



UNIVERSITA' degli STUDI di VERONA

Via dell'Artigliere, 8 - 37129 Verona

PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011-2013

(ai sensi dell'art. 10 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

Adottato dal Consiglio d'Amministrazione il 25 marzo 2011



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

INDICE

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI D'INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	4
2.1 CHI SIAMO.....	4
2.2 COSA FACCIAMO	6
2.3 COME OPERIAMO	7
3. IDENTITÀ	8
3.1 L'AMMINISTRAZIONE "IN CIFRE"	8
3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE.....	14
3.3 ALBERO DELLA PERFORMANCE.....	14
3.3.1. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	14
3.3.2. LO STATO ATTUALE DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA	18
4. ANALISI DEL CONTESTO	25
5. OBIETTIVI STRATEGICI	28
5.1. IMPLEMENTAZIONE DEL CICLO DI GESTIONE.....	29
5.2. INFORMATIZZAZIONE DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA (E-GOVERNMENT)	29
5.3. SUPPORTO AMMINISTRATIVO ALLA REALIZZAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE	30
5.4. IMPLEMENTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO IN ITINERE E DI MANTENIMENTO.....	30
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	31
6.1 OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENZIALE E AL PERSONALE APPARTENENTE ALLE CATEGORIE EP E D TITOLARE DI UN INCARICO DI RESPONSABILITÀ.....	31
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	32
7.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO	32
7.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO	33
7.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	34
8. PREMI DI EFFICIENZA	35
8.1 RIORGANIZZAZIONE DIPARTIMENTALE	35
8.2 CENTRALIZZAZIONE DEL PERSONALE INFORMATICO.....	35
8.3 CENTRALIZZAZIONE DEL PERSONALE BIBLIOTECARIO	36
8.4 ISTITUZIONE STRUTTURA INTERNA AFFARI LEGALI E CONTENIMENTO DEI COSTI RELATIVI A CONSULENZE ESTERNE IN MATERIA LEGALE	36
8.5 INTERNALIZZAZIONE PROCESSO STAMPA DIPLOMI	36



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (a seguire: **D. Lgs. 150/09**), ha previsto, all'articolo 10, che ogni amministrazione pubblica debba dotarsi di un documento programmatico triennale, denominato **Piano della Performance**, da adottare annualmente in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori

Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance, di cui all'art. 4 del medesimo D. Lgs. 150/09, definendo gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

In proposito, la **Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche** (a seguire: **CIVIT**) - struttura indipendente istituita dal medesimo D. Lgs. 150/09, art. 13, con il compito di indirizzare, coordinare e sovrintendere all'esercizio indipendente delle funzioni di valutazione, di garantire la trasparenza dei sistemi di valutazione, di assicurare la comparabilità e la visibilità degli indici di andamento gestionale – con **Delibera del 28 ottobre 2010, n. 112**, ha fissato le Linee Guida per la redazione del Piano della Performance, ricordando come esso debba assicurare la Qualità, Comprensibilità ed Attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance.

Sull'asse della **Qualità**, quindi, il Piano della Performance deve dar conto di obiettivi che siano:

- a. rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Università;
- b. specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e. commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, con particolare riferimento al Sistema Universitario;
- f. confrontabili con le tendenze della produttività dell'Ateneo, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Sull'asse della **Comprensibilità**, poi, il Piano della Performance deve esplicitare il legame che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori prescelti, appunto per rendere pienamente comprensibile il contributo che l'Università intende apportare alla soddisfazione dei bisogni della collettività; del resto, lo stesso D. Lgs. 150/09, art. 11, c. 3, richiede alle amministrazioni di garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

Sull'asse dell'**Attendibilità**, infine, va rimarcato come la rappresentazione della performance è attendibile in quanto è verificabile ex post la correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, target).



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

Da sottolineare, quindi, il fatto che il Piano della Performance, in un Ateneo, deve essere elaborato, quanto più possibile, in coerenza con i contenuti della Programmazione Finanziaria di Bilancio, da un lato, e della Programmazione delle Attività di Ricerca, Didattica e Servizi, di cui all'art. 1-ter della Legge 31 marzo 2005, n. 43, dall'altro; tanto che sarebbe auspicabile che, a regime, si giungesse ad un allineamento dei calendari istituzionali previsti per tali momenti di pianificazione strategica e gestionale.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI D'INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

2.1 Chi siamo

L'idea di dotare la città di Verona di una propria Università si concretizzò nel gennaio del 1959 quando fu costituito il "Consorzio per la costituzione e lo sviluppo degli studi universitari di Verona", con lo scopo di "provvedere, direttamente o mediante accordi con Istituzioni di istruzione universitaria, alla istituzione, al funzionamento e alla gestione della Facoltà di Economia e Commercio e di altre Facoltà e corsi universitari in Verona".

Nel novembre di quello stesso anno, si diede avvio alla Facoltà di Economia e Commercio presso la Libera Università di Verona.

I quattro anni successivi furono caratterizzati dalla netta contrapposizione con l'Ateneo patavino che cercò, in tutti i modi, di contrastare il compimento del cammino intrapreso da Verona, finalizzato a conseguire la statizzazione e, quindi, il riconoscimento e l'istituzione dell'Università di Verona, prima del giugno 1963.

Si trattava, evidentemente, di una pressante esigenza che portò, nel marzo del 1963, alla rinuncia del grande sogno di istituire la Libera Università in Verona ed all'assorbimento del corso di laurea avviato quale sezione staccata della decima Facoltà (per l'appunto, Economia e Commercio) istituita presso l'Università di Padova.

Il riconoscimento del valore legale del corso, conseguente all'aggregazione all'Università di Padova, portò ad una vera esplosione del numero degli iscritti che, dai 639 dell'A.A. 1962-63, balzò a 1.567 nell'anno accademico successivo, quindi a 1.924, a 2.261, a 2.643 nei tre anni successivi, per superare la soglia dei 3.000 (per l'esattezza 3.022) nell'A.A. 1967-1968.

L'aggregazione a Padova aprì, comunque, un lungo, ventennale, cammino caratterizzato da una costante crescita della sede veronese che in quegli anni seppe proficuamente consolidare la propria struttura, in termini di corpo docente e di spazi dedicati all'insegnamento, in ciò favorita dall'incessante opera svolta dal Consorzio Universitario e dall'impegno finanziario degli enti e delle banche cittadine in esso presenti.

Nell'anno 1965-66 è stato avviato il corso di laurea in Lingue e Letterature Straniere che, dai 575 iscritti iniziali, salì in soli quattro anni ai ben 3.288 iscritti dell'A.A. 1968-69, superando gli iscritti in Economia e Commercio che in quell'anno, forse per la concomitanza con il nuovo corso, segnò una lieve flessione nel numero degli iscritti.

Nell'anno 1968-69 entra in vigore l'approvazione ministeriale dei corsi paralleli sdoppiati della Facoltà di Magistero di Padova presso la sede distaccata di Verona, nonché, a partire dall'anno



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

accademico successivo, i corsi sdoppiati del II° triennio della Facoltà di Medicina e Chirurgia, sempre quale sezione staccata dell'Università di Padova, che troverà sede presso il Policlinico "G. B. Rossi" di Borgo Roma.

Si giunse così alla lungamente attesa legge 14 agosto 1982, n. 590 istitutiva, fra le altre, dell'Università di Verona con le tre Facoltà di Economia e Commercio con l'annesso corso in Lingue e Letterature Straniere; di Magistero con il corso in Materie Letterarie e Pedagogia; di Medicina e Chirurgia con l'annesso corso in Odontoiatria.

La nuova Università viene gestita, nel suo primo anno accademico, da un Comitato Tecnico che elaborò lo statuto della nuova Università.

L'impegno per l'allargamento a nuove Facoltà e corsi di laurea fu notevole. Nel tracciare possibili linee di sviluppo l'Ateneo Veronese sottolineò l'esigenza di "rispondere ad una diversificata domanda di istruzione superiore, di formazione professionale e di preparazione alla ricerca, che viene insistentemente dal territorio".

Tra le molteplici richieste elaborate, il "Piano di sviluppo quadriennale delle Università italiane" 1987-1990, approvato dal Consiglio dei Ministri il 15 maggio 1989, oltre a prevedere la trasformazione in nuova Facoltà del Corso di Laurea in Lingue e Letterature Straniere, già esistente presso la Facoltà di Economia e Commercio, consentì l'istituzione di una nuova Facoltà di Scienze Matematiche Fisiche e Naturali, con due corsi di laurea in Scienze dell'informazione e in Biotecnologie Agro-industriali che presero avvio con l'A.A. 1992-93.

Il successivo piano triennale di sviluppo delle università italiane (1991-1993) permise di trasformare la Facoltà di Magistero in quella di Lettere e Filosofia e di istituire la nuova Facoltà di Giurisprudenza, realizzando un traguardo lungamente perseguito. Con tale istituzione, infatti, si vedeva "l'occasione per rinnovare lo splendore medioevale dello studium generale concesso dal pontefice Benedetto XII°, con la Bolla emessa ad Avignone il 22 settembre 1339, ma, soprattutto, come uno strumento essenziale per contrastare il dominio della violenza, per superare la crisi del diritto, per favorire un urgente recupero della legalità".

Da ultimo, l'Università di Verona giunse all'attuale assetto attraverso la attivazione della Facoltà di Scienze della Formazione (A.A. 2001-2002) e della Facoltà di Scienze Motorie (A.A. 2003-2004). E' poi sede di un Corso di laurea interuniversitario in Enologia e Vitivinicoltura, costituito dalla conversione di un diploma universitario cui partecipava l'Università di Padova.

Il contributo finanziario di enti veronesi, quali l'Amministrazione Comunale, l'Amministrazione Provinciale, la Fondazione Cariverona, il Banco Popolare di Verona e Novara, il Consorzio Universitario, l'Azienda Ospedaliera di Verona, per citare solo coloro che in massima parte si sono fatti carico di rendere possibile la continua, necessaria, espansione degli spazi per la didattica e la ricerca, è stato determinante per il raggiungimento di traguardi certamente insperati solo pochi anni addietro.

