



**PIANO DELLA PERFORMANCE  
DELLA STRUTTURA  
TECNICO AMMINISTRATIVA  
2016-2018**





## 1. PRESENTAZIONE DEL PIANO E INDICE

Il Piano della Performance è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo.

Si tratta del documento informativo e programmatico, messo a disposizione degli stakeholder, in cui sono esplicitati 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.

Il Piano della Performance è redatto in ottemperanza al D. Lgs. n. 150/2009 ed alle successive deliberazioni delle competenti autorità nazionali in materia (CIVIT, ANAC ed ANVUR).

In attesa di indicazioni relative al Piano integrato per la gestione del ciclo della performance prefigurato nelle "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane" divulgate dall'ANVUR nel luglio 2015, il presente Piano mantiene la struttura fissata dalla CIVIT con Delibera n. 5/2012.

<b>1. PRESENTAZIONE DEL PIANO E INDICE</b> .....	<b>3</b>
<b>2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI D'INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER</b> .....	<b>4</b>
2.1 CHI SIAMO .....	4
2.2 COSA FACCIAMO .....	4
2.3 COME OPERIAMO .....	7
<b>3. IDENTITÀ</b> .....	<b>9</b>
3.1. L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE .....	9
3.2. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE .....	10
3.3. ALBERO DELLA PERFORMANCE .....	10
<b>4. ANALISI DEL CONTESTO</b> .....	<b>13</b>
4.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	13
4.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO.....	14
<b>5. OBIETTIVI STRATEGICI</b> .....	<b>18</b>
<b>6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI</b> .....	<b>21</b>
<b>7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE</b> .....	<b>38</b>
7.1. FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO .....	38
7.2. COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO .....	38
7.3. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	39



## 2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI D'INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER

### 2.1 Chi siamo

Il progetto da cui ha avuto inizio la storia dell'Università degli studi di Verona ebbe la sua concreta realizzazione nel 1982, quando le autorità governative concessero a Verona l'autonomia e la statizzazione del suo Ateneo. Grazie al prezioso supporto e alla stretta collaborazione dei rappresentanti delle principali istituzioni pubbliche e private, governative, regionali e locali e grazie anche all'apporto di validi docenti, l'ateneo veronese è cresciuto nel tempo arrivando a contare 8 facoltà. Dopo la riforma Universitaria - legge 240/2010 - l'Ateneo è articolato in 12 Dipartimenti, a loro volta afferenti a 4 macro aree scientifico disciplinari: Scienze Giuridiche ed Economiche, Scienze Umanistiche, Scienze della Vita e della Salute, Scienze e Ingegneria.

L'ateneo di Verona è un'istituzione composta da oltre 22.000 studenti, 1400 tra docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo.

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

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

Sono, inoltre, attivati importanti poli didattici e scientifici in altre zone del Veneto e delle Regioni limitrofe, come a San Pietro in Cariano (VR), Vicenza, Legnago (VR), Ala (TN), Rovereto (TN), Trento, Bolzano.

### 2.2 Cosa facciamo

L'Università di Verona ha la sua mission nella ricerca scientifica, nell'elaborazione e nella trasmissione del sapere, nonché nella promozione della cultura; finalità da perseguire secondo il principio dell'autonomia responsabile, che impone la trasparenza e la verifica delle scelte e la rendicontazione dei risultati secondo criteri di qualità, economicità ed efficacia.

In attuazione di tali finalità, l'Ateneo:

- promuove la collaborazione con Università italiane e straniere, con altri soggetti pubblici e privati anche a livello internazionale e comunitario;
- promuove la diffusione dei risultati della ricerca scientifica anche ai fini di una loro utilizzazione in campo sociale ed economico;
- favorisce 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;
- partecipa a progetti internazionali di formazione universitaria e postuniversitaria.

L'ateneo offre, in totale, 62 corsi di laurea (29 corsi triennali, 29 corsi magistrali e 4 corsi a ciclo unico), 34 master e 34 corsi di perfezionamento, 41 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 con Padova, Venezia Ca' Foscari e Trento.

Ricerca di qualità, servizi a misura di studente e una didattica pensata per formare i professionisti del futuro in grado di rispondere alle esigenze di un mercato sempre più competitivo e internazionale con cinque corsi di laurea magistrale completamente in inglese e l'introduzione, nell'anno accademico 2015-16, del cinese come nuova lingua di studio per la laurea triennale in "Lingue e culture per il turismo e il commercio internazionale".

Nel 2015 sono stati avviati 3066 stage e 3898 tirocini. Sono oltre 10.000 le aziende e gli enti accreditati presso



l'ateneo come sedi ospitanti per stage, in Italia e all'estero. Per supportare i neo laureati al momento dell'ingresso nel mondo del lavoro vengono, inoltre, realizzati seminari di orientamento, workshop sulle professioni, incontri tra studenti, laureati e referenti di importanti aziende locali e nazionali.

Un Ateneo in continua crescita, con strutture sempre più accoglienti e a misura di studente, tra cui merita citare il recente Polo Universitario Santa Marta, con i suoi oltre 25 mila metri quadrati, aule, uffici e una biblioteca con oltre 300 postazioni e gli impianti sportivi di Scienze Motorie, con una palestra attrezzata, un centro fitness, una pista di atletica, campi per pallavolo, basket e pattinaggio a rotelle. Durante l'estate gli studenti hanno, inoltre, la possibilità di frequentare corsi intensivi nella sede distaccata di Alba di Canazei, in provincia di Trento.

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

Gli ambiti principali di ricerca dei Dipartimenti sono sinteticamente delineati di seguito:

#### Macroarea Scienze della vita e della salute

- ❑ Dipartimento di Diagnostica e Sanità Pubblica: diagnosi e cura delle patologie infettive, infiammatorie immunitarie e neoplastiche, ricadute in ambiti assistenziali e di interesse di salute pubblica delle condizioni patologiche;
- ❑ Dipartimento di Medicina: patologia generale, oncologia medica, medicina interna, malattie dell'apparato respiratorio, malattie dell'apparato cardiovascolare, gastroenterologia, endocrinologia, nefrologia, malattie del sangue, reumatologia, malattie cutanee e veneree;
- ❑ Dipartimento di Neuroscienze, Biomedicina e Movimento: genetica medica, bioscienze molecolari e cellulari, scienze del movimento umano, neuroscienze cognitive, del comportamento e neurofisiopatologia di sistemi;
- ❑ Dipartimento di Scienze Chirurgiche Odontostomatologiche e Materno-Infantili: conoscenze fisiopatologiche, approccio metodologico chirurgico e anestesiologicalo, applicazioni clinico-terapeutiche nelle malattie chirurgiche generali e specialistiche, dell'età adulta e pediatrica, pediatria, neuropsichiatria infantile, ginecologia ed ostetricia, dietetica;

#### Macroarea Scienze ed ingegneria

- ❑ Dipartimento di Biotecnologie: biotecnologie vegetali, genomica e proteomica, scienze e tecnologie agroalimentari (sostenibilità, qualità e sicurezza alimentare), scienze e tecnologie per l'ambiente (risparmio energetico, biocombustibili, disinquinamento, materiali innovativi), biotecnologie e salute;
- ❑ Dipartimento di Informatica: matematica discreta e applicata, informatica teorica, sistemi intelligenti, sistemi informativi, ingegneria del software e sicurezza, informatica applicata, sistemi ciberfisici e fisica applicata e della materia;

#### Macroarea Scienze giuridiche ed economiche

- ❑ Dipartimento di Economia Aziendale: creazione del valore nell'impresa e nei rapporti interaziendali/organizzativi, governo e controllo aziendale, cambiamento, innovazione e sostenibilità nell'impresa, progettazione, erogazione e controllo di servizi privati e pubblici, Total Quality Management;
- ❑ Dipartimento di Scienze Economiche: economia, storia economica e statistica, metodi matematici per le decisioni;
- ❑ Dipartimento di Scienze Giuridiche: diritto privato, diritto pubblico, diritto costituzionale, diritto ecclesiastico, diritto amministrativo, diritto commerciale, diritto della navigazione, diritto del lavoro, diritto dell'economia, dei mercati e tributario, diritto internazionale, dell'Unione Europea e comparato, diritto processuale civile, diritto penale e processuale penale, diritto romano, storia del diritto medievale e moderno e filosofia del diritto;

#### Macroarea Scienze umanistiche

- ❑ Dipartimento di Culture e Civiltà: storia; storia dell'arte, archeologia, storia dell'ambiente fisico e antropizzato; storia e teoria della letteratura e delle letterature comparate, filologia italiana, filologie e letterature classiche e medievali; linguistica e teorie del linguaggio e scienze dello spettacolo;
- ❑ Dipartimento di Lingue e Letterature Straniere: lingue e letterature inglese, spagnola, tedesca, francese, russa, anglo-americana e ispano-americana;
- ❑ Dipartimento di Scienze Umane: teorie e pratiche della cura, studi di genere e culturali, infanzia, processi di



sviluppo e pratiche educative, formazione e dinamiche organizzative, storia delle idee, estetica: arte e interpretazione, teorie e metodi della ricerca quantitativa e qualitativa, politica ed etica della responsabilità, sociologia dei consumi, del lavoro, della salute, sociologia del capitale sociale e dei reticoli sociali.

L'Ateneo incentiva il trasferimento dei risultati tecnico-scientifici e la loro valorizzazione tramite iniziative imprenditoriali accademiche. 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 che porti alla creazione di nuove imprese (16 Spin off).

L'Ateneo ha partecipato 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 e di immagine dell'Università.

### **Ranking internazionali**

Positivo il posizionamento dell'Ateneo nel Ranking "THE - Times Higher Education 2015/2016", valutazione a cui Verona partecipava per la prima volta. Nella classifica mondiale composta da un totale di 800 istituzioni internazionali, Verona si è collocata nella fascia tra il 351° e il 400° posto, con i risultati migliori per numerosità delle citazioni, prospettiva internazionale e reddito dal settore industria. Inoltre, 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 "European University Top 200 Rankings", Verona rientra fra i 19 atenei italiani che entrano in classifica e si colloca tra il 171° e il 180° posto. Tale classifica si basa sui dati e sulla metodologia già utilizzati dal "THE World University Rankings 2015-16" per focalizzare l'attenzione sulle migliori 200 istituzioni europee.

Nell'edizione "QS World University Rankings 2015/16", l'Ateneo di Verona risulta tra le 26 università italiane presenti in classifica, posizionandosi nel range "oltre 701". Tale performance è stata ottenuta in virtù dei risultati ottenuti 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 e 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 di Verona 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 tra "201-250".

### **Ranking nazionali**

Nel rapporto 2013 dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), Verona ha ottenuto il primato assoluto nazionale in medicina e il terzo posto nella classifica generale delle università italiane per il periodo 2004-2010. In particolare l'indicatore complessivo della ricerca, che rappresenta una sintesi dei sette indicatori di contesto con i quali tutti gli atenei sono stati valutati, è di assoluta eccellenza per Verona che supera del 30% la quota dimensionale basata sul numero di prodotti attesi.

