



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014-2016

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

Approvato dal Consiglio d'Amministrazione nella seduta del 30 gennaio 2015



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

INDICE

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	2
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI D'INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	
2.1 CHI SIAMO	5
2.2 COSA FACCIAMO	6
2.3 COME OPERIAMO	7
3. IDENTITÀ	9
3.1 L'AMMINISTRAZIONE "IN CIFRE"	9
3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE.....	13
3.3 ALBERO DELLA PERFORMANCE.....	13
3.3.1. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	13
3.3.2. LO STATO ATTUALE DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA	17
4. ANALISI DEL CONTESTO	19
5. OBIETTIVI STRATEGICI.....	22
5.1. IMPLEMENTAZIONE DEL CICLO DI GESTIONE.....	22
5.2. INFORMATIZZAZIONE DELL' AZIONE AMMINISTRATIVA (E-GOVERNMENT)	23
5.3. SUPPORTO AMMINISTRATIVO ALLA REALIZZAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE	24
5.4. IMPLEMENTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO IN ITINERE E DI MANTENIMENTO.....	25
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	26
6.1 OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENZIALE E AL PERSONALE APPARTENENTE ALLE CATEGORIE EP E D TITOLARE DI UN INCARICO DI RESPONSABILITÀ.....	26
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	27
7.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO	27
7.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO	28
7.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	29



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

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

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

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

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

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

Sull'asse della **Comprensibilità**, poi, il Piano della Performance deve esplicitare il legame che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori prescelti, appunto per rendere pienamente comprensibile il contributo che l'Università intende apportare alla soddisfazione dei bisogni della collettività.

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



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

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

Occorre, però, ricordare come la [Legge 30 dicembre 2010, n. 240](#) e s.m.i. (a seguire: **L. 240/2010**), ha stabilito, all'articolo 2, c. 1, l. r), l'attribuzione al **Nucleo di Valutazione** di ciascun Ateneo delle funzioni di verifica *“in raccordo con l'attività dell'ANVUR, delle funzioni di cui all'articolo 14 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle Università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale”*.

Inoltre, il [Decreto Legge 21 giugno 2013, n. 69](#) e s.m.i. (a seguire: **D. L. 69/2013**), ha stabilito, all'articolo 60, comma 2, che *“all'articolo 13, comma 12, del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, è aggiunto in fine il seguente periodo: ‘Il sistema di valutazione delle attività amministrative delle Università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è svolto dall'Agenzia nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione di cui al comma 5”*.

Ancora, il [Decreto Legge 24 giugno 2014, n. 90](#) e s.m.i. (a seguire: **D. L. 90/2014**), ha stabilito, all'articolo 19, comma 9, che *“Al fine di concentrare l'attività dell'Autorità Nazionale Anticorruzione sui compiti di trasparenza e di prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni, le funzioni della predetta Autorità in materia di misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono trasferite al Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, a decorrere dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto”*.

Va ricordato altresì, che l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (a seguire: **ANVUR**), in merito al trasferimento alla medesima Agenzia della valutazione delle attività amministrative delle Università, di cui al richiamato [D. L. 69/2013](#), in data 11 novembre 2013, ha emanato un [Comunicato Stampa](#) in cui si leggeva: *“I nuovi compiti saranno svolti dall'Agenzia nel rispetto dei principi generali previsti dall'art. 3 del D. Lgs. n. 150/2009 recante disposizioni in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, di efficienza e di trasparenza delle pubbliche amministrazioni. L'Agenzia intende sviluppare questa nuova linea di attività con la massima apertura istituzionale, istaurando un rapporto collaborativo con gli enti interessati. In questo senso sarà cura dell'Agenzia avviare un dialogo con le amministrazioni e con i loro organismi indipendenti di valutazione, volto anzitutto a comprendere gli snodi critici e gli aspetti virtuosi della normativa a oltre tre anni dall'entrata in vigore del Decreto n. 150/2009, nella piena consapevolezza della specificità della missione istituzionale delle Università e degli Enti Ricerca. Secondo quanto previsto dalle norme, la valutazione del Ciclo della Performance sarà svolta dall'Agenzia in conformità ai poteri di indirizzo attribuiti alla CIVIT dal D. Lgs. n.*