Un ulteriore momento fondamentale per l'Ateneo è stata, infine, la costituzione della Azienda Ospedaliero-Universitaria Integrata, a sancire una matura ed organica integrazione, scientifica e gestionale, degli ambiti della ricerca e della didattica di ambito medico-sanitario con quello dell'assistenza.



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

Le sedi universitarie veronesi sono al momento in gran parte distribuite nella città attorno a quattro poli:

- la cittadella della Cultura (Polo Umanistico – Veronetta);
- la cittadella della Scienza e della Tecnologia (Polo Scientifico - Borgo Roma);
- la cittadella della Giustizia (Polo Giuridico - Piazza Cittadella);
- la cittadella dello Sport e del Movimento (Scienze Motorie - Borgo Venezia).

L'Ateneo ripone ora grandi aspettative in ordine al suo sviluppo didattico e scientifico anche grazie alla recente acquisizione degli immobili e degli spazi facenti parte della ex caserma Santa Marta, nonché grazie alla prossima acquisizione del compendio militare della Caserma Passalacqua, destinato alla costruzione del campus universitario, che, una volta realizzato, costituirà il primo esempio in Europa di campus all'interno delle mura magistrali della città.

La realizzazione del campus universitario (aperto agli studenti e alla popolazione) è uno degli obiettivi strategici fissati dagli Organi di Governo per il quinquennio 2006-2010, in conformità agli accordi sottoscritti con il Comune di Verona (Protocollo d'Intesa stipulato il 27 aprile 2001) e con il MIUR (Accordo di Programma del 9 maggio 2001).

2.2 Cosa facciamo

In stretta connessione con le sue moderne origini, l'Università di Verona partecipa al progresso della società civile, non solo provvedendo a svolgere le finalità istituzionali più tradizionali, ricerca scientifica e alta formazione, ma anche esplicando un ruolo propulsivo rispetto alla crescita culturale, economica e sociale del Territorio che l'ha così fortemente voluta.

La sua vocazione, per di più, non può essere disgiunta dalla nuova "missione" dell'Università italiana, strettamente correlata alla connotazione della società contemporanea come società della conoscenza, concetto definitivamente acquisito in ambito europeo e reso esplicito nella dichiarazione di Bologna (giugno 1999), che impose il processo di armonizzazione dei vari sistemi di istruzione superiore europei e che diede applicazione sul versante della formazione ai contenuti programmatici che furono oggetto della dichiarazione di Lisbona del 2000. Il « processo di Bologna » identificò come proprio obiettivo la creazione di un'Area Europea dell'Istruzione Superiore e la promozione del sistema europeo di istruzione superiore su scala mondiale per accrescerne la competitività internazionale. Punti fondanti ne sono lo "Spazio europeo della Ricerca" (ERA – European Research Area) e lo "Spazio europeo dell'istruzione superiore" (EHEA – European Higher Education Area), intesi come dimensioni cruciali per lo sviluppo socio-economico e tecnologico del continente.

Per la sua felice e strategica posizione geografica, l'Università di Verona intende perseguire soprattutto lo sviluppo della cooperazione nell'area dell'Europa Nord e Nord-Orientale.

Qualità nella formazione per grandi numeri e qualità nella formazione specialistica e post laurea sono obiettivi strategici dell'Università.

Questi obiettivi, oltre ad un approccio alla programmazione e all'organizzazione dei corsi di studio che tenga anche conto delle differenziate tipologie della popolazione studentesca, richiedono una



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

diversa e più seria attenzione all'efficacia della didattica, alla valutazione del profitto degli studenti e all'occupabilità dei laureati. Conseguentemente, viene percepito come indispensabile il confronto strutturato e continuativo con i referenti del sistema sociale e produttivo e l'inserimento in una programmazione regionale ed interregionale nel cui contesto la diversificazione dagli altri Atenei deve svilupparsi in relazione alle competenze storicamente accumulate ed a quelle eventualmente favorite dal tessuto socio-culturale e produttivo del Territorio veronese, con l'obiettivo di non cadere in duplicazioni non richieste di corsi, ma di colmare le evidenti lacune presenti in esso.

In sintonia con gli obiettivi del Protocollo di Barcellona (2002), l'Università di Verona, all'interno del sistema universitario italiano, ha da tempo raccolto l'invito ad aprirsi sempre più concretamente a forme di collaborazione internazionale, promuovendo i raccordi transnazionali e la circolazione dei professori, dei ricercatori e degli studenti, anche al fine di realizzare un più elevato livello di competitività; più specificamente, forte della sua felice collocazione geografica, intende perseguire soprattutto lo sviluppo della cooperazione nell'area dell'Europa Nord e Nord - Orientale e si propone di diventare un'istituzione universitaria ad indirizzo internazionale, che precipuamente faccia da ponte tra l'area culturale italiana e quella dei Paesi del Nord e Nord - Est europeo

2.3 Come operiamo

Il moderno modello di società globale basata sull'informazione e sulla conoscenza ha posto al centro della competizione globale la disponibilità di capitale intellettuale, in un ruolo primario. Da ciò scaturisce inesorabilmente il mutato ruolo dell'Università, alla quale, oltre alle consolidate missioni della didattica e della ricerca scientifica, viene giustamente attribuito oggi un nuovo ruolo di sostegno allo sviluppo del territorio in funzione delle sue vocazioni economiche, sociali e produttive.

In termini attuativi questo si traduce nelle seguenti tipologie di intervento:

- ▶ introdurre meccanismi competitivi nella allocazione di risorse;
- ▶ orientare l'attività alle funzioni istituzionali e assicurare meccanismi di verifica del raggiungimento degli obiettivi;
- ▶ garantire la confrontabilità dei differenti valori prodotti nella didattica e nella ricerca attraverso interventi di valutazione;
- ▶ creare strutture di "internal governance" capaci di gestire il cambiamento strategico, ripensare la missione istituzionale secondo principi di responsabilità, trasparenza, efficienza ed efficacia e formulare strategie competitive.

L'Università deve valorizzare al meglio le sue componenti al fine di realizzare i propri compiti istituzionali e dialogare con l'esterno, seguendo un approccio pragmatico, che evita di incorrere nella presunzione di poter preventivamente conoscere quali e quanti siano i molteplici interlocutori dell'Ateneo e, nello stesso tempo, perviene alla identificazione di quelli più ricorrenti e noti.

Tra quelli individuati direttamente sulla base di responsabilità e incarichi, vi sono, per la parte relativa alla ricerca, i Direttori di dipartimento e i Coordinatori dei dottorati, e, per la parte relativa alla didattica, i Presidi e i Presidenti dei consigli di corso di laurea e i coordinatori di iniziative post lauream.



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

Con riferimento alle persone, si può osservare come la prima identificazione riguardi docenti e ricercatori, personale tecnico-amministrativo e studenti, in una sorta di forzata sintesi, che ha alla base una estrema varietà di situazioni istituzionalmente previste: dottorandi, assegnisti, borsisti, specializzandi, incaricati esterni, dirigenti, personale a tempo determinato, collaboratori, iscritti a corsi post lauream, solo per fare alcuni esempi appartenenti alle tre grandi aree summenzionate.

Analogamente è difficile classificare separatamente le categorie di “portatori di interesse”, dato che spesso si realizza duplicità di ruoli rivestiti e si deve tener conto delle numerose interrelazioni esistenti.

Gli studenti, ad esempio, possono essere qualificati come destinatari del servizio e come clienti. Inoltre, quelli a cui ci rivolgiamo non sono solo gli iscritti, ma anche quelli che stanno per esercitare la scelta di iscriversi; non sono solo coloro che frequentano corsi e attività istituzionali (triennio/biennio), ma anche quelli che seguono percorsi, più o meno brevi, successivi; non sono solo gli studenti a tempo pieno ma anche impegnati in altre attività (lavoro per il mercato, lavoro di cura). Spesso tra gli interlocutori da considerare sono indicate le ‘famiglie’ degli studenti. Si tratta di un approccio riduttivo, che va sostituito con il riferimento in senso ampio alla comunità territoriale. E la comunità locale è composta dai pubblici poteri, dalle parti sociali, dai soggetti finanziatori, ma anche dal sistema scolastico, dai datori di lavoro (privati, pubblici, non profit), dagli ordini professionali.

3. IDENTITÀ

3.1 L'amministrazione “in cifre”

CONSISTENZA FINANZIARIA

FFO Provvisorio Esercizio 2010 = €92.656.039

STRUTTURE

FACOLTÀ: n. 8

1. Facoltà di Economia
2. Facoltà di Giurisprudenza
3. Facoltà di Lettere e Filosofia
4. Facoltà di Lingue e Letterature Straniere
5. Facoltà di Scienze della Formazione
6. Facoltà di Medicina e Chirurgia
7. Facoltà di Scienze MM. FF. NN.
8. Facoltà di Scienze Motorie

DIPARTIMENTI: n. 15

1. Dipartimento di Biotecnologie
2. Dipartimento di Chirurgia



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

3. Dipartimento di Economia Aziendale
4. Dipartimento di Filologia, Letteratura e Linguistica
5. Dipartimento di Filosofia, Pedagogia e Psicologia
6. Dipartimento di Informatica
7. Dipartimento di Lingue e Letterature Straniere
8. Dipartimento di Medicina
9. Dipartimento di Patologia e Diagnostica
10. Dipartimento di Sanità Pubblica e Medicina di Comunità
11. Dipartimento di Scienze della Vita e della Riproduzione
12. Dipartimento di Scienze Economiche
13. Dipartimento di Scienza Giuridici
14. Dipartimento di Scienze Neurologiche, Neuropsicologiche, Morfologiche e Motorie
15. Dipartimento di Tempo, Spazio, Immagine, Società

CENTRI DI RICERCA E DI SERVIZIO (con autonomia contabile ed amm.va): n. 8

1. Centro di BioMedicina Computazionale
2. Centro di Ricerca Applicata Arc-net "Miriam Cherubini Loro"
3. Centro di Ricerca Sport Montagna Salute
4. Centro Docimologico
5. Centro Interdipartimentale Documentazione Economica
6. Centro Interdipartimentale per la Ricerca Scientifica su Animali da Laboratorio
7. Centro Linguistico di Ateneo
8. Laboratori Universitari Ricerca Medica

