dei Dipartimenti del Polo Umanistico



negli spazi resisi liberi dalla DDSS.

Azioni:

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

Responsabile: DTASE

Indicatore: Cronoprogramma dei singoli trasferimenti.

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

Fattore qualificante: EFFICIENZA GESTIONALE

Obiettivo strategico-pluriennale:

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

Obiettivo operativo:

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

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

Azioni:

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

Responsabile: APCD - DDSS

Indicatore: numero incontri; numero documenti visionati.

Valore target: almeno 2 incontri informativi replicati nelle 4 macroaree (per un totale di 8 incontri), riunioni specifiche per CdS con particolari lacune in materia di AQ (si stimano almeno 10 incontri), verifica



documentale di tutti i Corsi di Studio (59 schede SUA-CDS, 66 Rapporti di Riesame con relative delibere di approvazione, 10 Relazioni Commissioni Paritetiche di Dipartimento/Scuola)

Obiettivo operativo:

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

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

Azioni:

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

Responsabili: APCD – AR

Indicatore: on/off;

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

Obiettivo operativo:

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

Un ruolo chiave nell'evoluzione migliorativa del processo di programmazione dell'Ateneo viene assunto dai Dipartimenti e dalla Scuola di Medicina e Chirurgia che devono elaborare propri piani triennali relativi a didattica, ricerca e terza missione (PODS), partendo da quanto stabilito nelle linee di indirizzo e obiettivi strategici che l'ateneo ha definito con il proprio Piano strategico.

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

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

Azioni:

- supporto ai Dipartimenti nella definizione dei PODS, secondo metodologia predefinita;
- predisporre il quadro di insieme dei risultati della VQR 2011-2014 e relazione qualitativa sulla terza missione;
- predisposizione del quadro informativo di supporto richiesto dai Dipartimenti/scuole;



- rendere disponibile su web un quadro integrato delle strategie del Dipartimento a tutti i portatori di interesse.

Responsabili: **APCD**

Indicatore: N. PODS elaborati secondo metodologia definita

Valore target: 9

Obiettivo strategico-pluriennale:

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

Obiettivo operativo:

Stesura Manuale di contabilità

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

Azioni:

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

Responsabili: **DAF**

Indicatore: on/off.

Valore target: Manuale di contabilità nella versione 1.0

Obiettivo operativo:

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

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

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

Azioni:

- individuazione dei principali indicatori da monitorare, chiarendone la definizione, la finalità e ambito di utilizzo e la relativa frequenza;



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

Responsabile: APCD – DOSI – DDSS – AR – DRU

Indicatore: % di indicatori analizzati e ricreati in Ateneo

Valore target: 60%

Obiettivo operativo:

Reingegnerizzazione del processo di budgeting

Implementare un nuovo processo finalizzato alla stesura del bilancio preventivo annuale e pluriennale che, porti alla razionalizzazione della fase di definizione delle risorse ed alla verifica della sostenibilità delle attività future, anche attraverso una informatizzazione del processo di raccolta dei fabbisogni dai centri gestionali e verifica della quadratura del bilancio.

Azioni:

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

Responsabili: DAF - DOSI

Indicatore: on/off.

Valore target

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

Obiettivo operativo:

Reporting direzionale per il supporto alle decisioni degli Organi di governo

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

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

I cruscotti e le reportistiche saranno costruite in funzione degli *stakeholder* cui sono dirette e saranno messe a disposizione tramite modalità definite nel corso del progetto, anche in base alle funzionalità consentite dallo strumento informatico adottato. Infatti, uno degli elementi cruciali cui prestare attenzione per la riuscita del progetto è dato dallo strumento *Pentaho*, messo a disposizione da Cineca per interrogare il data warehouse, e dalle tempistiche dettate dallo stesso Cineca per l'implementazione delle svariate metriche da costruire.



Azioni:

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

Responsabile: APCD - DOSI

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

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

Obiettivo strategico-pluriennale:

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

Obiettivo operativo

Implementazione del nuovo processo acquisti

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

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

Il nuovo modello degli acquisti risulta coerente con la nuova normativa sugli approvvigionamenti e con la revisione del modello contabile, nonché funzionale alle esigenze degli utenti interni, in termini di efficienza delle procedure (eliminazione doppi passaggi e ridondanza di documentazione e firme) ed efficacia (tempestività) delle forniture attese.

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

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

Azioni:

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



- avvio.

Responsabili: DTASE – DOSI – DAF

Indicatore: on/off

Valore target: 2017: avvio processo di acquisto

Obiettivo operativo

Revisione organizzativa

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

I principali servizi oggetto di analisi sono stati: il supporto alla ricerca scientifica dei Dipartimenti, i servizi di supporto alle scuole di Dottorato, i servizi agli studenti e laureati (orientamento, stage e tirocini, placement, mobilità internazionale), i servizi alla didattica (I, II livello e post laurea), la comunicazione. Trasversale a tutte le strutture è stata fatta l'analisi sul servizio di acquisto di beni e servizi e sui servizi amministrativo contabile per tutti i centri autonomi di gestione oltre che per la struttura gestionale nel suo complesso. L'esito del complessivo processo di analisi e revisione dell'assetto organizzativo sarà la definizione di un nuovo organigramma della struttura gestionale con l'assegnazione delle responsabilità organizzative e l'attribuzione del personale per singolo ufficio.

Azioni:

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

Responsabili: DG – Tutte le Direzioni

Indicatore: on/off

Valore target: nuova organizzazione

Obiettivo operativo:

Reingegnerizzazione dei processi relativi ad assegni e borse

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

Azioni:

- analisi delle criticità dei processi esaminati;
- disegno dei nuovi processi (to be);
- implementazione dei nuovi processi.

Responsabili: DAF – AR – DDSS - DOSI

Indicatore: on/off.

Valore target: implementazione nuovi processi.



Obiettivo operativo:

Ridefinizione nuove modalità di gestione del post lauream

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

Azioni:

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

Responsabili: DDSS - AC

Indicatore: on/off

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

Obiettivo strategico-pluriennale:

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

Obiettivo operativo:

Riprogettazione del servizio e-mail

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

Azioni:

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

Responsabili: DOSI

Indicatore: on-off

Valore target: switch on.

Obiettivo operativo:

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



processo

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

Azioni:

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

Responsabili: DDSS - DOSI

Indicatori: on/off – N. rimborsi

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

Obiettivo operativo:

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

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

Azioni:

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

Responsabili: DDSS

Indicatore: on-off

Valore target: Piano di azioni

Obiettivo operativo:

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

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

Azioni:

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



Responsabili: **BIBLIO** - DOSI

Indicatore: On/off

Valore target: 2017: studenti, personale e utenti esterni

Obiettivo operativo:

Dematerializzazione procedure concorsuali e di selezione dei docenti a contratto

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

Azioni:

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

Responsabili: **DOSI** – DRU - DDSS

Indicatore: on/off

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

Obiettivo operativo:

Accorpamento in un unico supporto badge di diversi servizi

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

Responsabili: **DOSI** – DTASE - DRU

Indicatore: on/off.