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

150/2009; per questa ragione l'Agenzia invita gli enti e gli organismi interessati a continuare ad attenersi in questa fase alle linee guida tracciate dalla Commissione, che secondo quanto stabilito dalla recente approvazione della legge 30 ottobre 2013, n. 125 (conversione del decreto n. 101/2013), è trasformata in Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione della trasparenza delle amministrazioni pubbliche (A.N.A.C.)". Successivamente, però, nell'ambito di un [Comunicato Stampa](#) del 18 marzo 2014, sempre l'ANVUR è tornata sull'argomento come segue: "Recentemente all'ANVUR sono stati assegnati anche i compiti di valutazione delle attività amministrative di 80 tra università ed enti di ricerca vigilati dal MIUR, in precedenza spettanti alla ex CIVIT. 'La struttura dell'ANVUR è decisamente inadeguata per l'insieme estremamente ampio di attività che le competono' ha commentato Stefano Fantoni, presidente ANVUR. [...] Questa inadeguatezza dell'organico è stata ribadita anche dalla Corte dei Conti nella Determinazione e relazione della Sezione del controllo sugli enti sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) per l'esercizio 2012: 'La struttura organizzativa delle Agenzie europee prevede l'attribuzione di apposite risorse umane e finanziarie per la costituzione di uffici di supporto per gli affari legali, per la comunicazione esterna, per i rapporti internazionali, per i servizi informatici e statistici. Tenuto conto della delicatezza, dell'ampiezza delle funzioni svolte e della pluralità di soggetti con cui l'ANVUR deve relazionarsi, la costituzione di tali uffici potrebbe essere utile ma attualmente non sono previste risorse per la loro istituzione. La pianta organica dell'ANVUR, confrontata con quella in dotazione alle Agenzie dei tre Paesi europei considerati, appare di dimensioni notevolmente più ridotte" si dice nella relazione della Corte dei Conti".

Infine, va segnalato come, anche a seguito della promulgazione di due importanti **Testi Unici** in materia di **Trasparenza** e di **Prevenzione della Corruzione** nelle Pubbliche Amministrazioni, rispettivamente il [Decreto Legislativo 14 marzo 2013 n. 33](#) e s.m.i. (a seguire: **D. Lgs. 33/2013**) e la [Legge 6 novembre 2012 n. 190](#) e s.m.i. (a seguire: **L. 190/2012**), la competente autorità nazionale - prima CIVIT, poi ANAC - è tornata in più occasione sull'imprescindibilità dell'**integrazione sistematica** tra **Piano della Performance**, **Piano della Trasparenza** e **Piano Anticorruzione** (cfr. [Delibere CIVIT n. 105/2010](#) e [n. 2/2012](#) e [Delibera ANAC n. 50/2013](#), con riferimento all'art. 10 del [D. Lgs. 33/2013](#)).



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

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

2.1 Chi siamo

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

Nel novembre di quello stesso anno, si diede avvio alla Facoltà di Economia e Commercio presso la Libera Università di Verona, poi aggregata all'Università degli Studi di Padova, dall'A.A. 1963-1964.

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

Nell'anno 1968-69 entra in vigore l'approvazione ministeriale dei corsi paralleli sdoppiati della Facoltà di Magistero di Padova presso la sede distaccata di Verona, nonché, a partire dall'anno accademico successivo, i corsi sdoppiati del II° triennio della Facoltà di Medicina e Chirurgia, sempre quale sezione staccata dell'Università di Padova, che troverà sede presso il Policlinico “G. B. Rossi” di Borgo Roma.