Nella classifica annuale Censis realizzata per "La Grande Guida" pubblicata dal quotidiano la Repubblica, nell'edizione 2015/16 l'Ateneo di Verona è al sesto posto tra i grandi atenei. Le lauree del gruppo medico sono tra le eccellenze d'Italia posizionandosi al quarto posto, mentre Odontoiatria e Protesi dentaria raggiunge addirittura il terzo. Verona, inoltre, è tra le prime quindici posizioni anche per quanto riguarda le lauree del gruppo linguistico, economico, delle scienze giuridiche, delle scienze dell'educazione e delle attività motorie e sportive.

Nella Classifica 2015 pubblicata dal Sole24ore, l'Università di 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 Verona si conferma come eccellenza italiana, ottenendo il punteggio massimo di 99 su 100.



Notevole per l'Ateneo Veronese anche il risultato emerso con il XVII rapporto AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati a Verona: la percentuale di occupazione dei neolaureati triennali a un anno dalla laurea è pari al 60%, un valore notevolmente superiore alla media nazionale pari al 41%. Un valore percentuale che aumenta per i laureati magistrali a dodici mesi dalla conclusione degli studi, che risultano occupati nel 71% dei casi contro la media nazionale del 56%.

## 2.3 Come operiamo

I principali organi centrali 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 relativamente alla gestione amministrativa, finanziaria e patrimoniale: 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;
- ❑ 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  Collegio dei revisori dei conti  è l'organo di controllo sulla gestione amministrativa, contabile, finanziaria e patrimoniale;
- ❑ 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;
- ❑ il  Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)  svolge funzioni propositive, consultive e di verifica su attuazione delle pari opportunità e valorizzazione delle differenze, al fine di garantire il rispetto dei principi di non discriminazione;
- ❑ il  Collegio di disciplina  svolge l'istruttoria dei procedimenti disciplinari nei confronti del personale docente e formula il parere vincolante per il Consiglio di Amministrazione che irroga la sanzione o dispone l'archiviazione;

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

### Direzione Didattica e Servizi agli Studenti

La DDSS opera principalmente nei seguenti ambiti:

- coordina la gestione delle banche dati relative all'offerta formativa d'Ateneo, supportando le strutture accademiche nella realizzazione delle iniziative didattiche;
- 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 (lauree, lauree specialistiche/magistrali, scuole di specializzazione, master, corsi di perfezionamento e di aggiornamento professionale);
- 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

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

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

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, definisce una politica formativa coerente e formula un'adeguata politica di reclutamento e selezione del personale.

#### Direzione Amministrazione e Finanza

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, ed organizza una serie di attività di supporto alla ricerca e alla didattica, nella gestione dei processi di competenza.

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; supporto agli organi accademici per l'attività di valutazione della produzione scientifica e delle strutture dipartimentali.

In staff alla Direzione Generale sono collocate, inoltre, le funzioni legali, di gestione degli organi centrali, di supporto al Nucleo di valutazione ed al Presidio per l'assicurazione della qualità, di tutela della salute e della sicurezza, nonché l'ambito di comunicazione ed eventi.





### 3. IDENTITÀ

#### 3.1. L'amministrazione in cifre

Si riporta di seguito una sintesi di dimensioni e articolazione organizzativa dell'Ateneo.

##### Consistenza finanziaria

Previsione FFO esercizio 2016 = € 95.000.000

Previsione ricavi esercizio 2016 = € 187.000.000

##### Strutture accademiche

- ❖ 12 dipartimenti
- ❖ 1 struttura di raccordo (Scuola di Medicina e Chirurgia)
- ❖ 3 centri di ricerca
- ❖ 7 centri di servizio
- ❖ 2 Biblioteche centralizzate

##### Struttura gestionale

- ❖ 5 Direzioni;
- ❖ 7 strutture in staff alla Direzione Generale

##### Studenti A.A. 2015/2016

- 22.604 iscritti
- 7.078 immatricolati
- 4.518 laureati (*Anno 2014*)

##### Personale (*Al 1° gennaio 2016*)

- 724 docenti, di cui
  - 181 professori ordinari,
  - 270 professori associati,
  - 228 ricercatori,
  - 45 ricercatori a tempo determinato;
- 717 unità di personale dirigente e tecnico-amministrativo, di cui:
  - 5 dirigenti,
  - 682 unità di personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato,
  - 30 unità di personale tecnico-amministrativo a tempo determinato
- 40 collaboratori ed esperti linguistici (CEL), di cui:
  - 28 CEL a tempo indeterminato,
  - 12 CEL a tempo determinato.



### 3.2. Mandato istituzionale e missione

L'Università di Verona, come ricordato negli articoli 1 e 2 del suo Statuto, è sede di libera ricerca e di libera formazione ed ha come finalità la crescita, l'elaborazione critica e la diffusione del sapere e la promozione della cultura, al fine del progresso culturale, civile e sociale del Paese secondo i principi della Costituzione italiana e della *Magna Charta* delle Università Europee.

Promuove una cultura di pace, di rispetto dei diritti umani, della dignità della persona umana, di pluralismo delle idee e di valorizzazione delle differenze, garantisce pari opportunità nel lavoro e nello studio, tutela la piena libertà di pensiero e di espressione e respinge idee di violenza, di discriminazione e di intolleranza. Promuove, altresì, una politica volta a coniugare innovazione e sostenibilità ambientale.

Assume come indirizzo fondamentale della propria azione il principio dell'autonomia responsabile, che impone la trasparenza e la verifica delle scelte e la rendicontazione dei risultati secondo criteri di qualità, economicità ed efficacia.

Adotta metodi di valutazione, anche ad opera di organismi esterni, della attività di ricerca, di didattica e di gestione amministrativa, stabilendo criteri di misurazione e controllo della qualità dei risultati della ricerca nel rispetto della specificità delle diverse discipline.

Fa propri i principi dell'accesso pieno e aperto alla letteratura scientifica e promuove la libera divulgazione in rete dei risultati delle ricerche prodotte in Ateneo, per assicurarne la più ampia diffusione, nel rispetto delle leggi concernenti la proprietà intellettuale, la riservatezza e la protezione dei dati personali, nonché la tutela, l'accesso e la valorizzazione del patrimonio culturale.

### 3.3. Albero della performance

L'articolazione dei legami fra mandato istituzionale e missione dell'Ateneo, aree strategiche e obiettivi strategici è rappresentata graficamente nell'Albero delle Performance.

Nei prossimi mesi l'Ateneo si doterà di un Piano strategico, che, organicamente e coerentemente con la *mission*, definirà gli indirizzi e gli obiettivi strategici dell'Università per il periodo 2016-2019.

Nel Piano, di prossima approvazione, 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, 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 suoi differenti stakeholder e da costituire uno dei suoi caratteri distintivi.

Di seguito sono sinteticamente presentate tali componenti, richiamate dal Piano Strategico:

## AREE STRATEGICHE

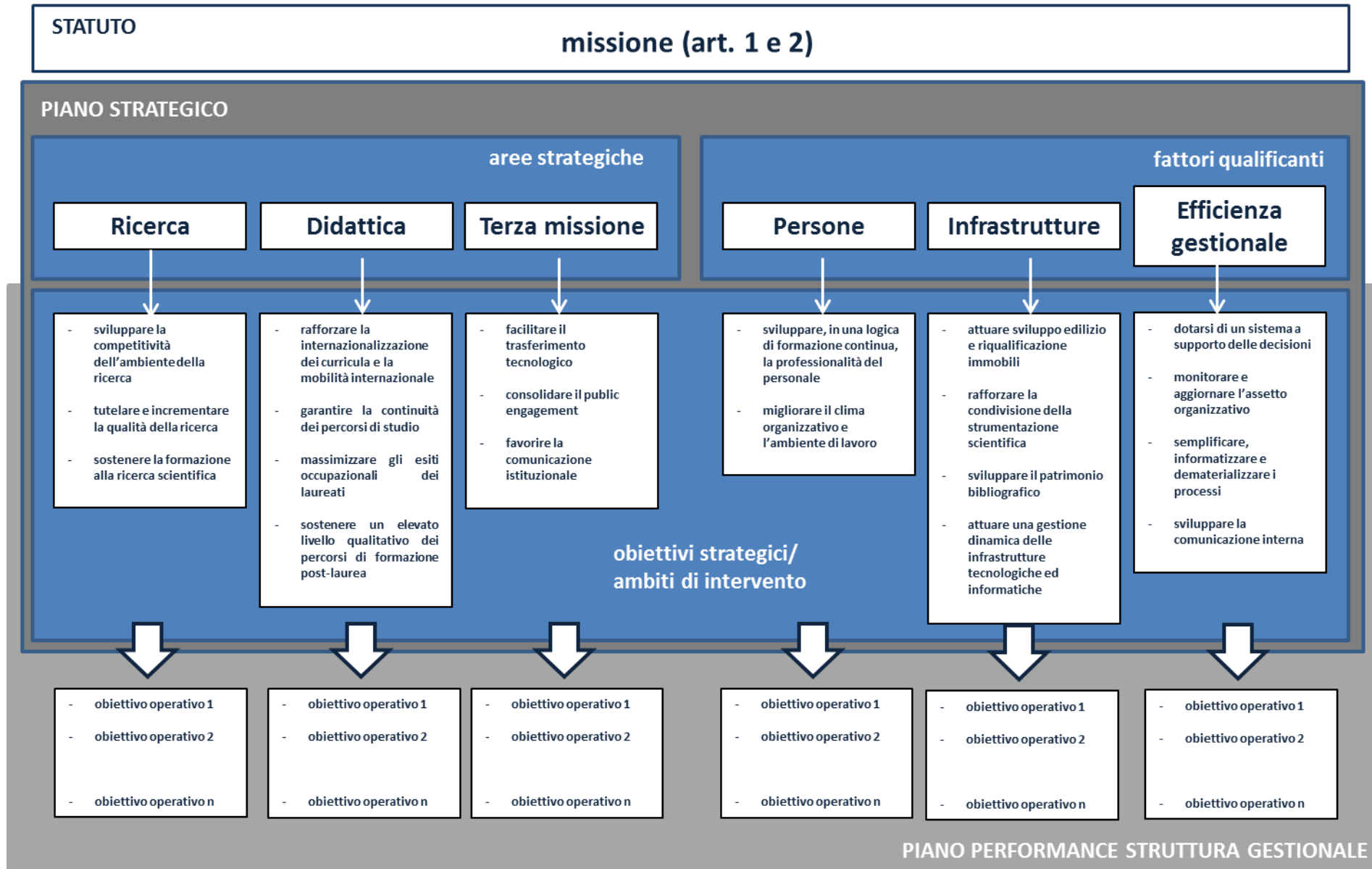
1. **Ricerca scientifica:** l'Università contribuisce allo sviluppo della conoscenza umana, creando un ambiente favorevole alla generazione di nuove idee e di nuove scoperte, anche attraverso la "contaminazione" e il confronto tra settori culturali e disciplinari diversi, nello spirito di unità del sapere che caratterizza l'idea di *universitas*. Con questo intento mette a disposizione una serie di servizi mirati ad attrarre e a trattenere studiosi da tutto il mondo, a migliorare e ad aumentare la produttività scientifica dei ricercatori, a favorire la creazione di reti a livello nazionale e internazionale, ad accrescere la capacità di autofinanziamento attraverso fondi esterni, ad assicurare la più ampia diffusione possibile dei risultati della ricerca svolta in Ateneo. L'Università intende così favorire lo sviluppo sociale, culturale e ambientale, promuovendo il benessere della collettività.
2. **Didattica:** l'Università mira a formare, nel contesto europeo, laureati competenti, con adeguate conoscenze, consapevoli, curiosi, innovativi, orientati all'esplorazione del sapere, e favorisce l'innalzamento della qualità della didattica, sia attraverso approcci innovativi, sia tramite un'offerta che sia tesa anche a favorire l'occupabilità dei laureati. L'Ateneo si adopera, quindi, per il miglioramento dell'esperienza formativa anche attraverso quei servizi che sostengono gli studenti nel corso dei loro studi e nella fase di inserimento nel mondo del lavoro: tutoraggio, didattica innovativa, apprendimento delle lingue straniere, mobilità internazionale, *job guidance*.
3. **Terza missione:** l'Università contribuisce alla crescita della società e del territorio consapevole dei bisogni espressi dalla collettività e mettendo a disposizione le proprie conoscenze e competenze, diffondendo la cultura dell'innovazione, creando reti di relazioni virtuose che consentano una rapida ed efficace applicazione dei risultati della ricerca scientifica, incentivando l'imprenditoria giovanile anche attraverso il sostegno alle start-up.