BIBLIOTECHE CENTRALIZZATE: n. 2

1. Biblioteca Centralizzata "A. Frinzi"
2. Biblioteca Centralizzata "E. Meneghetti"

DIREZIONI: n. 6

1. Direzione Studenti
2. Direzione Personale
3. Direzione Finanza e Controllo
4. Direzione Tecnica
5. Direzione Economato
6. Direzione Informatica

SERVIZI DI STAFF: n. 7

1. Ricerca
2. Comunicazione Integrata d'Ateneo
3. Affari Generali e Legali
4. Valutazione e Sviluppo Organizzativo
5. Servizio di Prevenzione e Protezione
6. Servizio di Sorveglianza Sanitaria



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

7. Servizio di Radioprotezione Fisica

OFFERTA FORMATIVA

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2010/11

- Corsi di laurea D.M. 270/04: n. 29
- Corsi di laurea magistrale D.M. 270/04: n. 23
- Corsi di laurea magistrale a ciclo unico D.M. 270/04: n. 3

OFFERTA FORMATIVA POST LAUREAM A.A. 2010/11

- n. 34 Master Universitari di cui n. 3 Mater Interateneo
- n. 23 Corsi di Perfezionamento e/o di aggiornamento professionale
- n. 40 Scuole di Specializzazione di Area Sanitaria
- n. 1 Scuola di Specializzazione per le Professioni Legali di Trento e Verona
- n. 7 Scuole di Dottorato di Ricerca
- n. 33 Corsi di Dottorato

STAGE E TIROCINI ANNO 2010

Stage: n. 1.745

Tirocini (Corso di Laurea): n. 3.349

Tirocini (Master): n. 265

STUDENTI

- n. Iscritti A.A. 2010/2011: 23.375
- n. Immatricolati A.A. 2010/2011: 6.013



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

<i>Interventi a favore degli Studenti</i>	Previsione iniziale 2011	Previsione iniziale 2010
00-1-13-10 Scambi culturali con l'estero e relazioni internazionali*	€ 350.000,00	€ 350.000,00
00-1-13-20 Gestione amministrativa Socrates e mobilità studentesca	€ 360.000,00	€ 360.000,00
00-1-13-30 Servizio orientamento e tutorato	€ 125.000,00	€ 140.000,00
00-1-13-40 Servizio stage e tirocini	€ 90.000,00	€ 110.000,00
00-1-11-38 Promozione attività E-Learning*	€ 33.000,00	€ 35.000,00
00-1-13-50 Tirocini Obbligatorii	€ 20.000,00	€ 25.000,00
00-1-13-60 Collaborazioni studenti part-time 150 ore*	€ 600.000,00	€ 600.000,00
00-1-13-70 Tutela handicaps incarichi a interpreti per studenti non udenti	€ 70.000,00	€ 70.000,00
00-1-13-90 Attività culturali/sociali/ricreative studenti	€ 40.000,00	€ 50.000,00
00-1-13-95 Spese di funzionamento Consiglio degli Studenti	€ 4.000,00	€ 5.000,00
00-1-13-110 Rimborsi studenti per esoneri	€ 1.816.579,65	€ 1.841.877,08
00-1-15-010 Rimborso tasse e contributi agli studenti per indebito versamento	€ 90.000,00	€ 80.000,00
	€ 3.598.579,65	€ 3.666.877,08



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

RICERCA

Fondi per la Ricerca Scientifica		Previsione iniziale 2011	Previsione iniziale 2010
00-2-01-20	Studi e Ricerche finanziate dall'Ateneo ai Dipartimenti (ex 60%)	€ 2.600.000,00	€ 2.800.000,00
00-2-01-40	Cofinanziamento progetti di ricerca di interesse nazionale ed altri progetti di ricerca di rilevanza strategica per l'Ateneo	€ -	€ 1.000.000,00
00-2-01-50	Assegni di ricerca a carico Ateneo	€ 1.500.000,00	€ 1.100.000,00
00-2-01-53	Assegni di ricerca a carico cofinanziamento MUR	€ 400.000,00	€ 408.526,00
00-2-01-10	Assegnazioni ai C.D.R. per l'acquisto di grandi attrezzature scientifiche*	€ -	€ -
00-2-01-15	Progetti di ricerca cofinanziati dal Territorio - Joint Projects	€ 800.000,00	€ 400.000,00
00-2-01-45	Tutela brevettuale, valorizzazione attività di ricerca (spin-off, ecc) e imprenditorialità giovanile	€ 50.000,00	€ 50.000,00
00-2-01-55	Assegni di ricerca finanziati dai C.d.R.	€ 1.200.000,00	€ 1.200.000,00
00-2-01-60	Borse di studio Dottorati di Ricerca e post-Dottorato e frequenza all'estero (Fondi MIUR)	€ 1.724.575,58	€ 1.682.710,63
00-2-01-70	Cofinanziamento borse di studio dottorato e post-dottorato di ricerca a carico Ateneo*	€ 2.334.143,15	€ 2.568.561,86
00-2-01-80	Borse di studio dottorato di ricerca - Finanziamenti a carico enti esterni	€ 1.410.023,56	€ 1.696.679,83
00-3-01-40	Fondo di rotazione per lo sviluppo didattico e scientifico	€ 1.000.000,00	
		€ 13.018.742,29	€ 12.906.478,32

* Importi depurati dagli accantonamenti per integrazioni borse di dottorato cicli precedenti

Anagrafe della Ricerca

Articoli su riviste	29.368
Articoli in atti di congresso	10.098
Capitoli di libro	8.688
Curatele	1.193
Libri o Monografie	2.421
Recensioni	1.053
Tesi di Dottorato	557
Altro (voci di enciclopedia, note a sentenza, contributi diversi a pubblicazioni, cataloghi, rapporti di ricerca, ecc.)	3.220
Totale prodotti 2010	56.598

Progetti Europei finanziati all'Ateneo	V PQ 1998-2002	VI PQ 2002-2006	VII PQ 2007-2013
Programma Quadro (PQ) per l'attuazione della politica UE di ricerca e sviluppo tecnologico	2.453.424	4.829.214	10.785.635

SERVIZI BIBLIOTECARI

- Volumi: n. 485.520
- E-Books: n. 4.500
- Periodici elettronici: n. 19.500
- Banche Dati: n. 269



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

- Consultazioni Risorse Elettroniche: n. 472.000
- Periodici cartacei: n. 5.942 (di cui 2.523 attivi)
- Posti disponibili: n. 776
- Prestiti locali: n. 60.763
- Prestiti interbibliotecari: n. 1.720
- Consultazioni: n. 33.464

WEB

- Accessi al sito web: n. 3.101.257
- Pagine web visitate: n. 15.914.403
- Contatti web da: Italia, Stati Uniti d'America, Germania, Gran Bretagna
- Documenti scaricati: n. 768.141
- Dati trasmessi / ricevuti: 1.117 GB

PERSONALE DI RUOLO

- n. 208 Professori Ordinari
- n. 208 Professori Associati
- n. 321 Ricercatori Universitari
- n. 6 Dirigenti
- n. 693 unità di Personale Tecnico-amministrativo



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

3.2 Mandato istituzionale e Missione

L'Università di Verona ha come finalità la ricerca scientifica, l'elaborazione e la trasmissione del sapere e la promozione della cultura, da perseguire:

- promuovendo la collaborazione con Università italiane e straniere, con altri soggetti pubblici e privati anche a livello internazionale e comunitario;
- promuovendo la diffusione dei risultati della ricerca scientifica anche ai fini di una loro utilizzazione in campo sociale ed economico;
- favorendo gli scambi e la collaborazione scientifica e didattica, adoperandosi per apprestare le relative strutture e collaborando con soggetti pubblici e privati per la predisposizione di servizi di accoglienza;
- partecipando a progetti internazionali di formazione universitaria e postuniversitaria.

3.3 Albero della performance

3.3.1. Misurazione e valutazione della performance

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

- a. la **performance organizzativa** cioè la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'istituzione nel suo complesso, con particolare riferimento a
 - l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività con rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
 - l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, nonché del livello previsto di impiego delle risorse;
 - il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
 - lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i diversi stakeholder;
 - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle Pari Opportunità;
- b. la **performance individuale** dei **dirigenti** e del **personale titolare di un incarico di responsabilità** è correlata
 - alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura;
 - agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- c. la **performance individuale** del personale tecnico-amministrativo in genere è correlata



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- alle competenze ed ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

L'attività di misurazione e valutazione della performance si inserisce organicamente all'interno del **Ciclo di gestione della performance**, così articolato:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai diversi stakeholder.