Valore target: 2017: accorpamento di almeno 4 *badge*

Obiettivo operativo:

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

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



Azioni:

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

Responsabili: DOSI - DDSS

Indicatore: on/off

Valore target: go live

Obiettivo operativo:

Introduzione strumento per ottimizzare gli orari di utilizzo delle aule didattiche

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

Azioni:

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

Responsabili: DOSI - DDSS

Indicatore: on/off

Valore target: avvio 2017/2018

Obiettivo operativo:

Aggiornamento delle procedure di alimentazione automatica di Amministrazione Trasparente

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

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

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



personali.

Azioni:

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

Responsabili: DOSI - RPCT

Indicatore: on-off

Valore target: 2018: switch on

Obiettivo operativo:

Integrazione delle App della biblioteca Meneghetti con le App di Ateneo

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

Azioni:

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

Responsabile: DOSI - BIBLIO

Indicatore: on/off

Valore target: fine 2017

Obiettivo operativo:

Gestione missioni on line

Dal 2016 l'Ateneo ha iniziato un progetto per la dematerializzazione delle missioni, la cui prima fase è terminata con la scelta dello strumento informatico. La gestione on line delle pratiche di rimborso delle spese di missione, dalla dematerializzazione della richiesta all'autorizzazione, alla copertura anticipata delle spese, alla presentazione delle pezze giustificative e all'imputazione dei costi, consente di ridurre considerevolmente i tempi di rimborso, rendendo snella tutta la procedura. Il progetto prevede, da un lato, l'introduzione di strumenti digitali e nuove caratteristiche organizzativo / funzionali per automatizzare la gestione della missione; dall'altro, la revisione del Regolamento missioni al fine semplificare il processo di liquidazione, anche in considerazione dell'implementazione dei processi on line di autorizzazione e rimborso.

Azioni:

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

Responsabili: DOSI - DAF

Indicatore: Grado di avanzamento.

Valore target: settembre 2017: azione 1; dicembre 2017: azioni 2-3 per l'Amministrazione Centrale e due Dipartimenti; giugno 2018: estensione ad almeno 6 dei 12 Dipartimenti complessivi.



Obiettivo operativo:

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

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

Responsabile: DOSI

Indicatore: on/off

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

Obiettivo operativo:

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

Finalità del progetto, iniziato nel 2016, è quello definire ed aggiornare procedure, soluzioni tecnico-organizzative e misure in caso di eventi imprevisti che possono compromettere il normale funzionamento dei servizi ICT, anche in attuazione del Codice dell'Amministrazione Digitale. A tal fine, si rendono necessarie azioni di test e di verifica dei piani di continuità definiti, in modo da assicurare una ragionevole protezione in caso di disastro.

Azioni:

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

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

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

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

Obiettivo operativo:

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

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

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

Responsabili: DOSI – DDSS – DAF - AR

Indicatore: on-off.

Valore target: 3 nuovi sportelli virtuali



Obiettivo strategico-pluriennale:

Sviluppare la **comunicazione interna**

Obiettivo operativo:

Migliorare la comunicazione istituzionale interna

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

Azioni:

- semplificare la comunicazione istituzionale e ottimizzare gli strumenti anche partendo dalla realizzazione di focus group di docenti e personale T/A che diano feed back in merito all'efficacia dello strumento Intranet-MyUnivr;
- individuare la giusta modalità di selezione degli atti deliberati dagli organi di interesse della comunità accademica.

Responsabili: AC – AAG

Indicatore: On/Off.

Valore target: servizio attivato.



3.3. 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, peso (sul totale degli obiettivi di cui la direzione risulta capofila) ed altre direzioni coinvolte.



DIREZIONE DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI

Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Altre strutture	Peso	
Ridefinizione nuove modalità di gestione delle attività post lauream	on/off	Nuovo assetto < A.A. 2017/2018		20 %	
Incrementare le attività di mediazione domanda/offerta lavoro	- N. nuove aziende - N. nuove offerte di lavoro	- + 300 aziende - + 500 offerte < 2017		20 %	
Introduzione dello strumento per ottimizzare gli orari di utilizzo delle aule didattiche	- on/off	Avvio < A.A. 2017/2018	DOSI	15 %	
Progettare ed implementare il nuovo modello di contribuzione e semplificare il relativo processo	- on/off - N. rimborsi	Regolamento on / off diminuzione 60 % rimborsi rispetto 2016 < 2017	DOSI	10 %	
Revisione organizzativa	- on/off	Nuova organizzazione < 2017	DG Altre Direzioni	10 %	
Migliorare il "Welcome day - accoglienza matricole"	- N. Welcome day - accoglienza matricole	Almeno 1 Welcome Day x Macroarea < 2017		5 %	
Ricognizione situazione di vivibilità studenti e individuazione di un piano di azioni di miglioramento	- on/off	- Adozione Piano di azioni < 2017 - Realizzazione azioni < 2018		5 %	
Revisione modalità di testing per l'accesso programmato e la verifica dei saperi minimi	- on/off	Piano di azioni < 2017		5 %	
Ciclo integrato della qualità: avvio della fase di preparazione alla visita della Commissione di Esperti di Valutazione (CEV) di ANVUR per l'accreditamento periodico della Sede e dei Corsi di Studio e il consolidamento del sistema di assicurazione interna della qualità	- N. incontri - N. documenti visionati	- Almeno 2 incontri x Macroarea - Almeno 10 incontri con CdS deficitari - Verifica documentale di tutti i CdS < 2017	APCD	10 %	
Migliorare il monitoraggio degli indicatori adottati da MIUR, ANVUR, ALMALAUREA, RANKING nazionali e internazionali	- % di indicatori analizzati e ricreati in Ateneo	almeno 60 % < 2017	APCD DOSI DRU AR		
Reingegnerizzazione dei processi relativi ad assegni di ricerca e borse	- on/off.	Implementazione nuovi processi < 2017	DAF AR DOSI		
Dematerializzazione procedure concorsuali e di selezione dei docenti a contratto	- Grado di avanzamento	< A.A. 2017/2018: procedure reclutamento personale di ruolo e a contratto x Master; < A.A. 2018/2019: procedure per docenti a contratto CdS	DOSI DRU		
Dematerializzazione procedure per gli stage e i tirocini della Macroarea di Scienze Umanistiche	- on/off	Nuove procedure < 2017	DOSI		
Introduzione dei piani di disaster recovery per un'efficace funzione dei servizi informatici di Ateneo	- N. direzioni coinvolte - N. servizi testati	Almeno 3 direzioni e 2 servizi testati < 2017	DOSI Altre Direzioni		
Implementazione di nuovi "sportelli virtuali" per la fruizione dei servizi di Ateneo	- on/off	Nuove procedure x mobilità internazionale, diritto allo studio e ticket anagrafiche < 2017	DOSI DAF AR		
					100%