## FATTORI QUALIFICANTI

4. **Persone:** L'Ateneo reputa essenziale reclutare e trattenere persone di talento, mettendole in condizione di esprimere al meglio il loro potenziale, secondo criteri di efficacia, efficienza e benessere organizzativo. In questo senso risulta cruciale la valorizzazione del contributo dei singoli e la piena collaborazione tra tutte le componenti: studenti, docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo.
5. **Efficienza gestionale:** l'Università aspira ad offrire ai suoi docenti, ricercatori, studenti e personale tecnico-amministrativo servizi mirati e adeguati al contesto internazionale. L'Ateneo monitora la qualità e l'efficacia dei suoi servizi al fine di anticipare e attuare, in un'ottica di miglioramento continuo, gli opportuni interventi in risposta alle aspettative e ai bisogni. Con questo intento favorisce la reingegnerizzazione, semplificazione e dematerializzazione dei processi.
6. **Infrastrutture:** l'Università vuole disporre di un ambiente di lavoro e di apprendimento moderno, efficiente e stimolante per sostenere a livello competitivo internazionale le attività accademiche e di supporto. A questo fine intende attivare specifiche politiche di investimento e di gestione volte a consolidare il proprio patrimonio immobiliare, ad aggiornare e potenziare la strumentazione scientifica, le *facilities* d'Ateneo e le tecnologie informatiche e ad accrescere le risorse informative (banche dati) e bibliografiche.

È dunque all'interno della cornice di riferimento indicata dalle linee strategiche d'Ateneo che la struttura tecnico-gestionale individua i propri obiettivi strategici gestionali, nonché i piani e gli obiettivi operativi. La loro descrizione è riportata in dettaglio nei capitoli 5 e 6 del presente Piano della Performance.

# Albero delle performance





## 4. ANALISI DEL CONTESTO

### 4.1. Analisi del contesto esterno

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 così sintetizzabili :

- 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).

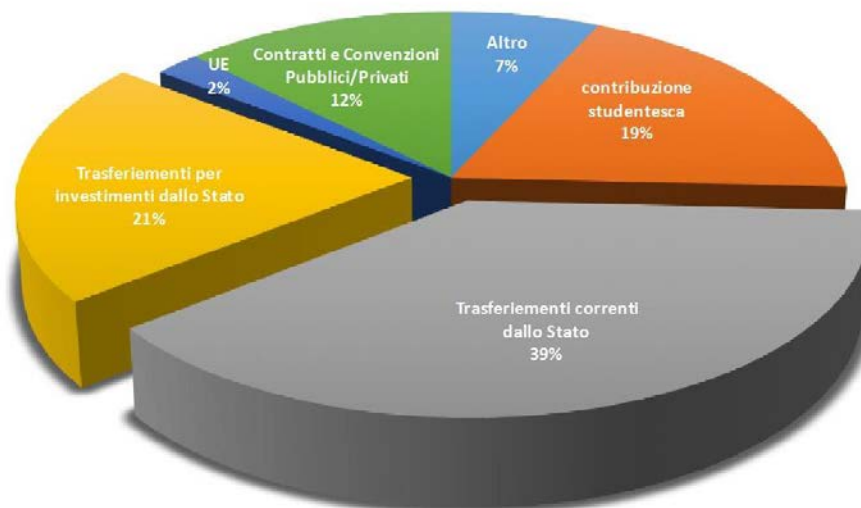
L'Università è profondamente inserita nel territorio, con buone relazioni con il sistema scolastico, guarda al futuro attraverso un continuo rafforzarsi del legame tra offerta formativa e mondo del lavoro e punta a realizzare strutture e servizi sempre più accoglienti, adeguati e accoglienti.

## 4.2. Analisi del contesto interno

### Risorse economiche e strumentali

Le principali fonti di finanziamento dell'Ateneo, nell'esercizio finanziario 2014, sono state trasferimenti dallo Stato di parte corrente e capitale (60%), contribuzione studentesca (19%) e contratti e convenzioni con soggetti pubblici e privati (12%).

Composizione dei finanziamenti per fonte anno 2014



L'Ateneo ha complessivamente a disposizione (a titolo di proprietà, comodato, affitto, ecc.) circa 138mila mq di spazi, ripartiti come in tabella:

Destinazione	Superficie utile	%
Aule, biblioteche, sale di lettura, spazi studenteschi	55.905	40,4%
Dipartimenti (studi, uffici, sale riunioni e laboratori)	24.430	17,6%
Uffici amministrativi centrali	7.302	5,3%
Spazi di servizio e di transito (locali di servizio e tecnici, garage, atri, corridoi, vani scale, ecc.)	50.841	36,7%
<b>Totale complessivo</b>	<b>138.477</b>	<b>100,0%</b>

Il patrimonio bibliografico cartaceo, disponibile presso i diversi poli bibliotecari, è rappresentato da oltre 500.000 monografie e 120.000 periodici, oltre a 19.000 periodici pubblicati online e 140.000 e-book.

Risorsa	Numero
monografie inventariate	13.265
patrimonio documentale non cartaceo	53.520
titoli attivi correnti	2.269
monografie	508.159



Risorsa	Numero
annate di periodici	121.801
tesi su supporto fisico	1.866
banche dati	96
periodici elettronici	19.000
e-book	140.000

L'infrastruttura tecnologica complessiva è costituita da:

Data Center unico d'Ateneo			STORAGE	
	Sala Server	Sala Backup		
RACK	18	2	Direzioni MD3000	15 TB RAW
UNIT	42	42	Storsimple Microsoft	34 TB RAW + cloud
RACKUNIT	756	84	VMWARE (3 NETAPP)	58TB RAW
MQ	55	4	EX VMWARE (2 ESX6140)	33,5TB
Prese Dati	288	48	Elearning (2 QNAPP)	26TB RAW
Server Fisici	94	3	EX MAIL (2 ESX6140)	11TB
Server Virtualizzati	155	21		
Sistemi di Storage	10	2	DraaS Cineca	
Librerie Backup	2	2	Storage disponibile	8 TB
			Storage impegnato	4 TB
			Server Virtualizzati - online	2
			Server Virtualizzati – repliche cold	21

Altri dati in sintesi:

- % utilizzo banda GARR (2 Gb/s): nei picchi di maggiore utilizzo si arriva al 65% -70% di utilizzo.
- Nodi attivi in Intranet: il numero di punti dati disponibili è circa 12.000. Le prese *patchate* sono approssimativamente l'80%
- Hot spot Wi-Fi: sono circa 380 (+ 40 presso ESU) per una copertura nominale di circa il 60%.
- 5.500 di picco nelle ore di maggior utilizzo + 1.500 presso il *peer* dell'Azienda Ospedaliera – circa 30.000 devices differenti al mese
- Rete di comunicazione in fibra ottica con una banda aggregata complessiva di 5.4 Gigabit/s (2 x 2 Gb/s, 1 x 1 Gb/s, 4 x 100 Mb/s, , 3 x 10 Mb/s, 2 x 8 Mbps, 1 x 4 Mbps, 2 x Mbps).

## Risorse umane

Il personale docente è costituito complessivamente da 724 unità. Nella tabella successiva sono presentati i dati di dettaglio del personale assegnato alle varie strutture nonché la composizione per genere ed età media.



DIPARTIMENTO	Ruolo	Personale al 31/12/2015			Età Media	
		M	F	Totale	M	F
BIOTECNOLOGIE	Ordinari	10	2	12	61	59
	Associati	9	7	16	45	50
	Ricercatori	8	8	16	45	43
	Ricercatori a TD	1	4	5	39	38
CULTURE E CIVILTÀ	Ordinari	14	8	22	63	63
	Associati	19	8	27	52	55
	Ricercatori	8	10	18	46	45
	Ricercatori a TD		3	3		43
DIAGNOSTICA E SANITA' PUBBLICA	Ordinari	12	1	13	63	56
	Associati	16	6	22	54	54
	Ricercatori	4	9	13	51	50
	Ricercatori a TD	1	2	3	37	41
ECONOMIA AZIENDALE	Ordinari	13	5	18	59	52
	Associati	10	5	15	45	46
	Ricercatori	5	9	14	40	39
	Ricercatori a TD	1	2	3	38	33
INFORMATICA	Ordinari	13	2	15	56	52
	Associati	17	6	23	45	50
	Ricercatori	10	5	15	44	43
	Ricercatori a TD	3	1	4	43	38
LINGUE E LETTERATURE STRANIERE	Ordinari		10	10		58
	Associati	11	10	21	51	53
	Ricercatori	3	11	14	42	47
	Ricercatori a TD	3	2	5	34	39
MEDICINA	Ordinari	17		17	61	
	Associati	20	5	25	56	49
	Ricercatori	12	17	29	50	49
	Ricercatori a TD	3	3	6	35	38
NEUROSCIENZE, BIOMEDICINA E MOVIMENTO	Ordinari	14	4	18	59	62
	Associati	17	14	31	49	48
	Ricercatori	17	18	35	51	46
	Ricercatori a TD	2	4	6	39	41
SCIENZE CHIRURGICHE, ODONTOSTOMATOLOGICHE E MATERNO-INFANTILI	Ordinari	10		10	60	
	Associati	24	3	27	54	56
	Ricercatori	14	7	21	48	46
	Ricercatori a TD	1	1	2	42	35
SCIENZE ECONOMICHE	Ordinari	9	2	11	54	54
	Associati	16	4	20	47	47
	Ricercatori	3	8	11	53	45
	Ricercatori a TD	2		2	40	
SCIENZE GIURIDICHE	Ordinari	14	6	20	56	56
	Associati	14	4	18	46	46
	Ricercatori	11	7	18	41	46
	Ricercatori a TD	2	1	3	37	38
SCIENZE UMANE	Ordinari	11	4	15	63	64
	Associati	14	11	25	53	54
	Ricercatori	10	14	24	44	48
	Ricercatori a TD		3	3		41
<b>Totale Ordinari</b>		<b>137</b>	<b>44</b>	<b>181</b>	<b>60</b>	<b>58</b>
<b>Totale Associati</b>		<b>187</b>	<b>83</b>	<b>270</b>	<b>50</b>	<b>51</b>
<b>Totale Ricercatori</b>		<b>105</b>	<b>123</b>	<b>228</b>	<b>46</b>	<b>46</b>
<b>Totale Ricercatori a TD</b>		<b>19</b>	<b>26</b>	<b>45</b>	<b>38</b>	<b>39</b>
<b>TOTALI COMPLESSIVI</b>		<b>448</b>	<b>276</b>	<b>724</b>	<b>52</b>	<b>49</b>

Il personale dirigente e tecnico-amministrativo è costituito complessivamente da 717 unità, cui si sommano 40 Collaboratori ed esperti linguistici. Nella tabella successiva sono presentati i dati di dettaglio del personale assegnato alle varie strutture nonché la composizione per genere ed età media.