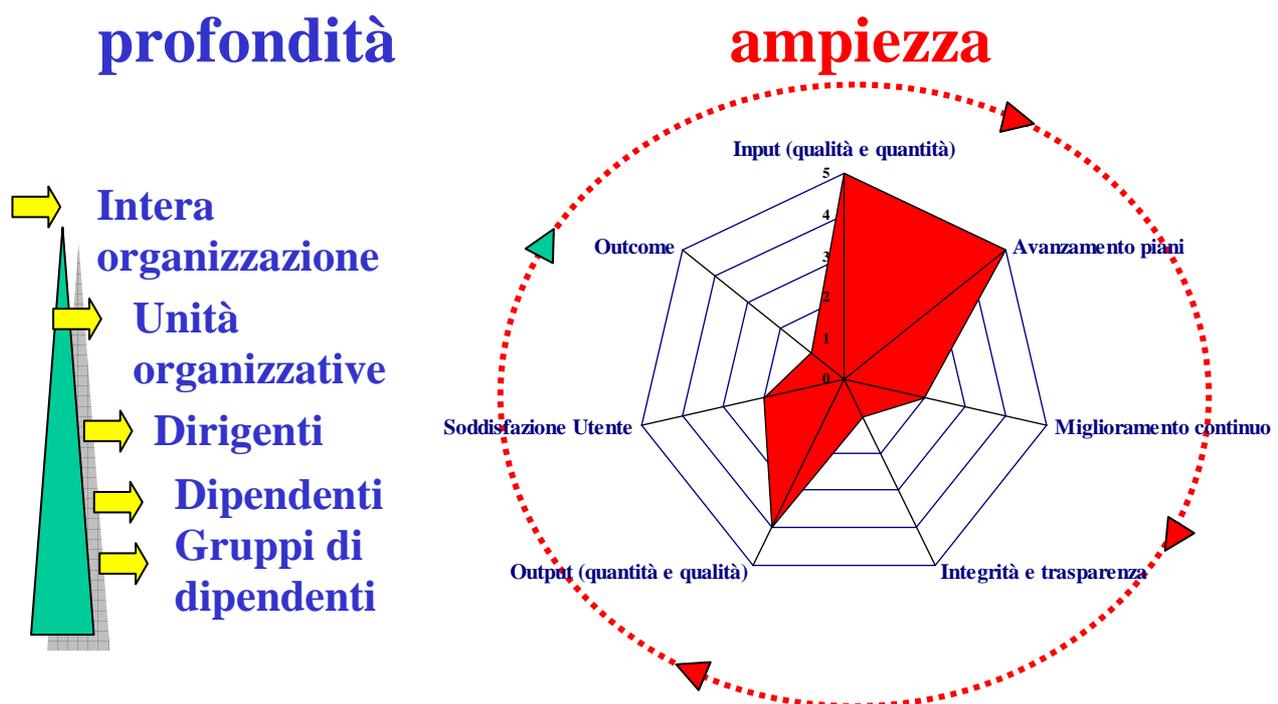
Il sistema di misurazione e valutazione della **performance individuale** dovrà comunque prevedere, a regime, alcuni **requisiti minimi**:

- integrazione con il sistema di misurazione e valutazione della **performance organizzativa**;
- individuazione di specifici **obiettivi individuali e/o di gruppo**, misurati tramite indicatori quantitativi e/o qualitativi;
- individuazione delle caratteristiche distintive della proposta di valutazione del Direttore Generale da parte del Nucleo di Valutazione;
- adozione di un **Dizionario generale delle competenze** riguardante, per il personale dirigente e per i titolari di incarico di responsabilità, le competenze professionali e manageriali e, per il personale tecnico-amministrativo in genere, le competenze professionali e organizzative;

PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

- individuazione di un numero massimo e minimo di obiettivi, relativi indicatori e competenze associabili ai singoli individui;
- individuazione di **descrittori condivisi** per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo, volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei target riferiti agli obiettivi e alle competenze;
- definizione di **fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabili** del processo di misurazione e valutazione della performance individuale;
- definizione puntuale degli indicatori quantitativi individuati per valutare la **capacità di differenziazione dei giudizi** da parte dei dirigenti nei confronti dei propri collaboratori;
- descrizione delle modalità di **comunicazione dei risultati** ai valutati e delle procedure di conciliazione;
- previsione di alcune modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di **piani di miglioramento individuale**.

L'ampiezza e la profondità della performance



Dagli obiettivi strategici discendono gli obiettivi di carattere operativo.

Ciò che lega obiettivi di natura operativa agli individui è l'attività di programmazione, che permette di definire e assegnare risorse, tempistiche e responsabilità ai vari livelli organizzativi, gruppi di lavoro e singoli individui.

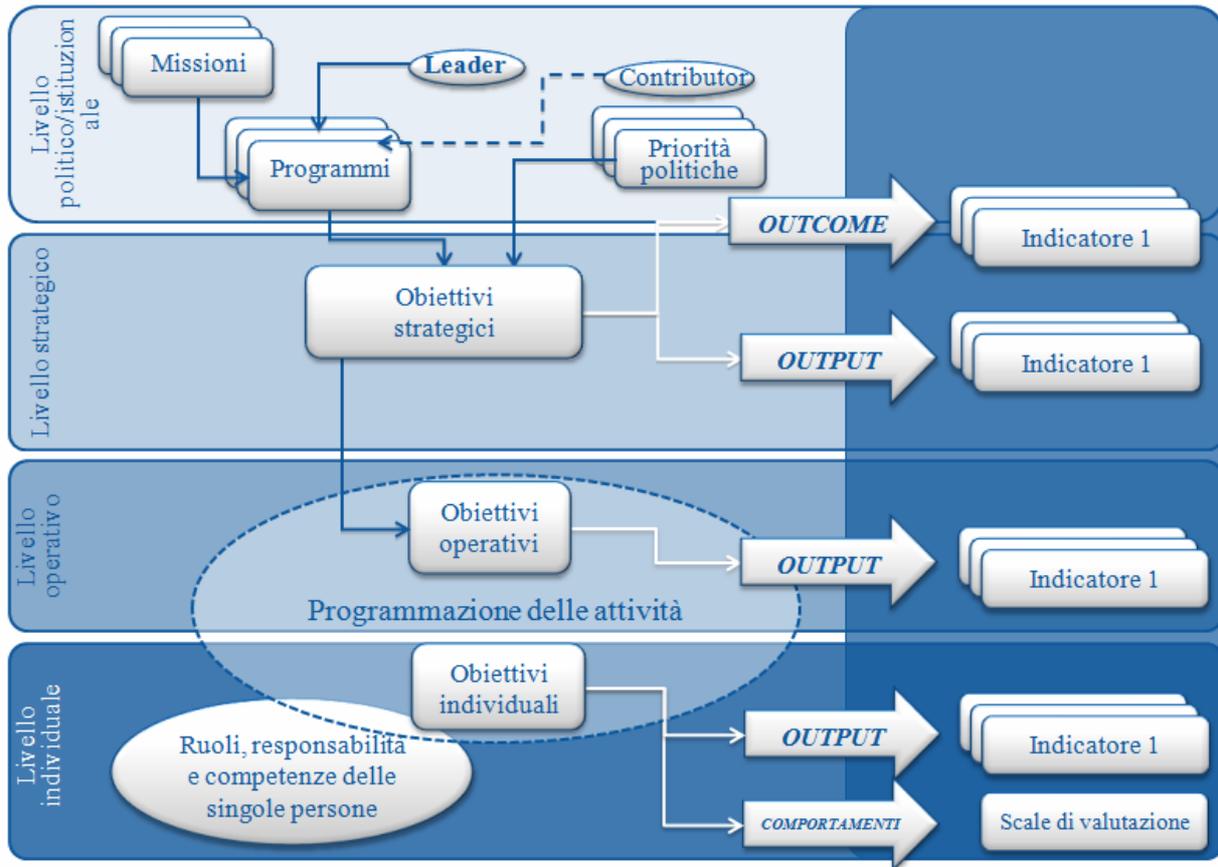
Il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

alle singole unità organizzative ed agli individui, lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi.

Collegamento tra dimensione organizzativa e individuale



In proposito è opportuno precisare che:

- la declinazione degli obiettivi sui diversi livelli organizzativi non segue necessariamente logiche gerarchiche, ma può prevedere **obiettivi di gruppo**, trasversali all'organizzazione, soprattutto per attività o progetti che richiedono la collaborazione tra i diversi soggetti e/o unità organizzative;
- gli **obiettivi organizzativi** prevedono indicatori legati principalmente ai **risultati complessivi**, mentre quelli **individuali quantitativi** sono legati alle azioni specifiche dei singoli in maniera funzionale al **raggiungimento dei target** desiderati dall'organizzazione;
- gli **obiettivi individuali qualitativi** sono legati al **ruolo**, mentre le competenze e la qualità del contributo devono essere individuate in maniera dinamica e funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'organizzazione, analogamente a quanto succede per gli obiettivi individuali quantitativi;
- la declinazione degli obiettivi individuali deve essere differenziata per il personale dirigente e per i titolari di incarico di responsabilità, in posizione di autonomia, ed il personale tecnico-amministrativo in genere, in relazione al diverso grado di responsabilità e funzioni;



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

- la differenziazione dei giudizi da parte di tutti i dirigenti nei confronti dei propri collaboratori è una condizione necessaria per un corretto funzionamento dell'intero processo;
- il carattere pluriennale del ciclo di gestione della performance facilita l'integrazione e la coerenza tra gli obiettivi annuali dei dirigenti e quelli di lungo periodo legati agli incarichi, ai sensi dell'articolo 19, comma 2, del decreto legislativo n. 165/2001.

Va inoltre sottolineato che le procedure di conciliazione previste dall'articolo 7, comma 3, del D. Lgs. 150/09 non si riferiscono ai procedimenti disciplinari (articolo 55 del D. Lgs. n. 165/01), ma sono relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance. Si tratta, infatti, di iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Inoltre, le finalità conciliative delle procedure comportano la necessità di attribuire al soggetto terzo, cui è affidato lo svolgimento della procedura, il solo compito di adoperarsi attivamente perché le parti possano raggiungere un accordo, formulando anche motivate proposte al riguardo di cui lasciare comunque traccia nel verbale del tentativo di conciliazione, contemplando la facoltà del valutato di farsi assistere da un rappresentante sindacale.