DIREZIONE AMMINISTRAZIONE E FINANZA

Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Altre strutture	Peso
Reingegnerizzazione processo di budgeting	- on/off	Adozione Bilancio di Previsione 2018-2020 con nuovo processo/SW	DOSI	25 %
Reingegnerizzazione dei processi relativi ad assegni di ricerca e borse	- on/off.	Implementazione nuovi processi entro 2017	AR DOSI DDSS	20 %
Revisione organizzativa	- on/off	Nuova organizzazione < 2017	DG Altre Direzioni	20 %
Gestione missioni on line	- Grado di avanzamento	Nuovo Regolamento missioni < 09.2017 Messa in produzione per Amm. Centrale e 2 Dipartimenti < 12.2017 Messa in produzione x almeno 6 Dip. < 06.2018	DOSI	15 %
Stesura Manuale di contabilità	- on/off	Adozione Manuale 1.0 < 2017		10 %
Implementazione del nuovo processo Acquisti	- on/off	Avvio nuovo processo < 2017	DTASE DOSI	10 %
Introduzione dei piani di disaster recovery per un'efficace funzione dei servizi informatici di Ateneo	- N. direzioni coinvolte - N. servizi testati	Almeno 3 direzioni e 2 servizi testati < 2017	DOSI Altre Direzioni	
Implementazione di nuovi "sportelli virtuali" per la fruizione dei servizi di Ateneo	- on/off	Nuove procedure x mobilità internazionale, diritto allo studio e ticket anagrafiche entro 2017	DOSI DDSS AR	
				100%



DIREZIONE RISORSE UMANE

Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Altre strutture	Peso
Piano pluriennale di formazione	- Grado di avanzamento	Adozione Piano Formativo < 2017; Monitoraggio interventi < 2017; Nuovi strumenti di monitoraggio < 2018		30 %
Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale	- on/off	Avvio nuovo Sistema < 2017		30 %
Dematerializzazione procedure concorsuali e di selezione dei docenti a contratto	- Grado di avanzamento	< A.A. 2017/2018: procedure reclutamento personale di ruolo e a contratto x Master; < A.A. 2018/2019: procedure per docenti a contratto CdS	DOSI DDSS	20 %
Revisione organizzativa	- on/off	Nuova organizzazione < 2017	DG Altre Direzioni	10 %
Codice Etico	- on/off	Nuovo Codice Etico sottoposto agli OO.AA. < 2017	AAG	10 %
Migliorare il monitoraggio degli indicatori adottati da MIUR, ANVUR, ALMALAUREA, RANKING nazionali e internazionali	- % di indicatori analizzati e ricreati in Ateneo	Almeno 60 % < 2017	APCD DOSI DDSS AR	
Accorpamento in un unico supporto badge di diversi servizi	- on/off	Almeno 4 badge accorpati < 2017	DOSI DTASE	
Introduzione dei piani di disaster recovery per un'efficace funzione dei servizi informatici di Ateneo	- N. direzioni coinvolte - N. servizi testati	Almeno 3 direzioni e 2 servizi testati < 2017	DOSI Altre Direzioni	
				100%



DIREZIONE ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO

Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Altre strutture	Peso
Introduzione di portali dedicati per il CLA, il LURM e il CPT	- on/off	Analisi di fattibilità e progettazione < 2017 Portale CPT on line < 2017 Portali CLA e LURM on line < 06.2018	AC	10 %
Riprogettazione del servizio e-mail	- on/off	Operatività nuovo servizio e-mail < 2017		10 %
Introduzione dello strumento per ottimizzare gli orari di utilizzo delle aule didattiche	- on/off	Avvio < A.A. 2017/2018	DDSS	10 %
Gestione missioni on line	- Grado di avanzamento	Nuovo Regolamento missioni < 09.2017 Messa in produzione per Amm. Centrale e 2 Dipartimenti < 12.2017 Messa in produzione x almeno 6 Dip. < 06.2018	DAF	10 %
Realizzare il nuovo portale di Ateneo - AOL	- on/off	On line < 02.2018	AC	10 %
Dematerializzazione procedure concorsuali e di selezione dei docenti a contratto	- Grado di avanzamento	< A.A. 2017/2018: procedure reclutamento personale di ruolo e a contratto x Master; < A.A. 2018/2019: procedure per docenti a contratto CdS	DDSS DRU	7 %
Implementazione di una piattaforma computazionale ad alte prestazioni per la ricerca avanzata	- on/off	Avvio piattaforma < 2017	DTASE	5 %
Accorpamento in un unico supporto badge di diversi servizi	- on/off	Almeno 4 badge accorpati < 2017	DRU DTASE	5 %
Dematerializzazione procedure per gli stage e i tirocini della Macroarea di Scienze Umanistiche	- on/off	Nuove procedure < 2017	DDSS	5 %
Aggiornamento delle procedure di alimentazione automatica di Amministrazione Trasparente	- on/off	Procedure operative < 2018	RPCT	5 %
Integrazione delle App della Biblioteca Meneghetti con le App di Ateneo	- on/off	Integrazione operativa < 2017	BIBLIO	5 %
Implementazione di nuovi "sportelli virtuali" per la fruizione dei servizi di Ateneo	- on/off	Nuove procedure x mobilità internazionale, diritto allo studio e ticket anagrafiche < 2017	DDSS DAF AR	5 %
Implementazione di un Data Center allo stato dell'arte ed efficiente	- Grado di avanzamento	Mappatura esigenze, individuazione architettura di calcolo, individuazione spazi e risorse < 2017 Acquisizione < 2018 Avvio Data Center < 2019	DTASE	2 %



Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Altre strutture	Peso
Rendere efficace la fruizione Wi Fi dei servizi dell'Ateneo	- Grado di avanzamento	Wi Fi a Villa Lebrecht < 2017 Mappatura coperture e definizione punti di accesso Wi Fi < 2017 50 % cablaggio e installazione < 2018 restante 50 % cablaggio e installazione < 2019	DTASE	2 %
Nuova gestione delle identità digitali e integrazione con il sistema nazionale SPID	- on/off	Integrazione SPID operativa > 2017		2 %
Introduzione dei piani di <i>disaster recovery</i> per un'efficace funzione dei servizi informatici di Ateneo	- N. direzioni coinvolte - N. servizi testati	Almeno 3 direzioni e 2 servizi testati < 2017	Altre Direzioni	2 %
Implementazione di una nuova interfaccia e di IRIS (Catalogo dei prodotti della ricerca) nel portale per la ricerca bibliografica integrata dell'Ateneo (UniVerSe)	- Grado di avanzamento	Nuova interfaccia, analisi nuove funzioni, formazione, analisi fattibilità export da IRIS < 2017 Avvio export da IRIS < 2018	BIBLIO AR	5 %
Sistema di archiviazione da remoto e stampa <i>on demand</i> delle ricerche effettuate attraverso strumenti e risorse elettroniche d'Ateneo	- on/off	Operatività sistema < 2017	BIBLIO DTASE	
Mappare le competenze scientifiche di Dipartimento	- N. portali di Dipartimento con mappatura competenze per docente/ricercatore	- Almeno 4 portali < 2017 - Almeno 10 portali < 2018	AR AC	
Migliorare il monitoraggio degli indicatori adottati da MIUR, ANVUR, ALMALAUREA, RANKING nazionali e internazionali	- % di indicatori analizzati e ricreati in Ateneo	almeno 60 % < 2017	APCD DDSS DRU AR	
Reingegnerizzazione processo di budgeting	- on/off	Adozione Bilancio di Previsione 2018-2020 con nuovo processo/SW	DAF	
Reporting direzionale per il supporto alle decisioni degli Organi di governo	N. report / cruscotti	Almeno 5 report x area (didattica, ricerca, studenti e bilancio) disponibili < 2017	APCD	
Implementazione del nuovo processo Acquisti	- on/off	Avvio nuovo processo < 2017	DTASE DAF	
Revisione organizzativa	- on/off	Nuova organizzazione < 2017	DG Altre Direzioni	
Reingegnerizzazione dei processi relativi ad assegni di ricerca e borse	- on/off.	Implementazione nuovi processi < 2017	DAF DDSS AR	
Progettare ed implementare il nuovo modello di contribuzione e semplificare il relativo processo	- on/off - N. rimborsi	Regolamento on / off diminuzione 60 % rimborsi rispetto 2016 < 2017	DDSS	
Integrazione delle anagrafiche del sw gestionale delle Biblioteche dell'Ateneo (Aleph) con il servizio di Gestione delle Identità d'Ateneo (GIA)	- on/off	Integrazione SW < 2017	BIBLIO	
				100%



DIREZIONE TECNICA, ACQUISTI E SERVIZI ECONOMICI

Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Altre strutture	Peso
Implementazione del nuovo processo Acquisti	- on/off	Avvio nuovo processo < 2017	DAF DOSI	30 %
Sviluppo del Piano Edilizio	- Cronoprogramma dei singoli interventi	Incremento spazi Riqualificazione spazi		25 %
Centro Piattaforme Tecnologiche (CPT)	- Grado di Avanzamento	Acquisto attrezzature < 2017 Avvio lavori < 2017 Messa a regime < 2018		20 %
Riorganizzazione degli spazi del Chiostro San Francesco	- Cronoprogramma dei trasferimenti	Trasferimento Front Office DDSS < 2017 Trasferimento Back Office DDSS e Dipartimenti < 2018		10 %
Ampliamento spazi per la didattica e gli studenti di Medicina	- on/off	Studio di fattibilità < 2017		5 %
Sistema di archiviazione da remoto e stampa <i>on demand</i> delle ricerche effettuate attraverso strumenti e risorse elettroniche d'Ateneo	- on/off	Operatività sistema < 2017	BIBLIO DOSI	10 %
Implementazione di una piattaforma computazionale ad alte prestazioni per la ricerca avanzata	- on/off	Avvio piattaforma < 2017	DOSI	
Revisionare il modello di funzionamento delle Scuole e dei Corsi di Dottorato	- on/off	Nuova regolamentazione < 2017	AR DAF	
Migliorare la <i>corporate identity</i>	- Grado di avanzamento	Nuova segnaletica interna < 2017 Manuale <i>corporate identity</i> II vol. su comunicazione <i>digital</i> < 2017	AC	
Rilanciare UnivrStore	- Apertura store	Apertura store entro 2017	AC	
Implementazione di un Data Center allo stato dell'arte ed efficiente	- Grado di avanzamento	Mappatura esigenze, architettura di calcolo, individuazione spazi e risorse < 2017 Acquisizione < 2018 Avvio Data Center < 2019	DOSI	
Rendere efficace la fruizione Wi Fi dei servizi dell'Ateneo	- Grado di avanzamento	Wi Fi a Villa Lebrecht < 2017 Mappatura coperture e definizione punti di accesso Wi Fi < 2017 50 % cablaggio e installazione < 2018 restante 50 % cablaggio e installazione < 2019	DOSI	
Revisione organizzativa	- on/off	Nuova organizzazione < 2017	DG Altre Direzioni	
Accorpamento in un unico supporto badge di diversi servizi	- on/off	Almeno 4 badge accorpati < 2017	DOSI DRU	
Introduzione dei piani di disaster recovery per un'efficace funzione dei servizi informatici di Ateneo	- N. direzioni coinvolte - N. servizi testati	Almeno 3 direzioni e 2 servizi testati < 2017	DOSI Altre Direzioni	
				100%



STAFF – AREA AFFARI GENERALI E LEGALI

Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Altre strutture	Peso
FOIA dell'Università	- Grado di avanzamento	2 nuovi Regolamenti < 2017 nuove procedure < 2017	RPCT	40 %
Codice Etico	- on/off	Nuovo Codice Etico sottoposto agli OO.AA. < 2017	DRU	30 %
Migliorare la comunicazione istituzionale interna	- on/off	Nuovo servizio attivo < 2017	AC	30 %
				100%

STAFF – AREA COMUNICAZIONE

Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Altre strutture	Peso
Realizzare il nuovo portale di Ateneo - AOL	- on/off	On line < 02.2018	DOSI	25 %
Valorizzare la ricerca tramite la comunicazione	- Grado di avanzamento	2 nuovi eventi < 2017 Individuazione di nuove modalità di divulgazione di progetti di ricerca < 2017 Applicazione ad almeno 4 progetti < 2018	AR	20 %
Rilanciare UnivrStore	- on/off	Apertura nuovo store < 2017	DTASE	20 %
Migliorare la comunicazione istituzionale interna	- on/off	Nuovo servizio attivo < 2017	AAG	10 %
Migliorare la <i>corporate identity</i>	- Grado di avanzamento	Nuova segnaletica interna < 2017 Manuale <i>corporate identity</i> II vol. su comunicazione <i>digital</i> < 2017		5 %
Aumentare la visibilità internazionale dei percorsi formativi dell'Ateneo	- N. fiere internazionali - Profilazioni su portali specialistici internazionali	- Almeno 2 fiere < 2017 - Almeno 3 profilazioni su portali < 2017	AR	20 %
Mappare le competenze scientifiche di Dipartimento	- N. portali di Dipartimento con mappatura competenze per docente/ricercatore	- Almeno 4 portali < 2017 - Almeno 10 portali < 2018	AR DOSI	
Introduzione di portali dedicati per il CLA, il LURM e il CPT	- on/off	Analisi di fattibilità e progettazione < 2017 Portale CPT on line < 2017 Portali CLA e LURM on line < 06.2018	DOSI	
Ridefinizione nuove modalità di gestione delle attività post lauream	on/off	Nuovo assetto < A.A. 2017/2018	DDSS	
				100%