	Struttura di afferenza	Personale al 31/12/2015			Eta Media		
		M	F	Totale	M	F	Totale
Dipartimenti	AMMINISTRAZIONE CENTRALE	152	253	405	46	46	46
	CULTURE E CIVILTA'		8	8		47	47
	BIOTECNOLOGIE	9	14	23	44	42	43
	DIAGNOSTICA E SANITA' PUBBLICA	13	29	42	50	46	48
	ECONOMIA AZIENDALE		4	4		49	49
	SCIENZE UMANE	2	6	8	43	44	43
	INFORMATICA	2	6	8	48	46	47
	LINGUE E LETTERATURE STRANIERE	2	4	6	51	48	50
	MEDICINA	10	35	45	52	47	49
	SCIENZE CHIRURGICHE, ODONTOSTOMATOLOGICHE E MATERNO-INFANTILI	10	12	22	44	46	45
	SCIENZE ECONOMICHE		4	4		46	46
	SCIENZE GIURIDICHE	1	5	6	44	45	44
	NEUROSCIENZE, BIOMEDICINA E MOVIMENTO	14	34	48	48	47	48
	Centri	CENTRO DOCIMOLOGICO D'ATENEO	1	1	2	41	36
CENTRO LINGUISTICO D'ATENEO		4	5	9	49	48	48
CIDE		1		1	45		45
CIRSAL			4	4		35	35
LURM		1	4	5	49	44	46
POLO SCIENTIFICO DIDATTICO 'STUDI SULL'IMPRESA'			1	1		44	44
Biblioteche	A. FRINZI	14	31	45	54	50	52
	E. MENEGHETTI	6	15	21	48	46	47
	<b>Totale</b>	<b>242</b>	<b>475</b>	<b>717</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>46</b>
	COLLABORATORI ED ESPERTI LINGUISTICI	10	30	40	51	49	50

Il 56 % del personale è dislocato presso l'Amministrazione centrale mentre il restante 44 % risulta assegnato alle strutture dipartimentali, centri e biblioteche. Il genere femminile risulta maggioritario (66 %) e l'età media si attesta sui 46 anni.

Nella successiva tabella viene presentata la composizione del personale tecnico-amministrativo per categoria contrattuale. A livello di Ateneo le cat. B e C sono quelle maggiormente rappresentata con 406 unità, pari al 57 %, mentre la cat. D rappresenta il 37 % del personale. Nelle cat. EP e Dirigenti sono inquadrati 44 dipendenti pari al 6% del totale.

	Struttura di afferenza	Personale ctg. B e C		Personale ctg. D		Personale ctg. EP	DIRIGENTI		Totale di Ateneo					
		TI	TD	TI	TD		TI	TD	TI	%	TD	%	Tot. TI+TD	
	AMMINISTRAZIONE CENTRALE	246	18	115		20	5	1	386	95,3%	19	4,7%	405	
Dipartimenti	CULTURE E CIVILTA'	5		3					8	100,0%			8	
	BIOTECNOLOGIE	8	2	12	1				20	87,0%	3	13,0%	23	
	DIAGNOSTICA E SANITA' PUBBLICA	16		19	2	5			40	95,2%	2	4,8%	42	
	ECONOMIA AZIENDALE	3		1					4	100,0%			4	
	SCIENZE UMANE	5		1	1	1			7	87,5%	1	12,5%	8	
	INFORMATICA	5		1	1	1			7	87,5%	1	12,5%	8	
	LINGUE E LETTERATURE STRANIERE	3		2		1			6	100,0%			6	
	MEDICINA	18		27					45	100,0%			45	
	SCIENZE CHIRURGICHE, ODONTOSTOMATOLOGICHE E MATERNO-INFANTILI	6		14	1	1			21	95,5%	1	4,5%	22	
	SCIENZE ECONOMICHE	3		1					4	100,0%			4	
	SCIENZE GIURIDICHE	4		2					6	100,0%			6	
	NEUROSCIENZE, BIOMEDICINA E MOVIMENTO	18	1	24		5			47	97,9%	1	2,1%	48	
	Centri	CENTRO DOCIMOLOGICO D'ATENEO		1	1					1	50,0%	1	50,0%	2
		CENTRO LINGUISTICO D'ATENEO	4		5					9	100,0%			9
CIDE				1					1	100,0%			1	
CIRSAL		2		1	1				3	75,0%	1	25,0%	4	
LURM		1		2	1	1			4	80,0%	1	20,0%	5	
POLO SCIENTIFICO DIDATTICO 'STUDI SULL'IMPRESA'				1					1	100,0%			1	
Biblioteche	A. FRINZI	24		19		2			45	100,0%			45	
	E. MENEGHETTI	13		7		1			21	100,0%			21	
	<b>Totale</b>	<b>384</b>	<b>22</b>	<b>259</b>	<b>8</b>	<b>38</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>686</b>	<b>95,7%</b>	<b>31</b>	<b>4,3%</b>	<b>717</b>	

## Benessere Organizzativo

Per quanto concerne la rilevazione dei livelli di benessere organizzativo e di stress lavoro correlato, secondo il combinato disposto del D. Lgs. n. 81/2008 e del D. Lgs. n. 150/2009, l'Ateneo ha predisposto uno specifico questionario on line, somministrato nella primavera 2015 a tutto il personale docente e tecnico-amministrativo. La partecipazione dei lavoratori, inferiore al 50 %, non ha, però, consentito l'elaborazione dei risultati, in quanto non significativi. La rilevazione, comprensiva di una campagna informativa più ampia e pervasiva, come di azioni di sensibilizzazione mirata delle principali figure ed organi istituzionali, sarà pertanto riproposta nel corso del 2016, con l'obiettivo di assicurare una maggiore, più diffusa e convinta partecipazione, che permetta all'Ateneo di disporre di una congrua base di dati per la pianificazione delle conseguenti azioni.

## 5. OBIETTIVI STRATEGICI

Il Piano strategico 2016-2019 dell'Università di Verona in fase di approvazione 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 presente piano della performance della struttura gestionale 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.

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**.



## 6. 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.

In questo ciclo delle performance, nell'individuare gli obiettivi operativi dell'anno si è ritenuto di dover dare priorità a quelli relativi ai fattori qualificanti, in particolare all'efficienza gestionale e allo sviluppo delle professionalità del personale; ciò al fine di predisporre per il 2017 un'organizzazione in grado di rispondere al bisogno, espresso anche nel Piano Strategico, di sviluppare specifici servizi di supporto alla ricerca scientifica e specifici servizi rivolti agli studenti e laureati.

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

In estrema sintesi gli obiettivi operativi individuati si concentrano prioritariamente nella reingegnerizzazione dei processi, nell'adeguamento, in un'ottica di servizio, dell'organizzazione tecnico amministrativa al nuovo assetto dipartimentale, nell'adeguamento di sistema della normativa interna, nel rafforzare i processi di semplificazione e dematerializzazione e nella messa a regime del sistema di contabilità economico-patrimoniale.

Essendo stati elaborati con tali modalità, 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, naturalmente, può essere molto diversificato tra l'uno e l'altro.

### **Legenda**

DG	Direzione Generale
DDSS	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti
DRU	Direzione Risorse Umane
DOSI	Direzione Organizzazione del Sistema Informativo
DAF	Direzione Amministrazione e Finanza
DTASE	Direzione Tecnica, Acquisti e Servizi Economici
AR	Area Ricerca
AC	Area Comunicazione
APCD	Area Pianificazione e Controllo Direzionale
AAG	Area Affari generali
SSP	Servizio di sicurezza e prevenzione

## Area strategica: DIDATTICA

### **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:**

#### **Festival Orientamento al Lavoro Univerò**

Migliorare, rispetto alla precedente edizione, l'efficacia del Festival dell'orientamento al lavoro d'Ateneo, denominato "Univerò: si scrive Università, si legge futuro", ampliando la platea di aziende ed il numero di laureati partecipanti.



**Azioni:**

- individuazione di approfondimenti specifici sul tema dell'autoimprenditoria;
- pianificazione delle iniziative previste per il Recruiting Day per settore di attività delle aziende coinvolte;
- centralizzazione dei convegni e delle testimonianze del Festival in un unico luogo;
- organizzazione di due *graduate events* che coinvolgano tutte le macroaree dell'Ateneo;

**Responsabili:** DDSS - AC

**Indicatori:** N. aziende e N. laureati

**Valori target:** numeri > anno precedente

**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:**

**Nuovi portali di Dipartimento**

Riprogettare, per una maggior facilità di fruizione da parte di tutti gli utilizzatori dei servizi on line, la veste grafica e contenutistica dei siti di dipartimento. Il modello da realizzare – individuato anche dall'analisi di benchmark nazionale e internazionale – deve assolvere alle richieste funzionali raccolte durante le audizioni dei direttori di dipartimento. I siti dipartimentali dovranno essere flessibili nella loro architettura informativa e grafica, al fine di adattarsi alle esigenze dei singoli dipartimenti e puntano ad assolvere, anche, ad una funzione comunicazionale che risponda alla terza missione universitaria (coinvolgimento del territorio e della società).

**Azioni:**

- progettazione e implementazione di un prototipo di sito;
- individuazione dei soggetti che coordineranno il popolamento e saranno di raccordo con i singoli dipartimenti per creare un modello di comunicazione decentrata integrata;
- popolamento contenuti multimediali ai fini della pubblicazione on line dei siti;
- promozione dei nuovi siti agli stakeholder (imprese, territorio, società, comunità studentesca e accademica).

**Responsabili:** DOSI - AC

**Indicatori:** N. siti dipartimentali on line.

**Valore target:** 12 entro settembre 2016.

**Obiettivo operativo:**

**Nuovo portale d'Ateneo**

Realizzare una nuova struttura di portale di Ateneo, in grado di assolvere in modo più efficace alle richieste funzionali e di comunicazione, implementando modalità semplificate per la pubblicazione on line delle informazioni.