3.3.2. Lo stato attuale della valutazione della performance amministrativa

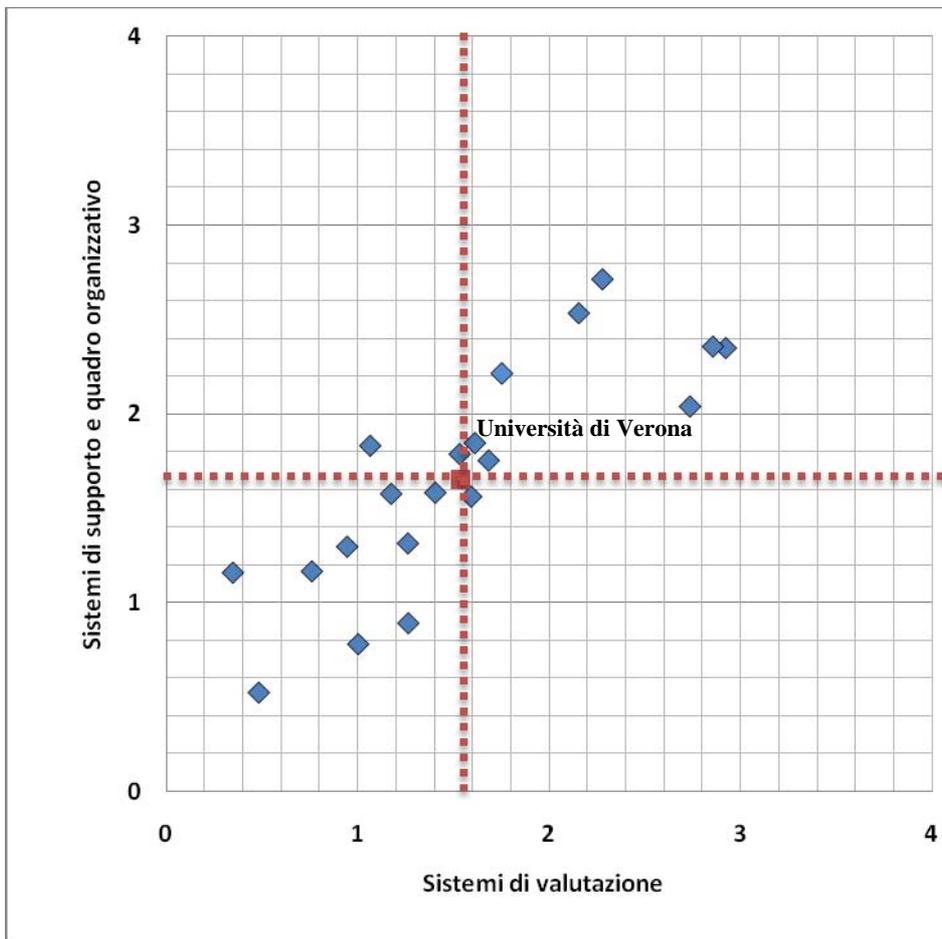
Per una prima valutazione sullo stato del sistema di gestione dell'Università (quadro organizzativo, sistemi di supporto e sistemi di valutazione dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo), si fa riferimento al check-up organizzativo condotto, nel corso dell'anno 2010, su un gruppo di Università, tra cui l'Ateneo di Verona, coordinato dalla Scuola di Management per le Università, gli Enti di Ricerca e le Istituzioni Scolastiche, MIP - Politecnico di Milano, da cui è emerso un quadro aggiornato e dettagliato del sistema di pianificazione, controllo e valutazione del personale dirigente e tecnico-amministrativo delle Università coinvolte e il posizionamento di ciascun Ateneo.

La checklist utilizzata ha identificato, per ciascun aspetto essenziale del sistema di pianificazione, controllo e valutazione, gli elementi costitutivi di cui sono disponibili evidenze di efficacia.

Il posizionamento dell'Università di Verona rispetto alle dimensioni di riferimento è risultato il seguente:



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013



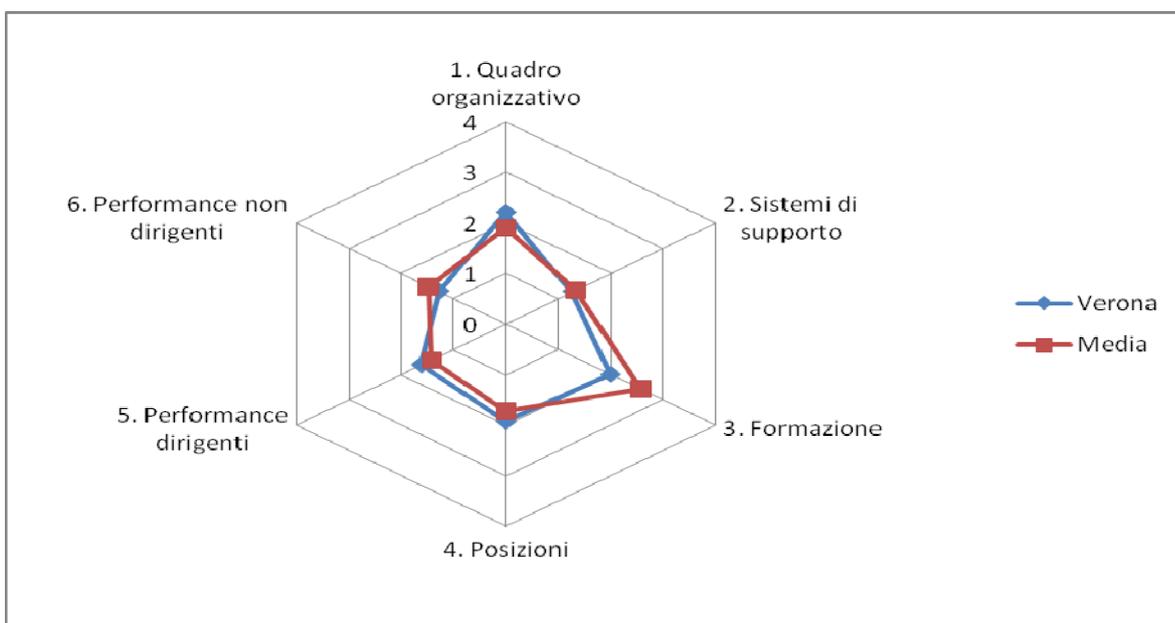
Il campione:

Basilicata
Bergamo
Milano Bicocca
Bologna
Calabria
Ferrara
Genova
IUAV
Padova
Pavia
Perugia Stranieri
Pisa
PoliMi
PoliBari
PoliTo
Reggio Calabria
Sapienza
Sassari
Torino
Verona

37,4% personale ta
(Miur, 2008)

41,22% degli iscritti
(Miur, a.a. 2009-2010)

L'Università degli Studi di Verona si colloca intorno alla media del campione, con risultati omogenei su entrambe le dimensioni e con margini di miglioramento rispetto al gruppo di testa del campione.





PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

Il diagramma radar rappresenta gli indici dei singoli punti: quadro organizzativo (punto 1); sistemi di supporto (punto 2 e 3.1-3.2); formazione (3.7-3.10); valutazione delle posizioni (3.3-3.6); valutazione performance dirigenti; valutazione performance personale.

In rosso è indicata la media del campione, in blu la performance dell'Università di Verona.

L'Ateneo di Verona ha una performance sostanzialmente coincidente con la media, leggermente superiore per quanto riguarda il quadro organizzativo, la valutazione delle posizioni e la valutazione della performance dei dirigenti, inferiore per quanto riguarda il sistema integrato di gestione della formazione.

Il Quadro Organizzativo	Verona	Media
1.1 Quadro macro-organizzativo	3	2,4
1.1 Linee di indirizzo per la micro-organizzazione	2	2,1
1.2 Deleghe e responsabilità dei dirigenti esplicitate e chiare	2	2,2
1.3 Priorità e obiettivi strategici dell'Ente	1	2
1.3 Obiettivi specifici unità organizzative e responsabili	3	2,1
1.3 I programmi specifici di miglioramento	2	0,9
1.4. Standard di servizio	1	0,7
Indice Sintetico	2,2	1,9

Il quadro organizzativo è stato ristrutturato nel 2002 con diverse modifiche parziali che si sono susseguite fino al 2010: si registra un livello di attenzione significativo con aggiustamenti periodici.

A livello macro il quadro appare solido, in linea con i risultati degli altri Atenei, se non leggermente superiore alla media del campione. Meno solida la micro-organizzazione (anche se ancora in linea con la media): le attività principali delle unità e le eventuali aree comprese nelle unità organizzative sono descritte on line, sul sito istituzionale.

L'Ateneo di Verona dispone di strumenti e potenzialità per sviluppare livelli di programmazione complessiva delle attività, anche ulteriori rispetto a quella prevista ai sensi dell'art. 1-ter della Legge 31 marzo 2005, n. 43, al pari di altre Università che hanno sperimentato un processo di identificazione della strategia generale di Ateneo, individuando programmi specifici di miglioramento e azioni operative di perseguimento degli obiettivi, oltre a dotarsi di appositi organismi di valutazione, per il monitoraggio dell'implementazione delle strategie definite.



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

I Sistemi di Supporto	Verona	Media
2.1 Sistema di misura delle prestazioni	1	1
2.2 Funzione controllo di gestione	3	1,7
2.3 Attività incluse nel sistema di misura delle prestazioni	1	1,2
2.4. Applicativo informatico per il controllo di gestione	2	1,3
2.5. Integrazione del sistema di misura delle prestazioni	2	0,5
2.6. Sistema di reporting sulle prestazioni misurate	1	1
2.7. Tempestività degli strumenti di rendicontazione	1	1,1
2.8. Audit interno	0	0,5
2.9. Eventi avversi	0	1,4
3.1 Rilevazione delle presenze	2	2,8
3.1 Codice Etico	1	0,9
3.1 Codice Disciplinare	3	2,9
3.2 Indagini di clima organizzativo	0	1,4
Indice Sintetico	1,2	1,3

Con riferimento ai sistemi di supporto, l'Università di Verona è in linea con gli altri Atenei.

Il controllo di gestione è solido e superiore alla media del campione, mentre è ancora in via di definizione il sistema di misura delle prestazioni: è tuttora in fase di implementazione, infatti, un sistema di misura unitario e comprensivo delle diverse attività dell'Ateneo.

Formazione	Verona	Media
3.7. Sistema di gestione della formazione	2	2,4
3.8. Gestione della formazione: fasi	2	2,5
3.9. Tipi di formazione svolta	3	2,9
3.10. Obiettivi della formazione	1	2,6
Indice sintetico	2	2,6



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

L'Università di Verona ha adottato ben precise linee guida per i processi di formazione manageriale e professionale di dirigenti e personale tecnico-amministrativo, pur in assenza di un Piano di Formazione di Ateneo formalizzato, costruito a partire da un'analisi del fabbisogno formativo generale e che preveda una programmazione coerente delle diverse iniziative di formazione svolte all'interno dell'ente. Ne consegue la necessità di costruire una più funzionale integrazione dello strumento formativo con gli altri strumenti di gestione del personale.