STAFF – AREA PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DIREZIONALE

Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Altre strutture	Peso
Migliorare il monitoraggio degli indicatori adottati da MIUR, ANVUR, ALMALAUREA, RANKING nazionali e internazionali	- % di indicatori analizzati e ricreati in Ateneo	almeno 60 % < 2017	DOSI DDSS DRU AR	30 %
Reporting direzionale per il supporto alle decisioni degli Organi di governo	N. report / cruscotti	Almeno 5 report x area (didattica, ricerca, studenti e bilancio) disponibili < 2017	DOSI	30 %
Ciclo integrato della qualità: avvio della fase di preparazione alla visita della Commissione di Esperti di Valutazione (CEV) di ANVUR per l'accreditamento periodico della Sede e dei Corsi di Studio e il consolidamento del sistema di assicurazione interna della qualità	- N. incontri - N. documenti visionati	- Almeno 2 incontri x Macroarea - Almeno 10 incontri con CdS deficitari - Verifica documentale di tutti i CdS < 2017	DDSS	20 %
Ciclo integrato della qualità: applicazione ai corsi e Scuole di dottorato	- on/off	- Linee guida < termine Accredimento 2017 - Cruscotto indicatori e avvio focus group < 2017	AR	10 %
Ciclo integrato di programmazione: Coordinamento delle attività di programmazione dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina e Chirurgia	- N. PODS elaborati	N. 9 PODS < 2017		10 %
				100%



STAFF – AREA RICERCA

Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Altre strutture	Peso
Sviluppo dei servizi a supporto della progettazione europea ed internazionale	- N. ricercatori incontrati - N. progetti presentati in Horizon 2020	140 ricercatori incontrati < 2017 70 progetti presentati < 2017		20 %
Revisionare il modello di funzionamento delle Scuole e dei Corsi di Dottorato	- on/off	Nuova regolamentazione < 2017	DAF DTASE	20 %
Ampliare le opportunità di mobilità internazionale per studenti	- N. nuovi accordi Erasmus e Worldwide - N. giornate informative c/0 Dipartimenti	+ 25 accordi < 2017 5 giornate informative < 2017	AC	10 %
Mappare le competenze scientifiche di Dipartimento	- N. portali di Dipartimento con mappatura competenze per docente/ricercatore	- Almeno 4 portali < 2017 - Almeno 10 portali < 2018	AC DOSI	10 %
Ciclo integrato della qualità: applicazione ai corsi e Scuole di dottorato	- on/off	- Linee guida < termine Accreditamento 2017 - Cruscotto indicatori e avvio focus group < 2017	APCD	10 %
Reingegnerizzazione dei processi relativi ad assegni di ricerca e borse	- on/off.	Implementazione nuovi processi < 2017	DAF DDSS DOSI	10 %
Aumentare la visibilità internazionale dei percorsi formativi dell'Ateneo	- N. fiere internazionali - Profilazioni su portali specialistici internazionali	Almeno 2 fiere < 2017 Almeno 3 profilazioni su portali < 2017	AC	5 %
Implementazione di una nuova interfaccia e di IRIS (Catalogo dei prodotti della ricerca) nel portale per la ricerca bibliografica integrata dell'Ateneo (UniVerSe)	- Grado di avanzamento	Nuova interfaccia, analisi nuove funzioni, formazione, analisi fattibilità export da IRIS < 2017 Avvio export da IRIS < 2018	BIBLIO DOSI	15 %
Valorizzare la ricerca tramite la comunicazione	- Grado di avanzamento	2 nuovi eventi < 2017 Individuazione di nuove modalità di divulgazione di progetti di ricerca < 2017 Applicazione ad almeno 4 progetti < 2018	AC	
Migliorare il monitoraggio degli indicatori adottati da MIUR, ANVUR, ALMALAUREA, RANKING nazionali e internazionali	- % di indicatori analizzati e ricreati in Ateneo	almeno 60 % < 2017	APCD DDSS DRU DOSI	
Revisione organizzativa	- on/off	Nuova organizzazione < 2017	DG Altre Direzioni	
Introduzione dei piani di disaster recovery per un'efficace funzione dei servizi informatici di Ateneo	- N. direzioni coinvolte - N. servizi testati	Almeno 3 direzioni e 2 servizi testati < 2017	DOSI Altre Direzioni	
Implementazione di nuovi "sportelli virtuali" per la fruizione dei servizi di Ateneo	- on/off	Nuove procedure x mobilità internazionale, diritto allo studio e ticket anagrafiche entro 2017	DOSI DDSS DAF	
				100%



SISTEMA BIBLIOTECARIO D'ATENEO

Obiettivo operativo	Indicatori	Target	Altre strutture	Peso
Sistema di archiviazione da remoto e stampa <i>on demand</i> delle ricerche effettuate attraverso strumenti e risorse elettroniche d'Ateneo	- on/off	Operatività sistema < 2017	DOSI DTASE	40 %
Implementazione di una nuova interfaccia e di IRIS (Catalogo dei prodotti della ricerca) nel portale per la ricerca bibliografica integrata dell'Ateneo (UniVerSe)	- Grado di avanzamento	Nuova interfaccia, analisi nuove funzioni, formazione, analisi fattibilità export da IRIS < 2017 Avvio export da IRIS < 2018	DOSI AR	20 %
Integrazione delle anagrafiche del SW gestionale delle Biblioteche dell'Ateneo (Aleph) con il servizio di Gestione delle Identità d'Ateneo (GIA)	- On per studenti, personale - On per utenti esterni	Integrazione SW < 2017	DOSI	20 %
Integrazione delle App della Biblioteca Meneghetti con le App di Ateneo	- on/off	Integrazione operativa < 2017	DOSI	20 %
				100%



3.4. 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 tragguardate 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 DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI

Macroprocesso Servizio	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Budget 2017		Indicatori di volume	Volume 2016
				gestito	amministrato		
Servizi di Programmazione e Progettazione Didattica		3,3	126.329			n. Corsi di studio nuovi o modificati	13
					n. insegnam. attivi	3.266	
Gestione Didattica	Macroarea Scienze della Vita e del Movimento	17,3	662.589		28.162.345	n. Ore didattica	51.295
						n. Corsi di studio	23
					n. docenti a contratto	574	
	Macroarea Scienze e Ingegneria	4,3	164.679			n. Ore didattica	13.863
						n. Corsi di studio	10
					n. docenti a contratto	29	
	Macroarea Economico-giuridica	11,3	433.129			n. Ore didattica	13.910
						n. Corsi di studio	14
				n. docenti a contratto	53		
Macroarea Umanistica	16,9	647.337			n. Ore didattica	30.062	
					n. Corsi di studio	23	
				n. docenti a contratto	202		
		50	1.907.735	28.162.345			
Gestione Studenti	Macroarea Scienze della Vita e del Movimento	4,5	173.193			n. studenti iscritti	5.411
						n. esami	61.498
						n. laureati	1.205
	Macroarea Scienze e Ingegneria	3,2	122.594			n. studenti iscritti	2.165
						n. esami	12.962
						n. laureati	360
	Macroarea Economico-giuridica	5,2	199.194			n. studenti iscritti	5.994
						n. esami	49.128
					n. laureati	1.031	
Macroarea Umanistica	9,9	380.779			n. studenti iscritti	9.611	
					n. esami	71.099	
					n. laureati	1.769	
		23	875.761				
Gestione Post Laurea		17,3	663.455		2.914.000	n. iscritti	1.927
						n. corsi istituiti	93
						n. email evase	21.000
Job placement		2,3	87.979	97.680		n. contatti aziende	480
						n. stagisti	207
						n. offerte impiego	556
Servizi di Orientamento allo Studio		6,0	229.660	223.490		n. interventi nelle scuole superiori	94
						n. studenti coinvolti	6.206
Stage e Tirocini		4,3	164.679	163.500		n. CFU tipo stage/tirocinio	81.603
						n. studenti in stage e tirocinio	6.378
						n. aziende in convenzione	1.016
Servizi per il Diritto allo Studio		7,8	298.904		8.052.830	n. domande di benefici e 150 ore	11.204
						€ rimborsi	7.552.035
Sviluppo processi on-line e banche dati		5,1	195.585			n. ticket per Esse3 e Ugov	1.628
						n. processi	25
						n. spedizioni BD ANS e rilevazioni MIUR	648
TOTALE		118,6	4.550.088	31.561.015	8.052.830		



DIREZIONE AMMINISTRAZIONE E FINANZA

Macroprocesso Servizio	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Budget 2017		Indicatori di volume	Volume 2016	
				gestito	amministrato			
Bilancio, contabilità e finanza	Gestione flussi finanziari	5,2				n. ordinativi pagamento	10.521	
	Contabilità fornitori	4,1				n. creditori pagati	7.865	
						n. DG registrati	3.346	
	Programmazione finanziaria e contabilità clienti	2,1					n. ordini di incasso	1.419
							n. clienti/debitori	2.615
	Contabilità generale e budgeting	2,3				24.992.571	€ ricavi + costi	403.070
Servizi inventariali e di cassa							1,3	
		15,0	576.740		24.992.571			
Coordinamento dei centri autonomi di gestione	Servizi contabili ai centri con autonomia di gestione	1,5				n. contati con le strutture centrali e periferiche	2.200	
	Fiscalità e contributi	2,6				€ volume affari attività comm.le	2.006.572	
						n. fatture attività comm.le	1.600	
						n. registrazioni intrastat	221	
		4,1	156.170					
Gestione contabile personale strutturato e non strutturato	Trattamenti economici personale strutturato	4,8				n. posizioni gestite	1.368	
						n. trasferte liquidate	3.129	
	Trattamenti economici personale non strutturato	3,0					n. posizioni gestite	3.813
							n. trasferte liquidate	1.325
		7,8	298.804					
TOTALE		26,9	1.031.713		24.992.571			



DIREZIONE RISORSE UMANE

Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Budget 2017		Indicatori di volume	Volume 2016
			gestito	amministrato		
Gestione Personale docente	9,0			56.924.227	n. documenti in arrivo e partenza	2.279
					n. eventi di carriera	1.074
					n. contratti docenza	1.102
Rapporti con AOUI e SSN	2,0			14.400.000	n. posizioni gestite	238
Servizio pensioni	3,4				n. pensionamenti	43
					n. riscatti e ricongiunzioni	43
					n. TFR e buonuscita	23
	14,4	552.340		71.324.227		
Gestione personale tecnico-amministrativo	8,7		4.763.043	25.576.717	n. posizioni gestite	772
					n. eventi di carriera	2.180
Gestione reclutamento	4,3				n. concorsi banditi (DOC e TA)	76
Servizio formazione	1,8		120.000		n. ore formazione erogate	6.497
					n. partecipanti	560
					n. corsi	12
TOTALE	29,2	1.120.656	4.883.043	25.576.717		



DIREZIONE ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO

Macroprocesso Servizio	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Budget 2017		Indicatori di volume	Volume 2016
				gestito	amministrato		
Gestione budget e inventario		2,0	76.700			€ budget gestito	6.531.931
						n. fatture	263
						n. inventari	349
Sistemi Informativi		12,4	475.966			n. ins. e-learning	926
						n. nuovi servizi e applicazioni	9
						n. servizi e applicazioni	24
						n. ticket	2.900
						n. server fisici- VM	163
Servizi infrastrutturali e sistemi		8,6	330.236			TB spazio dati	23
						n. infrastrutture di calcolo	5
						n. punti rete fissi	12.000
Networking		4,1	157.661			n. AP wifi	469
						n. device collegati/mese	40.000
						Gbps banda internet	2
						Gbps banda server farm	44
						n. richieste evase	675
Help desk	Macroarea umanistica	7,1	1.155.825			n. postazioni	606
	Amministrazione Centrale	5,9				n. richieste evase	818
						n. postazioni	650
						n. servizi SDesk	10
	Macroarea giuridico-economica	8,1				n. richieste evase	981
						n. postazioni	807
	Macroarea scienze-ingegneria	4,9				n. servizi SDesk	12
						n. richieste evase	747
						n. postazioni	600
	Macroarea scienze vita e salute	4,1				n. servizi SDesk	14
						n. richieste evase	786
						n. postazioni	789
				n. servizi SDesk	10		
		57,3	2.196.388				
Protocollo e flussi documentali		5,1	196.011			n. prot. arrivo	26.422
						n. prot. partenza	376
						n. prot. tra uffici	1.352
						n. repertori	1.398
TOTALE		62,4	2.392.400	5.587.087			