**Azioni:**

- rivisitazione stilistica e dei contenuti;
- analisi delle problematiche di navigazione rilevate dagli utenti (*user experience*) e realizzazione prototipo;
- individuazione dei soggetti che coordineranno il popolamento e saranno di raccordo con le singole strutture per creare un modello di comunicazione integrata, anche tramite una Redazione Web di Ateneo per l'aggiornamento dei contenuti e la risoluzione dei problemi;
- pubblicazione on line del nuovo Portale d'Ateneo.

**Responsabili:** DOSI - AC

**Indicatore:** Grado di avanzamento

**Valore target:** 2016: avvio analisi e rivisitazione stilistica; 2017: messa on-line.

**Obiettivo operativo:**

**Migliorare l'identità visiva su materiale cartaceo, web ed edifici**

Revisione attenta e innovativa della *corporate identity* nello specifico della identità visiva, che permetta all'organizzazione di migliorare la propria reputazione esterna e interna e, mediante essa, migliorare il senso di appartenenza. Obiettivo primario è rivisitare i materiali (cartacei, digitali e segnaletica) con la nuova immagine (sigillo e logotipo) ridisegnata nel febbraio 2016 e autorizzata nello stesso mese dagli organi di competenza.

**Azioni:**

1. applicare identità cartacea (declinazione sui supporti cartacei) e identità digitale (declinazione sui supporti digitali);
2. applicare identità dei luoghi (segnaletica): esterna e interna (in due fasi distinte);
3. stesura prima edizione Manuale di Corporate Identity.

**Responsabili:** AC – DOSI - DTASE

**Indicatore:** Grado di avanzamento

**Valore target:** 2016: completamento ad esclusione segnaletica interna; 2017: segnaletica interna.

**Obiettivo operativo:**

**Revisione e implementazione modello di gestione UniVrStore**

Lo store di ateneo è attivo dal 2006 come progetto di promozione dell'immagine dell'Università di Verona attraverso gadget di qualità e di utilità. Dopo 10 anni di attività l'obiettivo è l'individuazione e l'implementazione di un nuovo modello di gestione e promozione della gadgettistica di Ateneo a fine reputazionale.

**Azioni:**

1. analisi dello stato attuale e approfondimento delle possibili soluzioni;
2. individuazione da parte del top management del modello più efficace nel caso di proseguimento attività;
3. *restyling store*, piano comunicazione;
4. mantenimento e monitoraggio attività con nuovo modello.

**Responsabili:** AC - DAF

**Indicatore:** Grado di avanzamento .

**Valore target:** 2016: individuazione modello; 2017: apertura nuova versione UniVrStore.

**Obiettivo operativo:**

**“Kidsuniversity” (2016-2017)**



La prima edizione di Kidsuniversity si è tenuta nel settembre 2015 con la partecipazione di 1000 bambini/e ragazzi/e tra gli 8 e i 13 anni e le rispettive scuole nei laboratori mattutini nelle sedi universitarie e oltre 300 nei laboratori pomeridiani offerti da soggetti cittadini in sinergia con l'ateneo. Obiettivo primario è stimolare nei più giovani la curiosità e il pensiero critico, promuovere la passione per la conoscenza e, nell'ottica della terza missione, favorire l'interazione tra il mondo universitario e il mondo culturale, sociale ed economico della città. Kidsuniversity coinvolge tutti i Dipartimenti e i docenti di Ateneo ed è un modello di evento istituzionale che assolve alla terza missione di Ateneo.

**Azioni:**

1. accreditamento presso MIUR (2016) e ingresso nel Network Europeo delle *Children University* (2016);
2. seconda edizione (settembre 2016) e presentazione Comitato scientifico;
3. creazione Modello Kidsuniversity Verona (2017);
4. creazione Kidsuniversity Veneto come modello per la Notte Ricercatori-Veneto Night (2017);
5. creazione Associazione Italiana Kidsuniversity con MIUR e altri soggetti istituzionali e privati (2017).

**Responsabile:** AC

**Indicatore:** Numero partecipanti (alunni scuole).

**Valore target:** Raddoppio numero partecipanti: 2600 alunni entro 2017.

## 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:**

#### **Nuovo modello di sviluppo del personale**

Individuazione, definizione e pesatura dei ruoli professionali - messa a punto del sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali e del sistema a supporto - progettazione ed attuazione del Piano formativo di Ateneo.

Un'organizzazione complessa, come quella universitaria, interessata negli ultimi anni da riforme specifiche sulla *governance*, oltre che da numerosi e differenziati interventi legislativi che hanno riguardato tutte le pubbliche amministrazioni, ha la necessità di sviluppare costantemente la professionalità dei propri dipendenti per metterli in grado di rispondere adeguatamente alle sempre più complesse esigenze di servizio. In particolare, a valle del riassetto organizzativo e in base al relativo *master plan* attuativo sarà necessario completare e perfezionare la complessiva mappatura e pesatura dei ruoli professionali, con l'individuazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi per ciascuno di essi, per poi procedere alla verifica della effettiva copertura dei ruoli con il personale in servizio, rilevare il fabbisogno formativo necessario, facendo seguire, quindi, la progettazione ed attuazione degli interventi formativi più efficaci per realizzare al meglio le politiche di sviluppo professionale. In parallelo sarà necessario procedere alla rivisitazione del sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali del personale (Dirigenti, EP, D con responsabilità, altro personale) per renderlo sempre più coerente con il modello di sviluppo professionale e con gli obiettivi generali di ateneo.

**Azioni:**

1. analisi dei profili organizzativi, previsti dal riassetto organizzativo costruito secondo una logica di servizio, in termini di competenze e comportamenti organizzativi attesi e definizione del loro peso organizzativo;



2. predisposizione del Piano formativo di Ateneo 2016-2018, anche sulla base dei *gap* formativi tra ruoli attesi e competenze possedute da coloro che ricoprono il ruolo e definizione delle priorità di intervento;
3. analisi del sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali in uso e proposte di miglioramento per adeguarlo alle nuove esigenze gestionali e integrarlo con il Piano della performance.

**Responsabile:** DRU

**Indicatori:** Numero ruoli organizzativi mappati e pesati + documenti elaborati.

**Valore target:** 50% ruoli organizzativi; 2 documenti (Piano formativo 2016-2018; Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali [dirigenti, EP, D con responsabilità, altro personale]).

### **Obiettivo operativo:**

#### **Sostenere la condivisione di valori e obiettivi e il rafforzamento del senso di appartenenza (*Change management*)**

La complessiva attività di analisi e revisione dell'assetto organizzativo dell'Ateneo, per quanto riguarda la configurazione della struttura gestionale e le modalità di realizzazione dei servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione (missione propria dei Dipartimenti e Centri di Ricerca) dovrà essere realizzata assicurando la massima condivisione sugli obiettivi da raggiungere, il confronto aperto e costante sulle modalità e i tempi di realizzazione, attraverso incontri con i referenti dei servizi, assemblee con il personale e tutte le leve gestionali utili per accompagnare il cambiamento organizzativo.

#### **Azioni:**

- condivisione preventiva degli interventi di riorganizzazione attraverso incontri e confronti con i referenti dei servizi;
- organizzazione e gestione di assemblee di Ateneo per la diffusione dei contenuti del Piano della performance e della rilevanza strategica delle azioni previste per il miglioramento complessivo dei servizi resi agli studenti, alla comunità accademica e al territorio.

**Responsabili:** DG - DRU

**Indicatori:** Numero assemblee/incontri organizzati.

**Valore target:** Nel 2016: 2 assemblee con il personale e 10 incontri di area con il personale.

### **Obiettivo operativo:**

#### **Somministrazione questionario sul benessere organizzativo e individuazione Piano di azioni**

Rilevare i livelli di benessere organizzativo e stress lavoro correlato, conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, confrontare i risultati dell'indagine con quelli di analoghe analisi condotte in altri Atenei e definire un piano di azioni volte al miglioramento del benessere organizzativo.

#### **Azioni:**

1. implementazione di 3 questionari, somministrati tramite piattaforma E-learning, rivolti rispettivamente a personale docente, personale tecnico-amministrativo e personale non strutturato;
2. messa in atto di un piano di comunicazione finalizzato ad informare i dipendenti e motivarli alla partecipazione;
3. elaborazione report di analisi con il coordinamento del Nucleo di Valutazione e stesura del Piano di azioni di miglioramento.

**Responsabili:** APCD – SPP - DRU

**Indicatore:** % di risposta.

**Valore target:** 2016: PTA > 50%; personale docente > 40%; personale non strutturato > 30%; 2017: Piano di azioni.



**Obiettivo operativo:**

**Ricognizione situazione di vivibilità studenti e individuazione Piano di azioni**

La cosiddetta dimensione sociale dell'istruzione superiore è stata inclusa dal 2005 fra le priorità del Processo di Bologna e la disponibilità di dati sulle condizioni di vita e di studio degli studenti è stata indicata come un prerequisito per la messa in opera delle politiche a sostegno della dimensione sociale. L'evoluzione del contesto sociale, quindi, vincola l'Ateneo a valutare un numero sempre crescente di aspetti caratterizzanti le condizioni di vita e di studio degli studenti, suoi principali stakeholder, considerando un vasto panel di fattori, endogeni ed esogeni all'Università stessa, quali:

- la composizione tipologica della popolazione studentesca;
- l'origine familiare e la condizione socio-economica degli studenti;
- i modi di abitare e di studiare;
- l'accesso ai servizi e il diritto allo studio universitario;
- la valutazione dell'esperienza di studio;
- il bilancio economico degli studenti;
- l'uso del tempo;
- i progetti per il futuro di studio;
- la valutazione della preparazione acquisita e la sostenibilità del carico di lavoro;
- la mobilità internazionale.

Ne consegue l'urgenza di pianificare 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.

**Azioni:**

1. progettazione di strumenti e metodologie d'analisi, con il coinvolgimento del Consiglio degli Studenti;
2. conduzione delle analisi, elaborazione dei risultati, condivisione con il Consiglio degli Studenti e individuazione del conseguente Piano di azioni.

**Responsabile:** DDSS

**Indicatore:** Grado completamento.

**Valore target:** 2016: azione 1; 2017 Piano di azioni.



## 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:

- 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.

### **Obiettivo operativo:**

#### **Realizzazione del Piano edilizio**

Avanzamento delle opere di tipo edilizio - infrastrutturale previste dal Piano edilizio, secondo le due fattispecie:

1. incremento degli spazi, con particolare riferimento a:
  - nuovo corpo aule presso Polo di Santa Marta;
  - nuovo edificio incubatore spin-off e laboratori di area biotecnologica presso Polo di Cà Vignal;
  - acquisizione e messa a norma della cantina sperimentale di Villa Eugenia presso Polo di San Floriano;
2. riqualificazione di spazi esistenti, in termini di sicurezza e funzionalità, con particolare riferimento a:
  - messa a norma del II Blocco degli Istituti Biologici Biologico e Aule (agibilità e certificato prevenzione incendi) presso Polo di Borgo Roma;
  - messa a norma e ristrutturazione del Palazzo di Economia (agibilità e certificato prevenzione incendi) presso Polo di Veronetta;
  - messa a norma edifici prospicienti il Chiostro di San Francesco [Ed. n.:6,7,9a,9b,10] (agibilità e certificato prevenzione incendi) presso Polo di Veronetta;
  - messa a norma (agibilità e certificato prevenzione incendi), condizionamento aule e nuovo ascensore del Palazzo Ex Zitelle presso Polo di Giurisprudenza.