Valutazione delle Posizioni	Verona	Media
3.3 Definizione di profili di ruolo	0	0,9
3.4 Linee guida valutazione posizioni	3	1,8
3.4 Mappa delle posizioni	3	2
3.5. Copertura organizzativa valutazione delle posizioni	2	2,4
3.6 Identificazione componenti e attribuzione pesi posizioni	2	2
3.6 Monitoraggio posizioni	3	1,8
Indice sintetico	1,9	1,7

All'interno del campione di Atenei considerato sono emersi due modelli di valutazione delle posizioni organizzative: uno meno avanzato, in cui l'assegnazione dei punteggi è basata su criteri scarsamente articolati e il cui utilizzo principale è l'attribuzione della retribuzione di posizione, ed un modello più avanzato, in cui le componenti e la relativa attribuzione di pesi sono molto sofisticate e supportate da software consolidati. L'Università di Verona, sotto questo rispetto, si colloca in una posizione intermedia tra questi due modelli, con un sistema non soltanto formale, ma con un livello di sviluppo ancora implementabile.

Vi sono margini di miglioramento, infine, per quanto concerne l'integrazione della valutazione delle posizioni con gli altri strumenti di gestione del personale (formazione, selezione, revisione organizzativa, politiche retributive).



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

Valutazione della Performance dei Dirigenti	Verona	Media
4.1 Processo di valutazione della performance dei dirigenti	2	1,8
4.2 Linee guida del processo di valutazione	2	1,2
4.3 Meccanismi di feedback in itinere della valutazione	0	1,3
4.4 Formazione valutatori	0	0,4
4.5 Componenti del sistema di valutazione	1	1,7
4.6 Rapporto tra valutazione e retribuzione di risultato	1	1,9
4.7 Trasparenza della valutazione	2	1,8
4.7 Discussione con il valutato	3	2,4
4.7 Tempistica valutazione	3	1,7
4.8 Revisione del sistema	1	1,2
4.9. Sistema informativo per la valutazione	3	0,7
4.10. Integrazione del sistema di valutazione	1	1
Indice Sintetico	1,6	1,4

Le valutazioni sul sistema di misura delle prestazioni devono tenere conto delle considerazioni già svolte sullo stato del quadro organizzativo, dei sistemi di supporto e della valutazione delle posizioni: l'Università di Verona ha adottato delle linee guida del processo di valutazione, che specificano nel dettaglio le caratteristiche del sistema.

Dovranno essere implementati, invece, dei meccanismi di feedback in itinere, onde permettere un indirizzo continuativo delle risorse, senza che lo strumento sia limitato al solo momento finale in cui avviene la valutazione.

Vale, inoltre, quanto già rilevato in merito alla valutazione delle posizioni: la valutazione dei comportamenti nell'attuale assenza di profili di ruolo rende il sistema più soggetto a problemi di arbitrarietà nelle valutazioni.



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

Valutazione della Performance del Personale Non Dirigenziale	Verona	Media
5.1 Processo di valutazione della performance non dirigenti	2	1,7
5.2 Formazione valutatori	0	1,1
5.3 Meccanismi di feedback in itinere della valutazione	0	0,9
5.4. Copertura organizzativa valutazione della performance	1	2
5.5 Componenti del sistema di valutazione	1	1,7
5.6 Rapporto tra valutazione e retribuzione di risultato	2	1,6
5.7 Trasparenza della valutazione	2	2
5.7 Discussione con il valutato	1	2
5.7 Tempistica valutazione	3	0,8
5.8 Revisione del sistema	1	1,4
5.9. Sistema informativo per la valutazione	3	1
5.10. Integrazione del sistema di valutazione	1	0,8
5.11 Finalità delle valutazioni	0	2
Indice sintetico	1,3	1,4

Per quanto riguarda la valutazione del personale non dirigenziale, esistono alcune aree di miglioramento che saranno sicuramente oggetto di attenzione nel periodo a venire: sarà necessario omogeneizzare criteri e procedure della formazione valutatori, ad esempio, per favorire risultati coerenti all'interno dell'organizzazione; potrebbero anche venire adottate iniziative di formazione periodica, in concomitanza con le valutazioni, predisposti appositi manuali ad uso dei valutatori.

Il sistema nell'Università di Verona è limitato al solo personale con attribuzione di responsabilità, mentre attualmente esclude il resto del personale tecnico-amministrativo senza incarico; in proposito sarà sicuramente considerata l'opzione di predisporre sistemi differenziati, che permettano di valutare l'intero personale tecnico-amministrativo.

Infine, è allo studio la possibilità di estendere l'utilizzo dello strumento di valutazione, istituzionalizzando correlazioni con le progressioni di carriera, i piani di sviluppo professionale e la formazione professionale.



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

4. ANALISI DEL CONTESTO

Il contesto proprio del sistema universitario, estremamente complesso ed articolato, sia con riferimento alla molteplicità dei servizi offerti che considerando l'estrema varietà degli stakeholder che, direttamente od indirettamente, gravitano intorno ad essi, risulta difficilmente schematizzabile.

Un tentativo di una sua rappresentazione funzionale può essere definita come **Catena Strategica del Valore**, a delinearne le funzioni fondamentali di un Ateneo, come di seguito rappresentate:



In grigio sono evidenziate le funzioni primarie dell'Università: la **Didattica** e la **Ricerca**, che rappresentano l'architettura sui cui si incardinano le ulteriori funzioni di **Supporto e Direzione**:

1. Funzione di sostenibilità del **Sistema** e delle **Infrastrutture**;
2. Funzione di **Supporto alla Didattica**;
3. Funzione di **Supporto alla Ricerca**;
4. Funzione di **Supporto alla Didattica e alla Ricerca**.

1. Funzione di sostenibilità del Sistema e delle Infrastrutture

Questa prima funzione concerne la sostenibilità per l'Ateneo del sistema di governo e sviluppo delle risorse tangibili ed intangibili, e può essere strutturata in tre sottofunzioni:

- 1.1. Governance delle Risorse Umane, Finanziarie e Reputazionali, in cui monitorare:
 - lo stato delle risorse umane e finanziarie e i rischi ad esse legati;
 - l'immagine e la comunicazione;
 - la responsabilità sociale e il legame con il territorio;
- 1.2. Mantenimento delle Risorse Infrastrutturali, in cui monitorare:
 - lo stato delle risorse infrastrutturali (edifici e sistemi informativi) e la soddisfazione degli stakeholder (studenti e personale);
 - l'efficienza della gestione delle infrastrutture e i rischi ad essa correlati;



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

1.3. Sviluppo delle Risorse Umane.

Quest'area è maggiormente rivolta alla sostenibilità futura degli atenei, monitorando la capacità di mettere in atto azioni di formazione e innovazione rivolte alle risorse umane, al loro reclutamento e al loro sviluppo: una funzione fondamentale per la Direzione Amministrativa, con cui anche le altre funzioni (in termini di azioni e investimenti) si devono confrontare.

2. Funzione di Supporto alla Didattica

Questa seconda funzione concerne il valore aggiunto dei servizi di supporto alla didattica: racchiude le attività di supporto a studenti, docenti, ma anche scuole superiori, lungo l'intero percorso di formazione universitaria, e può essere articolata in:

- 2.1. Orientamento in ingresso;
- 2.2. Diritto allo studio;
- 2.3. Servizi di supporto alla didattica in itinere;
- 2.4. Orientamento in uscita e placement.

3. Funzione di Supporto alla Ricerca

Questa terza funzione concerne il valore aggiunto dei servizi di supporto alla ricerca, e può essere articolata in:

- 3.1. Supporto ai progetti di ricerca;
- 3.2. Marketing e promozione della ricerca;
- 3.3. Supporto a brevetti, spin off e consulenza;
- 3.4. Concorso alla creazione e al mantenimento di network – e relativi servizi - con i partner strategici del territorio, allo scopo di rafforzare la capacità di accesso ai fondi competitivi.

4. Funzione di Supporto alla Didattica e alla Ricerca

L'ultima funzione concerne il valore aggiunto di tre processi trasversali sia alla didattica che alla ricerca:

- 4.1. Sistema bibliotecario;
- 4.2. Supporto all'internazionalizzazione;
- 4.3. Supporto alla Facoltà di Medicina.

La relazione completa tra tutte le funzioni e i relativi servizi può essere schematicamente rappresentata nella tabella seguente:

Funzione	Possibile articolazione	Servizi
Sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Governance risorse umane, finanziarie, reputazionali	Pianificazione controllo e statistica
		Contabilità
		Affari legali e istituzionali
		Comunicazione



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

Funzione	Possibile articolazione	Servizi
		Servizi sociali e welfare
		Personale
	Mantenimento infrastrutture	Edilizia
		Approvvigionamenti
		Servizi generali e logistici
		Servizi informativi
Sviluppo risorse umane		
Supporto alla didattica		Orientamento in entrata
		Diritto allo studio
		Servizi di supporto alla didattica in itinere
		Orientamento in uscita e placement
Supporto alla ricerca		Supporto progetti e ricerca finanziamento
		Marketing e promozione
		Brevetti, spin off, consulenza
Supporto alla didattica e alla ricerca	Servizi di supporto alla facoltà di medicina	
	Servizi di supporto all'internazionalizzazione	
	Biblioteche	

La declinazione organizzativa del Piano della Performance nell'ambito del Sistema Universitario, necessita anche di una riflessione sui Centri di Responsabilità presenti all'interno degli Atenei e sul contributo che ciascuno di essi porta alle attività delineate nella Catena Strategica del Valore.

Le strutture universitarie sono complesse e spesso articolate in:

- Amministrazione Centrale
- Dipartimenti
- Facoltà
- Centri
- Poli
- Altre strutture intermedie

La declinazione del Piano della performance su strutture così articolate richiede una sistematizzazione della correlazione tra **Strutture**, **Attività** svolte, e, a cascata, **Responsabilità Individuali**.