DIREZIONE TECNICA, ACQUISTI E SERVIZI ECONOMICI

Macroprocesso Servizio	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Budget 2017		Indicatori di volume	Volume 2016
				gestito	amministrato		
Servizio acquisti	servizio acquisti forniture	3,1		584.000		n. contratti	60
						€ contratti affidati	1.636.111
	gestione contratti forniture	2,1				€ contratti forniture	569.711
						€ contratti servizi	1.066.400
		5,2	198.142	584.000			
Servizi di manutenzione	manutenzione immobili	3,4		11.901.000		n. totale edifici	51
						n. issue evase	3.359
	gestione e manutenzione dati-fonia	2,2				n. punti rete dati	7.100
						n. punti rete fonia	1.750
	amministrazione forniture e servizi impianti	2,4				n. contratti	293
						€ contratti affidati	9.608.541
		8,1	309.995	11.901.000			
Sviluppo edilizio e programmazione	programmazione e gestione archivi immobili	1,9				mq edifici	155.984
						n. nuovi edifici	1
	progettazione e direzione lavori	3,4			8.100.000	n. contratti	70
						€ contratti affidati	5.763.380
amministrazione lavori	3,4						
		8,8	335.563	8.100.000			
Servizi logistici	servizi generali ed assicurazioni	7,0		1.322.000		n. assicurazioni	10
						n. eventi gestiti	90
	servizi di prima accoglienza	39,3		900.000		n. edifici gestiti	37
						mq edifici	142.249
		46,3	1.774.963	2.222.000			
TOTALE		68,3	2.618.662	22.807.000			



DIREZIONE GENERALE - Servizi di Staff

Macroprocesso Servizio	Personale FTE	Costo del personale	Budget 2017		Indicatori di volume	Volume 2016
			gestito	amministrato		
Servizi generali e Istituzionali	4,2	249.000			n. atti amm.vi	95
					n. partecipazioni e centri	4
					n. procedure elettorali	4
Servizi legali	1,3	300.000			n. contenziosi	25
Servizi di Segreteria e gestione Organi	7,3			625.000	n. delibere CdA e SA	255
	12,9	494.332	549.000	625.000		
Comunicazione interna e istituzionale	9,4	300.000			n. eventi e grafica	247
					n. comunicazioni istituzionali	3.557
	9,4	361.129	300.000			
Controllo di gestione e reporting direzionale	4,1				n. richieste evase	404
					n. report standard	270
					n. applicativi	9
Programmazione del personale e Relazioni Sindacali	4,8				n. provvedimenti progr. personale	32
					n. provvedimenti per emolumenti	91
Valutazione e qualità	3,3	60.000			n. tip. Questionari	17
					n. indagini ad hoc	8
					n. verbali Nucleo e Presidio	23
Valutazione e Performance del personale	2,3				n. personale con incarichi	200
	14,5	554.513	60.000			
Servizi di supporto ai Corsi e Scuole di Dottorato	10,1			6.707.592	n. dottorandi	494
					€ spesi scuole di dottorato	60.857
					n. documenti gestionali	132
					n. accordi con partner esterni	17
					n. valutazione dei titoli stranieri per accesso dottorato	143
Servizi di Internazionalizzazione	6,7	168.000		2.072.000	n. candidature bandi mobilità	1079
					n. docenti in ingresso	119
Servizi di Liaison Office	2,3	140.000			n. richieste di valorizzazione dei risultati della ricerca	12
					n. incontri con gruppi di ricerca per costituzione spin off	6
					n. contatti attivati per collaborazioni scientifiche	24
					n. progetti presentati	51
Servizio progettazione e rendicontazione progetti nazionali e internazionali	3,8	60.000			€ incassati progetti	13.120.520
	22,8	873.307	368.000	8.779.592		
Servizio di Prevenzione, Protezione e Sorveglianza Sanitaria	7,9	264.444			n. richieste evase	6.650
					n. lavoratori formati	753
					n. anagrafiche per valutazione rischi	6.840
					n. visite mediche	1.299
	7,9	302.965	264.444			
Servizi ausiliari	4,0					
	4,0	153.400				
TOTALE	71,4	2.739.646	1.541.944	9.404.592		



SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEIO

Polo	Macroattività	Personale FTE	Costo del personale	Budget 2017		Indicatori di volume	Volume 2016	
				gestito	amministrato			
Polo Medico, Scientifico e Tecnologico	sviluppo delle collezioni e catalogazione	4,9				n. monografie cartacee	65.044	
						n. incremento annuo materiale cartaceo	2.231	
						n. risorse elettroniche	47.326	
	reference al pubblico e formazione degli utenti	1,0					n. ore form.ne	140
							n. partecipanti	1.255
	servizio prestiti	6,8					n. rich. evase	675
							n. prestiti	17.326
	servizi inter bibliotecari	2,0					n. punti servizio	3
							n. DD + ILL	3.088
							n. fruitori	306
n. bibliot. attive							260	
servizio acquisti	2,1					€ costi	1.311.249	
						n. DG UGOV	326	
						n. prot. Titulus	916	
servizio automazione e servizi informatici	3,0					n. ricerche in catalogo online	272.779	
						n. sessioni ricerca in opac	134.708	
						n. sessioni ric. UniVerSe	49.828	
		19,7	753.869	1.301.970				
Polo Umanistico, Economico e Giuridico	sviluppo delle collezioni e catalogazione	5,0				n. monografie cartacee	467.222	
						n. incremento annuo materiale cartaceo	8.605	
						n. risorse elettroniche	134.334	
	reference al pubblico e formazione degli utenti	3,6					n. ore form.ne	72
							n. partecipanti	854
	servizio prestiti	20,4					n. rich.evase	893
							n. prestiti	112.936
	servizi inter bibliotecari	3,1					n. punti servizio	13
							n. DD + ILL	5.182
							n. fruitori	590
n. bibl. attive							296	
servizio acquisti	1,1					€ costi	1.265.000	
						n. DG UGOV	702	
						n. prot. Titulus	1.274	
servizio di prima accoglienza	4,1					N. pot.utenti	29.782	
servizio automazione e servizi informatici	4,6					n. ricerche in catalogo online	272.779	
						n. sessioni ricerca in opac	134.708	
						n. sessioni ric. UniVerSe	49.828	
		42,0	1.611.275	1.300.000				
Totale complessivo		61,7	2.365.144	2.601.970				



3.5. Performance organizzativa e programmazione economico-finanziaria

Con l'approvazione del Bilancio unico di previsione dell'esercizio 2017, sono stati introdotti in Ateneo importanti elementi di novità e discontinuità rispetto al passato, finalizzati ad assicurare una maggiore responsabilizzazione della spesa, individuando nelle Direzioni dei centri di responsabilità ed assegnando loro un budget di spesa e a promuovere una maggiore coerenza tra programmazione economico-finanziaria e programmazione di sviluppo dell'ateneo.

Nei prossimi anni occorrerà integrare maggiormente il processo di programmazione finanziaria con le linee di sviluppo e gli obiettivi operativi di Ateneo, sia per quanto riguarda le tempistiche (anche anticipando la stesura del Piano Integrato) sia nella strutturazione dei dati di budget in modo che siano più direttamente collegabili con le finalità da perseguire. Tuttavia già quest'anno è stata fatta una verifica puntuale della sostenibilità degli obiettivi operativi delle singole Direzioni con il budget assegnato.

4. PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA

4.1. Analisi dei rischi e prevenzione della corruzione

La Legge n. 190/2012 ed il Piano Nazionale Anticorruzione 2016 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 nel 2013, all'adozione del suo primo Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione, ha provveduto ad individuare le principali aree a rischio di corruzione, partendo da quelle obbligatoriamente indicate dalla norma e tenendo conto dello specifico contesto universitario.

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

Sono stati individuati, nelle diverse strutture, dei Referenti Anticorruzione e Trasparenza (*infra: RAT*), con il compito di fare da tramite fra il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (*infra: RPCT*) ed il responsabile dell'unità organizzativa, per favorire l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione ed il monitoraggio dei contenuti da pubblicare on line; oltre a questo, sono chiamati a svolgere attività di monitoraggio / presidio di tutti gli adempimenti previsti in relazione a competenze e ambiti di attività svolti dalla propria unità organizzativa, secondo quanto previsto dalla normativa, in relazione alle indicazioni del RPCT ed in raccordo con il responsabile dell'unità organizzativa, al fine di favorire un presidio continuo delle misure previste; oltre a verificare, sulla sezione Amministrazione trasparente, lo stato degli adempimenti di competenza dell'unità organizzativa, sotto il profilo di completezza, aggiornamento, piena comprensibilità e formato dei dati pubblicati.

L'Ateneo, nel corso del 2016, ha svolto un'approfondita analisi per la reingegnerizzazione della funzione acquisti, che sarà implementata nel corso del 2017; 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.

Secondo quanto già stabilito nell'adeguamento 2016 del Piano, nel biennio 2017-2018 si procederà a rianalizzare e ad aggiornare la valutazione del rischio corruttivo: partendo dalla mappatura dei principali procedimenti, compiuta nell'anno 2016, 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.

Per quanto concerne la formazione, l'Ateneo, dopo aver attuato, nel corso dell'anno 2016, 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, di:

- organizzare momenti di sensibilizzazione-informazione ad hoc, quali la Giornata della Trasparenza e Anticorruzione;
- 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;
- aggiornare i contenuti multimediali del corso FAD di formazione generale alle novità legislative più recenti o che interverranno nel periodo, arricchire i moduli già esistenti e predisponendo una nuova erogazione del corso FAD, indirizzata ai neoassunti.

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 2017-2019. I principali obiettivi ivi declinati sono, peraltro, compiutamente riportati anche nel presente Piano Integrato.

5. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

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

1. individuazione e negoziazione degli obiettivi: indicativamente negli ultimi mesi dell'anno antecedente a quello di riferimento del Piano Integrato, il Direttore Generale fa sintesi rispetto ai documenti di programmazione, strategica e attuativa, alle istanze e aspettative degli Organi di governo, degli utenti, interni ed esterni, e del personale, tenendo conto dei vincoli normativi, e individua, in accordo con il Rettore, i suoi delegati ed i dirigenti, gli obiettivi da proporre;
2. stesura e approvazione del Piano Integrato: indicativamente nel mese di gennaio dell'anno di riferimento del Piano della performance, il Direttore Generale elabora una proposta di piano e la sottopone, in accordo con il Rettore, all'approvazione del Consiglio di amministrazione;
3. assegnazione degli obiettivi individuali al personale con ruoli di coordinamento o specialistici: a valle dell'approvazione del Piano delle performance, a cascata, ogni responsabile di struttura assegna gli obiettivi al proprio personale con ruolo di coordinamento o di funzione specialistica, in coerenza con gli obiettivi strategici e operativi definiti nel Piano delle performance;
4. gestione, monitoraggio e attivazione di azioni correttive: durante l'anno di riferimento ciascuno implementa quanto previsto dagli obiettivi operativi assegnati e attraverso un monitoraggio costante si assicurano tutte le azioni correttive utili al raggiungimento dei risultati richiesti;
5. valutazione della performance organizzativa e della performance individuale: infine, nell'anno successivo a quello di riferimento, il Consiglio di amministrazione, con il supporto del Nucleo di valutazione, valuta l'intero ciclo della performance e il risultato che l'intera organizzazione e il management (Relazione sulla performance e valutazione delle prestazioni individuali) hanno conseguito rispetto ai traguardi prefissati.

Per stimolare comportamenti organizzativi volti a promuovere l'orientamento ai processi ed alla qualità dei servizi ai molteplici *stakeholder* dell'Ateneo, nonché per adattarlo agli intercorsi mutamenti del contesto organizzativo, quali l'adozione del Piano Strategico, il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, adottato in prima applicazione nell'anno 2010, è stato recentemente aggiornato e recepito da Nucleo di Valutazione e Consiglio d'Amministrazione, nel gennaio 2017.

Inoltre, come richiamato anche in altri capitoli del presente Piano Integrato, è in corso la progressiva integrazione, in un unico ciclo di pianificazione, della fase di programmazione strategica, di competenza degli organi di governo, con la fase attuativa dei programmi che compete più alle strutture accademiche e alle strutture tecnico-amministrative. Tale modifica di paradigma incide molto significativamente anche sul ciclo di gestione della performance della struttura gestionale, impattando sui connessi documenti di programmazione attuativa e di rendicontazione, ed imponendo un aggiornamento delle logiche sottese a misurazione e valutazione delle performance, sia organizzative che individuali.

Rinviando, per una più compiuta disamina dei contenuti di minima direttamente al vigente Sistema di misurazione e valutazione delle performance, approvato dal Consiglio d'Amministrazione del 26 gennaio 2017 e 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 nuovo sistema 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 Integrato > obiettivi individuali);
- ❑ l'attribuzione del ruolo di valutatore a tutte le persone con un ruolo di coordinamento: il capufficio valuta direttamente i suoi collaboratori e viene, a sua volta, valutato dal 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. l'integrazione del Ciclo della performance organizzativa con il Ciclo della performance individuale, con l'adozione del nuovo Sistema di misurazione e valutazione, che rende coerenti e consequenziali le fasi di definizione degli obiettivi organizzativi e di misurazione dei relativi risultati con le corrispondenti fasi di assegnazione degli obiettivi e di valutazione delle performance individuali (2017);
- b. l'integrazione con la programmazione economico-finanziaria, con l'assegnazione di risorse finanziarie sempre più coerenti con gli obiettivi operativi assegnati e con un progressivo allineamento temporale tra la redazione del Bilancio di previsione e la stesura dei documenti di programmazione attuativa delle strategie d'Ateneo (2017-2019).
- c. l'integrazione del Piano Integrato con i Piani degli obiettivi dei Dipartimenti e delle Scuole, al fine di assicurare la massima coerenza tra la programmazione attuativa della componente accademica e di quella tecnico-amministrativa (2018-2019);
- d. l'adeguamento di procedure e sistemi informativi per il controllo di gestione, quale *conditio sine qua non* per l'attuazione di un efficace sistema di *performance budgeting*.