**Responsabile:** DTASE

**Indicatore:** cronoprogramma singoli interventi

**Valore target:**

- a. corpo aule presso Polo di Santa Marta: entro dicembre 2016 completamento delle procedure amministrative con il Comune; 2019 completamento lavori;
- b. nuovo edificio di Cà Vignal: 2016: completamento fase progettuale; 2019 completamento lavori;
- c. cantina sperimentale di Villa Eugenia presso Polo di San Floriano: 2016: completamento fase progettuale; 2018 completamento lavori;
- d. messa a norma del II Blocco degli Istituti Biologici e Aule presso Polo di Borgo Roma: 2016 inizio lavori, 2017 completamento lavori;



- e. messa a norma e ristrutturazione del Palazzo di Economia presso Polo di Veronetta: 2016: avvio gara d'appalto dei lavori; 2018 completamento lavori;
- f. messa a norma edifici prospicienti il Chiostro di San Francesco presso Polo di Veronetta: 2016: avvio gara d'appalto dei lavori; 2018 completamento lavori;
- g. messa a norma (agibilità e certificato prevenzione incendi), condizionamento aule e nuovo ascensore del Palazzo Ex Zitelle presso Polo di Giurisprudenza: 2016 completamento fase progettuale; 2017 completamento lavori.

**Obiettivo operativo:**

**Riorganizzazione degli spazi presso Chiostro San Francesco per migliorare la fruibilità dei servizi agli studenti e la vivibilità dei dipartimenti dell'area scienze umanistiche**

Completare il piano di trasferimento della Direzione Risorse Umane e della Direzione Organizzazione del Sistema Informativo presso il Palazzo di Economia e dei servizi agli studenti del Polo Umanistico e dell'Area Ricerca presso il Chiostro di San Francesco e definire e completare il piano di trasferimento dei Dipartimenti del Polo Umanistico presso gli immobili situati nel complesso di Veronetta.

**Responsabile:** DTASE

**Indicatore:** Cronoprogramma dei singoli trasferimenti.

**Valore target:** 2016: DRU, DOSI, AR, TASE; 2017: DDSS e Dipartimenti

**Fattore qualificante: EFFICIENZA GESTIONALE**

**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:**

**Supporto agli Organi d'Ateneo per la revisione del modello di governance**

La Legge n. 240/10 ha operato una profonda riforma del sistema universitario, intervenendo in modo sostanziale sulla *governance* e sull'assetto delle funzioni istituzionali degli organi di Ateneo; ogni Università ha adeguato il proprio Statuto ai principi della riforma. A tutt'oggi, però, la regolamentazione di Ateneo non è del tutto coerente con la riforma o non è stata completata l'attività di adeguamento al nuovo modello di *governance* definito dallo Statuto. Pertanto è avvertita l'esigenza di procedere, in qualche caso, ad una attività di manutenzione e miglioramento normativo, in altri ad una vera e propria attuazione di parti di riforma, con l'emanazione di nuovi regolamenti o di modifiche sostanziali di regolamenti esistenti. Per queste ragioni la struttura gestionale procederà alle attività di predisposizione e supporto tecnico per l'approvazione da parte dei competenti Organi di Ateneo di una serie di atti normativi:

- ambito istituzionale: Statuto, regolamento generale, regolamento quadro dipartimenti, aggiornamento Codice etico, regolamento e procedure attuative in materia di privacy;
- ambito didattica: regolamento Didattico di Ateneo; regolamento master;
- ambito Ricerca: regolamento brevetti, regolamento spin off, regolamento conto terzi;
- ambito Risorse Umane: regolamento per gli incarichi extraistituzionali del personale docente, regolamento per gli scatti triennali del personale docente ex art. 6, c. 14 della Legge n. 240/10.



**Responsabili:** Direzione Generale e tutte le Direzioni

**Indicatori:** Numero regolamenti predisposti per l'approvazione.

**Valore target:** almeno 8.

### **Obiettivo operativo**

**Revisione dell'organigramma in ottica di servizi (a dipartimenti, scuole di dottorato, Centri, studenti, personale): in particolare negli ambiti RU, acquisti, contabilità, didattica, ricerca, comunicazione, biblioteche, dipartimenti e scuole**

La revisione dell'assetto organizzativo dovrà partire dalla mappatura di tutti i servizi richiesti e dei loro fruitori e, dopo una revisione dei principali processi interessati, si dovrà definire a che livello (centrale, per polo, per macroarea, per struttura) tali servizi devono essere organizzati al fine di garantire un giusto equilibrio tra efficacia (decentramento) e efficienza gestionale (centralizzazione).

Le possibili ipotesi di razionalizzazione ed integrazione dei servizi saranno analizzate valutando anche la fattibilità di possibili esternalizzazioni di servizi *non core*, che possano liberare personale da dedicare a servizi più strategici e consentire così una compiuta ed efficace attività di programmazione del fabbisogno di personale tecnico amministrativo.

I principali servizi oggetto di analisi e revisione saranno: 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 e III livello e post laurea), i servizi bibliotecari e la comunicazione. Trasversale a tutte le strutture vi sarà 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:**

1. analisi della struttura organizzativa, proposte di miglioramento ed adeguamento alle esigenze del servizio, semplificando l'organizzazione e i processi da parte di ciascuna direzione;
2. analisi complessiva delle proposte e messa a sistema in una ottica di integrazione complessiva di Ateneo;
3. analisi volumi e assegnazione del personale sui servizi;
4. predisposizione di un *Master plan* attuativo della messa a regime che tenga anche conto dei bisogni formativi;
5. capillare attività di comunicazione sul riassetto organizzativo e sui tempi di attuazione del Master Plan.

**Responsabili:** Direzione Generale e tutte le Direzioni

**Indicatore:** Tempi indicati dal *Master plan* attuativo.

**Valore target:** Conclusione delle analisi e attuazione secondo tempistica indicate nel *Master plan*.

**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:****Reporting direzionale**

Attuare un costante monitoraggio dei principali aspetti strategici dell'attività dell'Ateneo, grazie alla creazione di cruscotti direzionali e reportistiche sintetiche per gli Organi di vertice riguardanti: Didattica e studenti, Ricerca scientifica, Risorse Umane, Risorse economiche, finanziarie e patrimoniali. A tale scopo servirà:

- definire e migliorare, in termini di affidabilità e integrazione, il processo di raccolta dei dati;
- strutturare un modello organizzativo che consenta una gestione efficiente dei dati;
- elaborare e organizzare i dati acquisiti tramite adeguato software di *Business Intelligence*;
- sviluppare cruscotti direzionali per il monitoraggio delle variabili strategiche, finalizzati al supporto delle decisioni sulle politiche di Ateneo.

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. Particolare attenzione verrà riservata ai dati attualmente già richiesti nell'ambito del sistema AVA per la SUA-CDS e la SUA-RD.

**Azioni:**

1. individuazione degli *stakeholder* destinatari dei cruscotti e delle reportistiche e realizzazione di un'analisi del relativo fabbisogno informativo, nonché degli elementi e delle relazioni - anche trasversali - che comporranno ciascun report / cruscotto, con definizione del livello di dettaglio richiesto;
2. predisposizione delle reportistiche e dei cruscotti, individuazione della cadenza di aggiornamento e definizione della modalità di diffusione delle reportistiche;
3. certificazione del risultato prodotto al fine di un corretto utilizzo da parte dei destinatari;
4. condivisione dei risultati e formazione degli utenti finali.

**Responsabile:** APCD

**Indicatore:** numero di report predisposti e resi disponibili.

**Valore target:** almeno 1 per area (didattica, ricerca, studenti, bilancio)

**Obiettivo operativo****Revisione del Modello contabile e sua implementazione**

Rendere il bilancio di previsione, oltre al bilancio consuntivo, rispondenti alle vigenti normative in materia di contabilità universitaria, completando il passaggio da un bilancio di tipo finanziario ad un bilancio economico-patrimoniale, reingegnerizzando i processi contabili e le registrazioni degli eventi contabili.

**Azioni:**

1. revisione dell'articolazione delle entità di controllo contabili (centri autonomi di gestione, livelli autorizzativi e destinazione delle spese);
2. revisione del piano dei conti (di contabilità generale e analitica);
3. revisione del processo di budget;
4. revisione delle modalità di gestione e registrazione di tutti gli eventi contabili (finalizzata alla semplificazione e alla dematerializzazione);
5. revisione del Regolamento d'Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità in coerenza con la



revisione delle entità di controllo contabile, con la ridefinizione ed implementazione del nuovo modello contabile e con la revisione del processo di budget;

6. formazione degli utenti;
7. completamento dell'attivazione del nuovo modello contabile ed implementazione delle eventuali procedure informatizzate.

**Responsabile:** DAF

**Indicatore:** Grado di avanzamento.

**Valore target:** 2016: completamento azioni 1-6; 2017: completamento azione 7.

### **Obiettivo operativo**

#### **Riassetto e automazione del processo di acquisto e gestione di beni e servizi (Ciclo Passivo)**

Con l'espressione < ciclo passivo > si intende l'intero procedimento di acquisto, dalla determinazione del fabbisogno, all'acquisto fino al pagamento della singola fattura, attraverso una serie di fasi correlate e coerenti con la normativa sull'acquisizione di beni e servizi. Per una gestione integrata dell'intero processo risulta fondamentale l'interoperabilità di singole fasi gestionali, anche per consentire la produzione di dati certificati per l'alimentazione della contabilità economico analitica e del controllo di gestione.

Traguardando tale finalità ultima, l'Ateneo deve ridefinire ed implementare un modello degli acquisti coerente con la nuova normativa sugli approvvigionamenti e con la revisione del modello contabile, nonché maggiormente 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.

#### **Azioni:**

1. analisi del processo degli acquisti ed individuazione delle aree di inefficienza, con particolare riferimento ai mancati collegamenti con le procedure di contabilità, da un lato, ed alle diseconomie di scala, dall'altro;
2. revisione delle procedure d'acquisto per consentire una maggiore automazione e collegamento con le procedure contabili e di controllo di gestione, da un lato, e maggiori livelli di efficacia e tempestività nella fornitura di beni e servizi all'utilizzatore finale;
3. individuazione di un *panel* di classi merceologiche di interesse trasversale e di nuove procedure di programmazione e gestione degli approvvigionamenti.