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

5. OBIETTIVI STRATEGICI

Anche alla luce dei risultati del richiamato check-up organizzativo di un gruppo di Università, tra cui l'Ateneo di Verona, coordinato dalla Scuola di Management per le Università, gli Enti di Ricerca e le Istituzioni Scolastiche, MIP - Politecnico di Milano, da cui è emerso un quadro aggiornato e dettagliato del sistema di pianificazione, controllo e valutazione vigente nella maggior parte delle Università italiane, nonché in conformità con le direttive del D. Lgs. 150/09 e le successive deliberazioni della CIVIT in materia, l'Università di Verona intende il Piano della Performance, nelle sue linee costitutive, strettamente correlato alla pianificazione strategica delle attività di didattica, ricerca, trasferimento tecnologico e servizi, e conseguentemente intende procedere ad una graduale sincronizzazione e complementarità della Programmazione Triennale, di cui all'art. 1-ter della Legge 31 marzo 2005, n. 43, e del Piano delle Performance, con l'obiettivo di potere quanto prima approvarne le linee generali in un unico documento.

Naturalmente, i due documenti programmatori perseguono finalità coerenti ma molto differenti per natura: la Programmazione Triennale concerne obiettivi ed azioni strettamente correlate alle attività *core* degli Atenei, dipendenti da variabili *macro*, di ordine politico e, quindi, spesso esogene alle singole Università, mentre il Piano della Performance si focalizza, invece, su obiettivi ed azioni di supporto gestionale, serventi rispetto alle linee di indirizzo strategiche, come tali correlate a variabili interne, legate alla disponibilità delle risorse necessarie agli scopi amministrativi prefissati.

Per quanto concerne il corrente esercizio 2011, comunque, dato che i competenti Organi d'Ateneo sono tuttora impegnati nel delineare i progetti strategici che andranno a costituire la Programmazione Triennale 2010-2012, non risulta possibile stabilire delle precise correlazioni deduttive che alimentino il Piano della Performance 2011-2013: di conseguenza, il presente Piano sarà progressivamente integrato a partire dalle linee guida della nuova Programmazione ex L. 43/05, non appena adottata da Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione.

Questo, del resto, si ravvisa come possibile in base anche ai pronunciamenti della CIVIT, come nel caso della citata Delibera del 28 ottobre 2010, n. 112, contenente le Linee Guida per la redazione del Piano della Performance, che espressamente precisa: *“il livello di evoluzione dei sistemi di gestione della performance è molto diversificato tra le amministrazioni. [...] Di conseguenza, le amministrazioni si adeguano agli indirizzi ivi proposti secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo”* e ancora *“per obiettivi strategici si intendono obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder, programmati su base triennale, aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell'amministrazione”*.

Nella medesima Delibera n. 112/2010, inoltre, la CIVIT puntualizza altresì che: *“fra gli obiettivi strategici da considerare all'interno dell'albero della performance va inserita anche la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche. Nell'attività ordinaria vengono inoltre ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione”*.



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

L'Ateneo di Verona, in ogni caso, con riferimento alla programmazione delle attività amministrative di supporto a didattica, ricerca, trasferimento tecnologico e servizi, ha già individuato le principali direttive di indirizzo, individuate a seguire.

5.1. Implementazione del Ciclo di Gestione

Il richiamato check-up organizzativo, coordinato dal MIP - Politecnico di Milano, ha certificato come nell'Università di Verona il controllo di gestione è solido e superiore alla media del campione, ma è ancora in via di definizione il sistema di misura delle prestazioni: è tuttora in fase di implementazione, infatti, un sistema di misura unitario e comprensivo delle diverse attività dell'Ateneo.

Analogamente, sul fronte del Sistema Direzionale, risultano chiaramente individuate le linee guida per la definizione della posizione ed esiste una mappa delle posizioni.

Deve, però, ancora esser messa a regime una più compiuta integrazione della valutazione delle posizioni con gli altri strumenti di gestione del personale (revisione organizzativa, allocazione delle risorse umane, politiche retributive, selezione, formazione).

Sotto questo importante asse di sviluppo manageriale, quindi, l'Ateneo di Verona dovrà prefiggersi di conseguire, nell'arco del prossimo triennio:

- ▶ l'integrazione dei sistemi di controllo di gestione e datawarehouse con i sistemi di valutazione delle posizioni di responsabilità e di misurazione e valutazione della performance, secondo quanto indicato dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, adottato dal Consiglio d'Amministrazione del 10 dicembre 2010;
- ▶ l'adozione di un sistema integrato di gestione della formazione del personale dirigente e tecnico-amministrativo;
- ▶ l'implementazione del sistema di controllo dei costi, tramite la piena operatività del sistema di contabilità economico patrimoniale.

5.2. Informatizzazione dell'Azione Amministrativa (e-Government)

L'informatizzazione dell'azione amministrativa si configura, nel panorama della pubblica amministrazione odierna, come una vera e propria funzione di governo, incentrata sui principi di effettività e risparmio; la forte riduzione del costo degli oneri amministrativi, che può realisticamente comportare, consentirà un parallelo aumento dell'offerta di servizi agli stakeholder interni e supporto agli stakeholder esterni.

Non è affatto casuale, infatti, che gli interventi normativi che, più recentemente, stanno interessando il pubblico impiego, si focalizzino, in tutto o in parte, su adempimenti connessi alla digitalizzazione di atti e procedure e alla ridefinizione di processi di lavoro che tengano costantemente conto delle potenzialità dell'informatica: tra questi, basti ricordare il nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale, in vigore dal 25 gennaio 2011, ai sensi del combinato disposto del Decreto Legislativo 7 marzo 2005, n. 82, e del Decreto Legislativo 30 dicembre 2010, n. 235.



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

In tale rinnovato quadro di riferimento normativo, quindi, ben si inserisce la linea di indirizzo secondo cui, nel prossimo triennio, l'Ateneo di Verona effettuerà un puntuale monitoraggio delle proprie procedure amministrative, finalizzato ad individuare le aree di miglioramento ed implementare, quanto più possibile, azioni di informatizzazione di flussi e procedimenti, in ordine a conseguire significativi contenimenti dei costi e miglioramenti negli standard di servizio.

5.3. Supporto Amministrativo alla realizzazione della Programmazione Triennale

Fermo restando quanto sopra richiamato in merito all'impossibilità di stabilire delle precise correlazioni deduttive tra Piano della Performance e Programmazione Triennale, essendo quest'ultimo ancora in fase di redazione, ed alla successiva integrazione del Piano della Performance a partire dalle linee guida della nuova Programmazione ex L. 43/05, non appena adottata dai competenti Organi, è sin d'ora possibile enucleare alcune delle linee di indirizzo su cui si orienterà l'azione di supporto amministrativo alle attività *core* di Ateneo:

- ▶ Migliorare la qualità del supporto informativo e consulenziale al personale docente coinvolto / da coinvolgere nella partecipazione a bandi di finanziamento, nazionali ed europeo, per lo svolgimento delle attività di ricerca;
- ▶ Sviluppare i servizi multimediali ed informatizzati nell'ambito della didattica, con particolare riferimento all'implementazione dell'E-Learning come strumento per migliorare la performance degli studenti.

5.4. Implementazione degli obiettivi di sviluppo in itinere e di mantenimento

L'Amministrazione, nel corso degli ultimi anni, ha dovuto far fronte a molteplici vincoli di gestione, normativi e finanziari, con l'adozione di importanti decisioni nell'ambito della programmazione e di una migliore allocazione delle poche risorse, finanziarie e di personale, disponibili, mettendo in atto importanti processi di riorganizzazione delle procedure interne – ad es. con riferimento ai criteri per la ripartizione dei fondi dedicati alla ricerca scientifica e per l'individuazione dei settori scientifico-disciplinari su cui indirizzare la programmazione del fabbisogno di personale docente, ricercatore e tecnico laboratoristico – e degli assetti istituzionali – ad es. con una profonda rivisitazione delle strutture dipartimentali, calate da 21 a 15 e riconfigurate secondo criteri di aggregazione per omogeneità tematica e per obiettivi di ricerca strategici.

Inoltre, i competenti Organi di Ateneo hanno da tempo avviato un'attenta riflessione sugli adempimenti previsti dalla Legge 30 dicembre 2010, n. 240, di Riforma del Sistema Universitario, e nominato la Commissione per la revisione dello Statuto di cui all'art. 2, comma 5 della medesima norma; naturalmente l'Amministrazione sarà chiamata ad adottare tutte le modifiche procedurali ed organizzative che deriveranno dal nuovo assetto di governance.

Infine, da alcuni anni l'Ateneo ha predisposto, adottato e avviato l'implementazione di un Piano Edilizio molto significativo, che inciderà profondamente sia sulle attività accademiche che nel tessuto cittadino e territoriale.



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e al personale appartenente alle categorie EP e D titolare di un incarico di responsabilità

Ai sensi del Sistema Direzionale di Ateneo, nonché del già richiamato Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, a tutto il personale, dirigente e tecnico-amministrativo (categorie EP e D) individuato come titolare di una posizione di responsabilità (per il corrente esercizio 2011 sono stati assegnati circa 200 incarichi), all'inizio di ogni anno vengono formalmente notificati gli obiettivi, relativi al ruolo rivestito, il cui conseguimento è atteso nell'arco di quell'esercizio o, ove di valenza pluriennali, per quota parte in quell'esercizio.

Tali obiettivi sono di norma articolati in:

- ➔ Obiettivi di coordinamento e gestione ordinaria dei compiti istituzionalmente demandati al ruolo ricoperto;
- ➔ Obiettivi caratterizzanti, che possono venir articolati in:
 - ⊙ Obiettivi di mantenimento;
 - ⊙ Obiettivi di risparmio economico;
 - ⊙ Obiettivi di miglioramento qualitativo;
 - ⊙ Obiettivi di sviluppo;
 - ⊙ Obiettivi strategici.

Per il corrente esercizio 2011, tali obiettivi sono stati costituiti facendoli derivare, secondo livelli di complessità correlati al ruolo ed alla categoria di inquadramento dei responsabili individuati, dalle linee di indirizzo generale e dagli obiettivi strategici di ordine gestionale, a loro volta correlati con gli obiettivi strategici tralasciati dall'Ateneo sugli assi di didattica, ricerca, trasferimento tecnologico e servizi.

Naturalmente, anche al livello di derivazione deduttiva, di matrice *top down*, degli obiettivi operativi, va precisato come, in attesa che i competenti Organi d'Ateneo sono tuttora impegnati nel delineare i progetti strategici che andranno a costituire la Programmazione Triennale 2010-2012, non risulta possibile stabilire delle precise correlazioni deduttive, di secondo ed "n-esimo" livello, con tale fondamentale documento programmatico; di conseguenza, anche tali obiettivi operativi saranno progressivamente integrati a partire dalle linee guida della nuova Programmazione ex L. 43/05, non appena adottata da Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione.



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Attività	Soggetti coinvolti	2010		2011												2012											
		Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
1. Definizione e stesura del Piano della Performance 2011-2013	DA / Uffici																										
2. Condivisione del Piano 2011-2013 con gli OO.AA.	CdA																										
3. Ridefinizione Obiettivi	DA / Uffici																										
4. Implementazione del Sistema di Misurazione e Valutazione	DA / Uffici																										
5. Revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione	NdV / CdA																										
6. Analisi Risultati del Piano 2011 e individuazione dei correttivi	DA / Uffici																										
7. Definizione e stesura del Piano della Performance 2012-2014	DA / Uffici																										
8. Condivisione del Piano 2012-2014 con gli O.AA.	CdA																										
9. Definizione e stesura della Relazione sulla Performance 2011	DA / Uffici																										
10. Condivisione della Relazione sulla Performance 2011 con gli OO.AA.	NdV / CdA																										



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Gli obiettivi qualificanti del Bilancio 2011 dell'Ateneo di Verona sono i seguenti:

- assicurare il rispetto del pareggio di bilancio, inteso sia come l'effetto di un governo responsabile nella gestione delle risorse fondato sulla razionalizzazione e qualificazione della spesa, sia come ferma intenzione di mantenere i conti in ordine;
- assicurare il mantenimento dell'attuale livello delle cosiddette spese discrezionali (didattica, ricerca, internazionalizzazione e servizi agli studenti), nonché dei livelli di spesa per il funzionamento delle strutture dell'Amministrazione centrale e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio;
- garantire la copertura delle retribuzioni del personale in servizio e di quello che si prevede di assumere in attuazione della programmazione approvata dai competenti organi accademici;
- valorizzare il merito dei ricercatori tramite l'adozione di specifici provvedimenti in linea con quanto previsto dall'art. 9 (Fondo per la Premialità), della richiamata Legge 240/2010;
- implementare il Piano Edilizio, mettendo in atto il recupero dell'importante complesso "Panificio Santa Marta", la ristrutturazione di Palazzo Giuliani, sede del Rettorato, la realizzazione di ulteriori spazi per la didattica a favore degli studenti, la ristrutturazione dei locali delle segreterie studenti e la progettazione di un nuovo edificio nell'area "Passalacqua" per la realizzazione di una grande biblioteca economica, giuridica e umanistica aperta anche alla cittadinanza;
- implementare il supporto informatizzato in ambito di: a. adeguamento della rete internet a 2 GB (sviluppo velocità di banda internet), b. progetto ESSE3 (scuole di specializzazione, post lauream e piani di studio), c. integrazione e accesso alle risorse elettroniche delle biblioteche centralizzate;

Tali obiettivi ed i conseguenti atti di programmazione economico-finanziaria risultano coerenti con le linee di sviluppo e gestione di cui al presente Piano della Performance



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Come già evidenziato in precedenza, nell'Università di Verona il livello di implementazione del controllo di gestione è buono, sicuramente in linea se non addirittura superiore rispetto alla media di quanto avviene negli Atenei italiani; risulta, però, ancora in fase di declinazione operativa il sistema di misura delle prestazioni: per questo deve ancora essere messo a regime un sistema di misura unitario e comprensivo delle diverse attività dell'Ateneo.

Analogamente, sul fronte del Sistema Direzionale, risultano chiaramente individuate le linee guida per la definizione della posizione ed esiste una mappa delle posizioni.

Deve, però, ancora esser messa a regime una più compiuta integrazione della valutazione delle posizioni con gli altri strumenti di gestione del personale (revisione organizzativa, allocazione delle risorse umane, politiche retributive, selezione, formazione).

Tutto ciò considerato, quindi, l'Ateneo di Verona dovrà conseguire, nell'arco del prossimo triennio:

- ❑ l'integrazione dei sistemi di controllo di gestione e datawarehouse con i sistemi di valutazione delle posizioni di responsabilità e di misurazione e valutazione della performance, secondo quanto indicato dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, adottato dal Consiglio d'Amministrazione del 10 dicembre 2010;
- ❑ l'adozione di un sistema integrato di gestione della formazione del personale dirigente e tecnico-amministrativo;
- ❑ l'implementazione del sistema di controllo dei costi, tramite la piena operatività del sistema di contabilità economico patrimoniale.



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

8. PREMI DI EFFICIENZA

L'art. 27 del D. Lgs. 150/09 prevede la possibilità di destinare una quota fino al 30 per cento dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno dell'Ateneo, in misura fino a due terzi, a premiare, secondo criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa, il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.

Tali risorse possono essere utilizzate solo se i risparmi sono stati documentati, a consuntivo, nella Relazione di Performance, validati dal Nucleo di Valutazione e verificati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato.

Tutto ciò considerato, si riportano qui i principali processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione organizzativa e gestionale avviati o comunque conclusi nell'arco del triennio 2011-2013, con particolare riferimento all'esercizio 2011; secondo quanto previsto dal richiamato art. 27 del D. Lgs. 150/09, al comma 2, i conseguenti risparmi sui costi di funzionamento, certificati dal competente Collegio dei Revisori dei Conti, saranno debitamente documentati all'interno della Relazione di Performance, redatta ai sensi dell'art. 10 del medesimo Decreto, validati dal Nucleo di Valutazione d'Ateneo e trasmessi al Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, per la prevista verifica.

8.1 Riorganizzazione dipartimentale

Nel corso dell'esercizio 2010, con provvedimento adottato dal Consiglio d'Amministrazione del 26 febbraio 2010, è stata implementata un'importante manovra di riassetto dipartimentale, fondata sul principio di aggregazione per omogeneità tematica e per obiettivi di ricerca strategici.

Tale riorganizzazione ha dato luogo alla progressiva chiusura delle preesistenti 21 strutture dipartimentali ed alla, altrettanto progressiva, messa a regime di 15 nuovi Dipartimenti, di dimensioni e complessità, scientifica e gestionale, mediamente superiori ai precedenti; tale riassetto è divenuto pienamente operativo con il corrente esercizio 2011.

8.2 Centralizzazione del personale informatico

Nel corso dell'esercizio 2009, con provvedimento adottato dal Consiglio d'Amministrazione del 26 febbraio 2010, è stata avviata un'importante manovra di riassetto organizzativo, tramite la progressiva centralizzazione, presso la competente Direzione Informatica, del personale tecnico-amministrativo di profilo informatico precedentemente incardinato presso i Centri di Responsabilità periferici (con la sola eccezione dei collaboratori che costituivano presidio specialistico nell'ambito dei laboratori di ricerca, su mansioni direttamente riconducibili all'attività scientifica ivi realizzata), in ordine ad assicurare alle strutture decentrate una più funzionale erogazione dei servizi informatici necessari, oltre al sollevarle dalle incombenze di natura amministrativa derivanti dalla gestione diretta del correlato personale.

Tale riorganizzazione ha dato luogo ad una progressiva messa a regime del nuovo servizio di supporto centralizzato, divenuto pienamente operativo con il corrente esercizio 2011.



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2011 - 2013

8.3 Centralizzazione del personale bibliotecario

Nel corso dell'esercizio 2010, con provvedimento adottato dal Consiglio d'Amministrazione dell'11 dicembre 2009, è stata avviata un'importante manovra di riassetto organizzativo, tramite la progressiva centralizzazione, presso le competenti Biblioteche Centralizzate, del personale tecnico-amministrativo di profilo bibliotecario precedentemente incardinato presso Dipartimenti e Facoltà, in ordine ad assicurare alle strutture decentrate una più funzionale erogazione dei servizi bibliotecari necessari, oltre al sollevarle dalle incombenze di natura amministrativa derivanti dalla gestione diretta del correlato personale.

Tale riorganizzazione ha dato luogo ad una progressiva messa a regime del nuovo servizio di supporto centralizzato, divenuto pienamente operativo con il corrente esercizio 2011.

8.4 Istituzione struttura Interna Affari Legali e contenimento dei costi relativi a consulenze esterne in materia legale

Con successivi provvedimenti dei competenti Organi d'Ateneo, e da ultimo con deliberazione del Consiglio d'Amministrazione del 23 giugno 2009, è stato costituito una specifica Unità Organizzativa, denominata Affari Legali, costituita esclusivamente da personale tecnico-amministrativo con rapporto di lavoro subordinato, demandata a supportare direttamente l'Amministrazione in materia di assistenza giuridico-legale (rapporti con l'Avvocatura dello Stato e istruttoria pratiche legali) e di contenzioso del lavoro (gestione stragiudiziale delle liti, difesa in giudizio, recupero crediti dell'Amministrazione).

Tale ristrutturazione interna, che ha previsto la valorizzazione delle competenze del personale di ruolo presente, ha permesso una progressiva diminuzione del ricorso a professionalità esterne nell'ambito della difesa legale, consentendo, a partire dal corrente esercizio 2011, sensibili risparmi di spesa sulle voci di bilancio concernenti l'assistenza legale, anche con riguardo al contenzioso in materia civile.

8.5 Internalizzazione processo Stampa Diplomi

Nel corso degli ultimi esercizi è stato complessivamente rivisitato tutto il processo di lavoro inerente al flusso di dati sulla carriera degli studenti finalizzato alla produzione e stampa dei relativi Diplomi, consentendo, tra le altre cose, l'internalizzazione della fase di stampa su supporto pregiato ed un conseguente notevole risparmio di spesa rispetto alla stampa in *outsourcing*.

Tale revisione di processo, peraltro ancora in corso, ha segnato uno *step* molto importante nel corso del 2011, con la messa in produzione del nuovo applicativo di gestione della didattica ESSE3.