**Responsabili:** DTASE – DOSI - DAF

**Indicatore:** on/off

**Valore target:** completamento modello.

### **Obiettivo operativo:**

#### **Ciclo integrato della qualità: definizione delle fasi, attori, tempi e output**

Dopo alcuni anni dall'avvio del sistema di AQ, occorre mettere a punto e formalizzare, secondo le direttive del PdQ e NdV, il ciclo integrato della qualità di Univr finalizzato al miglioramento dei processi con particolare riguardo ai quelli relativi alla didattica e alla ricerca, sia dal punto di vista dell'efficacia che dell'efficienza.

**Responsabili:** APCD – DDSS - AR

**Indicatore:** on/off

**Valore target:** 2016: formalizzazione del ciclo integrato; 2017: attuazione.





**Obiettivo operativo:**

**Integrazione del ciclo delle performance con altri processi di programmazione e con i processi di AQ e implementazione dei miglioramenti programmati**

Integrare i diversi documenti di programmazione e di assicurazione della qualità esistenti adeguandone le tempistiche per ricondurli ad un'unicità sistemica che offra un quadro di coerenza complessiva.

Si procederà ad una revisione, coordinata e finalizzata alla semplificazione e all'efficacia, degli strumenti e dei processi di programmazione, definendo legami concettuali, strutturali e operativi tra pianificazione strategica, piano della performance, programmazione economico-finanziaria, piano edilizio, piano per la trasparenza e l'anticorruzione, altri piani programmatici (sicurezza sul lavoro, piano azioni positive) e processi di AQ.

**Responsabili:** DG – APCD - DAF

**Indicatore:** on/off

**Valore target:** 2016: formalizzazione modalità di integrazione; 2017: attuazione.

**Obiettivo strategico-pluriennale:**

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

**Obiettivo operativo:**

**Reingegnerizzazione dei processi di Ateneo**

Definire e formalizzare i processi lavorativi risulta un passaggio ineludibile particolarmente per le organizzazioni che erogano servizi: l'ottimizzazione dei *work flow* è uno dei principali meccanismi di coordinamento organizzativo e gestionale, attraverso la standardizzazione delle procedure e per ottenere un migliore allineamento non solo delle modalità operative ma anche della cultura professionale ed organizzativa, alla base di un coerente ed ottimale funzionamento delle strutture coinvolte.

Gli ambiti identificati per l'analisi e la reingegnerizzazione riguardano: il ciclo passivo, la programmazione dell'offerta formativa, la gestione dell'organizzazione della didattica, la gestione del post lauream, la gestione dei dottorati e degli assegni di ricerca, la gestione della mobilità internazionale, la gestione degli studenti 150 ore, la gestione dei progetti di ricerca finanziati e le loro rendicontazioni, l'anagrafe delle prestazioni.

**Azioni:**

1. scelta dello strumento di codifica dei processi e formazione degli esperti di dominio (*key user*);
2. codifica dei processi nei macro domini specificati;
3. piano di implementazione dei nuovi processi.

**Responsabili:** DOSI – Tutte le Direzioni

**Indicatore:** on/off.

**Valore target:** Piano implementazione nuovi processi.

**Obiettivo operativo:**

**Registro elettronico delle lezioni e diario del docente**

La sostituzione del registro cartaceo delle lezioni con il registro on-line consentirà, da un lato, l'abbandono del supporto cartaceo per la registrazione delle lezioni, dall'altro, oltre ad una più celere reportistica sulle lezioni svolte dai singoli docenti; l'introduzione del diario del docente, che rileverà le attività didattiche diverse dalla lezione frontale (commissioni di laurea, ricevimenti, etc.). Entrambi i documenti elettronici saranno gestiti con un *work flow* di approvazione e trasferimento (*porting*) all'interno dei relativi fascicoli elettronici del gestionale Titulus. L'avvio sarà accompagnato da adeguata formazione / informazione.





**Responsabili:** DOSI - DDSS

**Indicatori:** on/off

**Valore target:** avvio entro 2016

**Obiettivo operativo:**

**Dematerializzazione Stage e tirocini**

Completamento della gestione on line dell'intero processo di attivazione di stage (curriculari "facoltativi" di studenti ed extracurriculari di laureati) e di tirocinio curriculare obbligatorio per le Macro Aree di Scienze della Vita e della Salute (specificatamente per Scienze Motorie e Professioni Sanitarie) e di Scienze Umanistiche (Scienze dell'Educazione / Formazione e Servizio Sociale).

L'informatizzazione dei processi a regime per tutti i corsi di studio porterà ad una sistematizzazione nella gestione delle informazioni relative agli stage/ tirocini e ad una più agevole raccolta dei dati ai fini statistici. Inoltre, con l'adozione del modulo ESSE3 Tirocini e Stage è possibile gestire gradualmente la fase di accreditamento dell'azienda nonché la fase di predisposizione della convenzione di stage, oltre a rendere possibile la compilazione on line del progetto formativo individuale dello studente / laureato. Diventerà più agevole somministrare on line i questionari di valutazione per lo studente / laureato e per il tutor aziendale, ed il docente potrà prendere visione dei documenti di fine stage, oltre che effettuare il riconoscimento on line dei crediti formativi maturati, con relativa registrazione nel sistema di gestione della carriera a cura della unità carriera. Conseguentemente, gli accessi al front office potranno ridursi sensibilmente e soltanto in fase di consegna del progetto formativo (avvio dell'esperienza), lo studente sarà chiamato a presentarsi di persona.

**Azioni:**

1. dematerializzazione tirocini della Macro Area Scienze della Vita e della Salute (ambito Scienze Motorie)
2. dematerializzazione tirocini della Macro Area di Scienze Umanistiche (Scienze dell'Educazione/ Formazione, Servizio Sociale);
3. analisi di fattibilità finalizzata all'estensione della dematerializzazione anche ai restanti ambiti della Macro Area Scienze della Vita e della Salute (Professioni Sanitarie).

**Responsabili:** DOSI - DDSS

**Indicatore:** on/off

**Valore target:** 2016: azione 1; 2017: azioni 2: e 3

**Obiettivo operativo:**

**Dematerializzazione Immatricolazioni**

Con la dematerializzazione delle procedure di immatricolazione di I e II livello lo studente non sarà più tenuto a consegnare una domanda di immatricolazione cartacea e completare l'ultima fase della procedura con l'effettiva immatricolazione, ma tutte le informazioni verranno acquisite via web: una volta effettuato il pagamento della tassa di iscrizione lo studente verrà immatricolato e verrà creato il relativo fascicolo elettronico nel gestionale Titulus, con l'inserimento della domanda di immatricolazione in formato elettronico. Lo studente si presenterà al front office per un primo contatto con gli operatori soltanto per la consegna della tessera di riconoscimento, delle credenziali informatiche GIA e degli opuscoli informativi.

Questo processo riguarderà nell'immediato le immatricolazioni degli studenti per tutti i corsi di laurea e di laurea magistrale dell'Ateneo ad accesso libero e programmato, ad eccezione di quelli ad accesso con programmazione nazionale, in quanto, tenuto conto della particolarità delle procedure di scorrimento delle graduatorie, si procederà con l'immatricolazione in presenza dello studente, effettuando nel contempo una valutazione dell'impatto della nuova procedura prima di estenderla ai suddetti corsi di laurea di ambito sanitario.

**Responsabili:** DOSI - DDSS

**Indicatore:** Numero di studenti coinvolti.

**Valore target:** 100 % degli studenti immatricolati con procedura dematerializzata – con la sola eccezione degli



studenti immatricolabili ai corsi di studio a ciclo unico e delle professioni sanitarie (accesso con programmazione nazionale).

**Obiettivo operativo:**

**Gestione delle aule didattiche per macroarea**

L'Ateneo intende razionalizzare l'uso degli spazi didattici, mettendo a fattore comune di macroarea tutte le aule finora assegnate ai dipartimenti. La gestione centralizzata per macroarea degli spazi aule consentirà anche, soprattutto per la macroarea di Scienze Umanistiche, una maggiore disponibilità di spazi per il post lauream e i dottorati. L'unificazione degli orari dei moduli didattici consentirà anche agli studenti che lo vogliono una più facile fruizione di singoli insegnamenti relativi ad altri corsi di studio.

**Azioni:**

1. avviare una gestione degli spazi didattici a livello di macroarea e non più dipartimentale;
2. adozione di un nuovo strumento per automatizzare la gestione degli orari di lezione e degli spazi didattici.

**Responsabili:** DOSI - DDSS

**Indicatore:** on/off

**Valore target:** 2016: azione 1; 2017: azione 2

**Obiettivo operativo:**

**Dematerializzazione delle procedure di selezione dei progetti di ricerca su bandi interni**

Implementare un sistema informatizzato per la gestione dei processi inerenti la selezione dei progetti di Ricerca su bando d'Ateneo (*Joint Project*, Ricerca di base, Assegni di ricerca). L'attenzione si concentrerà principalmente sulle fasi di presentazione delle proposte e di gestione delle valutazioni, nelle quali l'automazione è indispensabile per ottimizzare i tempi di conclusione della procedura e quindi accelerare l'avvio dell'esecuzione delle attività previste nei progetti.

**Responsabili:** DOSI - AR

**Indicatore:** on/off

**Valore target:** 2016: scelta dello strumento; 2017: avvio modulo di raccolta delle proposte e di gestione delle valutazioni.

**Obiettivo operativo:**

**Gestione missioni on line**

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:**

1. reingegnerizzazione del processo, revisione del Regolamento missioni e scelta dello strumento gestionale;
2. formazione del personale, comunicazione delle nuove funzionalità e messa in produzione.

**Responsabili:** DOSI - DAF



**Indicatore:** Gradi di completamento.

**Valore target:** 2016: azione 1; 2017: azione 2

**Obiettivo operativo:**

**Badge multiservizi**

L'Ateneo intende dotarsi di un sistema unificato per l'accesso e l'identificazione del proprio personale dipendente e degli eventuali ospiti, con la possibilità di estendere il medesimo sistema anche agli studenti. Gli attuali sistemi a *badge*, consentono di supportare molteplici tecnologie e di integrare in un'unica carta più servizi. Un'analisi degli attuali sistemi presenti in Ateneo andrà a verificarne l'integrabilità in un unico supporto.

**Responsabili:** DOSI – DTASE – AC - DRU

**Indicatore:** Gradi di completamento delle azioni.

**Valore target:** 2016: completamento analisi e accorpamento di almeno 4 *badge*

**Obiettivo operativo:**

**Nuova gestione delle identità digitali**

Si rende necessario un aggiornamento di prodotto ed un'estensione delle funzionalità del sistema di Gestione delle Identità di Ateneo (GIA), con riferimento alle nuove tecnologie: *social, mobile, cloud, single sign on*, gestione e monitoraggio degli *account* privilegiati, amministrativi e funzionali, il loro monitoraggio e la gestione della sicurezza per i dispositivi portabili aziendali. Aggiornamento propedeutico anche all'integrazione delle piattaforme di autenticazione e accreditamento di Ateneo con il Sistema Pubblico per la gestione dell'Identità Digitale di cittadini e imprese (SPID), recentemente introdotto.

**Responsabile:** DOSI

**Indicatore:** on/off

**Valore target:** 2016: migrazione dell'attuale gestione delle identità; 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:**

**Piattaforma documentale d'Ateneo**

L'Ateneo si doterà di una piattaforma documentale informatizzata per ottimizzare la gestione dei documenti condivisi da gruppi di ricerca, centri e uffici, offrendo nuove funzionalità via *web* e *cloud*, sottoscrizione con firma digitale, dematerializzazione di processi amministrativi, gestione di flussi documentali integrata con il sistema di Gestione Identità di Ateneo (GIA).

**Azioni:**

1. gestione dell'intero ciclo di vita dei documenti informatici;
2. implementazione di flussi documentali, sottoscrizione con firma digitale, protocollo, trasmissione via PEC.

**Responsabile:** DOSI

**Indicatore:** on/off

**Valore target:** 2016: azione 1; 2017: azione 2



### **Obiettivo operativo:**

#### **Piani di continuità operativa e *disaster recovery* di Ateneo**

L'Ateneo intende 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; in particolare adottando, contro i principali pericoli, specifici *Disaster Recovery Plan* (DRP) e garantendo la continuità operativa delle funzioni istituzionali attraverso con l'attivazione di *Business Recovery Plan* (BRP) per le strutture amministrative.

#### **Azioni:**

1. redazione finale dei piani di *disaster recovery* per le strutture amministrative, attivazione e test dei piani;
2. attivazione e test dei piani di *business continuity* delle strutture gestionali.

**Responsabile:** DOSI

**Indicatore:** on/off

**Valore target:** 2016: attivazione e test *piani di disaster recovery*; 2017: attivazione e test *piani di business continuity*

### **Obiettivo operativo:**

#### **Implementazione nuovi *Service Desk***

L'Ateneo intende estendere l'utilizzo dello strumento *Service desk* per permettere a dipendenti e studenti di ampliare la gamma di servizi fruibili on line, monitorandoli e utilizzando strumenti di analisi e reportistica avanzati, nonché questionari di soddisfazione dell'erogazione del servizio. I primi processi considerati saranno:

- a. estensione del *Service desk* per gli studenti in mobilità internazionale;
- b. gestione dei ticket delle anagrafiche (UO Adempimenti fiscali e contributivi);
- c. gestione e standardizzazione delle richieste di assistenza (UO Diritto allo Studio).

**Responsabili:** DOSI – Tutte le Direzioni

**Indicatore:** Numero di servizi avviati.

**Valore target:** 2016: almeno un servizio; 2017: almeno 3 servizi.

### **Obiettivo operativo:**

#### **Nuovo Portale Intranet AIDA Docenti**

Arricchire il portale intranet AIDA riservato al personale docente, con l'accesso al sistema documentale di Ateneo – spazio virtuale per la conservazione e la condivisione dei documenti - e la presenza della *Dashboard* del docente, per permettere l'accesso diretto alle principali funzioni di controllo e gestione della propria didattica. Far convergere in AIDA tutti i servizi a maggiore fruizione quali il registro delle lezioni ed il diario del docente, la consultazione dei propri carichi didattici e dell'incentivazione, l'attivazione degli insegnamenti sulla nuova piattaforma di E-Learning.

#### **Azioni:**

- *dashboard* della didattica e registro;
- integrazione con il sistema documentale.

**Responsabili:** DOSI - AC

**Indicatore:** N. funzioni rilasciate.

**Valore target:** 2016: 1 = *dashboard* della didattica e registro, 2017: 1 = integrazione sistema documentale



**Obiettivo operativo:**

**Portale MyUnivr Studenti**

Integrare i servizi di maggiore utilizzo e le informazioni di maggiore interesse per gli studenti (con focus sulla didattica), mettendoli a disposizione su un portale, denominato MyUnivr Studenti.

La prima fase del progetto di integrazione permetterà ai docenti di attivare la propria didattica on line, consentendo così agli studenti di avere uno strumento di visione integrata della propria offerta formativa sia on line che attraverso la didattica tradizionale.

In una seconda fase saranno aggiunte funzionalità specifiche quali le domande di benefici, la presentazione di calendari integrati con orari delle lezioni, le scadenze amministrative e didattiche e quanto altro potrà emergere dai confronti con gli studenti.

**Azioni:**

1. integrazione delle piattaforme E-learning ed AIDA Docenti per permettere ai docenti di attivare la propria didattica on line ed agli studenti di disporre di uno strumento di visione integrata on line della propria offerta formativa;
2. rilascio della prima versione di MyUnivr Studenti;
3. estensione di funzionalità di MyUnivr Studenti: domande di benefici, presentazione di calendari integrati con orari delle lezioni, scadenze amministrative e didattiche (e quanto altro potrà emergere da una fase di confronto con gli studenti).

**Responsabili:** DOSI - AC

**Indicatore:** Grado di avanzamento

**Valore target:** 2016: azioni 1 e 2; 2017: azione 3.

## 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

L'individuazione degli obiettivi strategici gestionali 2016-2018 è avvenuta lungo tre direttrici, riferite ai principali interlocutori della struttura gestionale, di sollecitazioni e bisogni:

- ❑ le sollecitazioni prioritarie, naturalmente, sono quelle che provengono dagli Organi di Ateneo, connesse al raggiungimento degli obiettivi definiti dal Piano Strategico: in sintesi, risulta essenziale sviluppare e migliorare i servizi di supporto alla ricerca scientifica e alla didattica, i servizi di sostegno allo studio, i servizi di placement dei laureati, nonché accrescere la qualità del contesto di lavoro e di studio anche attraverso il miglioramento delle infrastrutture;
- ❑ da parte del management delle strutture accademiche e della struttura gestionale sono state messe in luce aree trasversali di miglioramento: si va dalle esigenze di garanzia di continuità operativa dei servizi informatici alla gestione e conservazione del dato in formato digitale; a queste si affiancano le esigenze di un rafforzamento del reporting destinato agli organi decisionali e, più in generale, di un costante investimento formativo connesso al cambiamento organizzativo;
- ❑ infine, si è tenuto conto dell'obbligo di adempiere alle disposizioni della Legge n. 190/2012 (anticorruzione) e delle Leggi n. 241/1990, n. 15/2009 e n. 69/2009 (obblighi di pubblicità e semplificazione), recanti i principi fondamentali della materia, nonché della ulteriore normativa di attuazione (principalmente D. Lgs. n. 33/2013 e D. Lgs. n. 39/2013), unitamente alle prescrizioni dell'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC), le quali tutte riconoscono la trasparenza sia come mezzo fondamentale di controllo diffuso sull'attività dell'amministrazione e di prevenzione della corruzione, sia come strumento finalizzato alla realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino.

Il processo di declinazione degli obiettivi pluriennali in piani e obiettivi operativi è stato avviato nei mesi di febbraio-marzo dalla Direttrice Generale e concluso in accordo con i dirigenti di riferimento.

La proposta di Piano della performance è sottoposta all'approvazione del Consiglio di amministrazione e il Piano, una volta approvato, è immediatamente comunicato a tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo al fine di indicare le linee di priorità e di indirizzo dell'azione amministrativo-gestionale.

### 7.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Le linee guida su cui poggia il Bilancio di Previsione 2016 dell'Ateneo di Verona, come approvato dal Consiglio d'Amministrazione nella seduta del 18 dicembre 2015, sono i seguenti:

- rispetto del principio del pareggio di bilancio;
- sostanziale mantenimento dei livelli di spesa sostenuti nel 2015 per il funzionamento delle strutture amministrative, bibliotecarie, di ricerca, di didattica e di servizio;
- mantenimento del costo del personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo e CEL tale da garantire la copertura delle retribuzioni del personale in servizio e di quello che si prevede di assumere in attuazione della programmazione 2014/2016;
- mantenimento delle spese discrezionali (didattica, ricerca, internazionalizzazione e servizi agli studenti) sui valori degli stanziamenti del bilancio di previsione 2015;
- incremento dei finanziamenti nazionali, europei ed internazionali derivanti da progetti di ricerca finanziati in ambito nazionale ed europeo, attraverso: un'attività mirata di promozione in Ateneo del nuovo Programma Quadro europeo della Ricerca HORIZON 2020, un'assistenza specifica alle strutture dipartimentali nella preparazione e gestione degli audit sui progetti del Settimo Programma Quadro e sui progetti nazionali quali PRIN e FIRB;
- incentivazione della mobilità Erasmus tramite l'assegnazione di contributi mensili tesi ad integrare la borsa europea;
- copertura del costo delle borse per il diritto allo studio regionale a tutti gli studenti idonei, in caso di insufficienza di fondi regionali;

- potenziamento dell'E-Learning;
- ulteriore dematerializzazione degli atti amministrativi;
- sviluppo e riqualificazione edilizia di aule, laboratori, studi e uffici in continuità con gli interventi previsti dal vigente Programma Edilizio 2014/2016;

Tali linee guida e gli stanziamenti di bilancio, pur essendo stati definiti prima della stesura del Piano della Performance, risultano sufficientemente coerenti con le linee di sviluppo e gestione di cui al presente Piano.

### 7.3. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Il Piano della performance della struttura gestionale è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo.

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

1. individuazione e negoziazione degli obiettivi: in questa fase, indicativamente negli ultimi mesi dell'anno antecedente a quello di riferimento del Piano della performance, il Direttore Generale fa sintesi rispetto alle istanze e aspettative degli Organi di governo, degli utenti interni ed esterni, del personale e rispetto ai nuovi vincoli normativi e individua, in accordo con i dirigenti, gli obiettivi da proporre;
2. stesura e approvazione del Piano della performance: in questa seconda fase, 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, alla approvazione del Consiglio di amministrazione;
3. gestione, monitoraggio e attivazione di azioni correttive: durante l'anno di riferimento, definiti a cascata gli obiettivi operativi a tutto il personale titolare di responsabilità organizzativa, ciascuno svolge i compiti assegnati, avendo cura di implementare quanto previsto dagli obiettivi operativi. In base al ruolo ricoperto, si verifica in itinere il livello di raggiungimento degli obiettivi e si adottano le eventuali azioni correttive che si rendono necessarie;
4. 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 hanno conseguito rispetto ai traguardi prefissati.

In considerazione del fatto che l'attuale Piano costituisce **il primo esercizio** di definizione di un Piano della Performance costruito in coerenza con un Piano Strategico, da esso declinato con logica *top down*, ma tenendo sempre conto, soprattutto nell'identificare gli obiettivi operativi, del contesto e delle procedure preesistenti, con approccio *bottom up*, sussistono **ampi margini di miglioramento**, che saranno approfonditi e sviluppati nei prossimi anni; questo particolarmente nei seguenti ambiti:

- a. adeguare le tempistiche di redazione ed adozione del Piano con quelle degli altri documenti programmatori dell'Ateneo, in particolare il Bilancio di previsione;
- b. migliorare gli indicatori e target di misurazione della performance organizzativa e adeguare, laddove richiesto, il sistema di controllo di gestione;
- c. integrare nel ciclo di gestione della performance le valutazioni delle prestazioni individuali, dopo aver rivisto il sistema di misurazione della performance individuale.