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

Successivamente, il “Piano di sviluppo quadriennale delle Università italiane 1987-1990”, approvato dal Consiglio dei Ministri il 15 maggio 1989, oltre a prevedere la trasformazione in nuova Facoltà del Corso di Laurea in Lingue e Letterature Straniere, già esistente presso la Facoltà di Economia e Commercio, consentì l'istituzione di una nuova Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali, con due corsi di laurea in Scienze dell'informazione e in Biotecnologie Agro-industriali che presero avvio con l'A.A. 1992-1993.

Il successivo piano triennale di sviluppo delle università italiane (1991-1993) permise di trasformare la Facoltà di Magistero in quella di Lettere e Filosofia e di istituire la nuova Facoltà di Giurisprudenza, realizzando un traguardo lungamente perseguito.

L'Università di Verona, quindi, giunse all'attivazione della Facoltà di Scienze della Formazione (A.A. 2001-2002) e della Facoltà di Scienze Motorie (A.A. 2003-2004), nonché del Corso di Laurea interuniversitario in Enologia e Vitivinicoltura, molto importante per il territorio scaligero, fortemente vocato alla produzione vinicola di qualità.



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

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

A completare l'attuale assetto dell'Università, infine, sono state la riorganizzazione dipartimentale del marzo 2010 e l'approvazione del nuovo Statuto d'Ateneo, in ricezione della Legge 240/2010, di Riforma del Sistema Universitario, del dicembre 2011, con la disattivazione delle Facoltà e il passaggio della gestione della didattica in capo agli attuali 15 Dipartimenti e alla neoistituita Scuola di Medicina e Chirurgia.

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

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

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

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

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

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



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

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

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

2.3 Come operiamo

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

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

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

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

Tra quelli individuati direttamente sulla base di responsabilità e incarichi, vi sono, per la parte relativa alla ricerca, i Direttori di Dipartimento e i Coordinatori dei dottorati, e, per la parte relativa



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

alla didattica, i Direttori di Dipartimento, il Presidente della Scuola di Medicina e Chirurgia, i Presidenti di Collegio Didattico e i Coordinatori delle iniziative Post Lauream.

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

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

Gli studenti, ad esempio, possono essere qualificati come destinatari del servizio e come clienti. Inoltre, quelli a cui ci rivolgiamo non sono solo gli iscritti, ma anche quelli che stanno per esercitare la scelta di iscriversi; non sono solo coloro che frequentano corsi e attività istituzionali (triennio/biennio), ma anche quelli che seguono percorsi, più o meno brevi, successivi; non sono solo gli studenti a tempo pieno ma anche impegnati in altre attività (lavoro per il mercato, lavoro di cura). Spesso tra gli interlocutori da considerare sono indicate le ‘famiglie’ degli studenti. Si tratta di un approccio riduttivo, che va sostituito con il riferimento in senso ampio alla comunità territoriale. E la comunità locale è composta dai pubblici poteri, dalle parti sociali, dai soggetti finanziatori, ma anche dal sistema scolastico, dai datori di lavoro (privati, pubblici, no profit), dagli ordini professionali.



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

3. IDENTITÀ

3.1 L'AMMINISTRAZIONE "IN CIFRE"

CONSISTENZA FINANZIARIA

Previsione FFO Esercizio 2015 = € 93.000.000

Previsione Bilancio Complessivo Esercizio 2015 = € 280.000.000

STRUTTURE

DIPARTIMENTI: n. 15

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

STRUTTURE DI RACCORDO: N. 1

1. Scuola di Medicina e Chirurgia

CENTRI DI RICERCA E DI SERVIZIO (con autonomia amm.va): n. 9

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



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

BIBLIOTECHE: n. 2

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

DIREZIONI: n. 6

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

SERVIZI DI STAFF: n. 7

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

OFFERTA FORMATIVA

OFFERTA FORMATIVA A.A. 2014/15

- Corsi di laurea D.M. 270/04: n. 38
- Corsi di laurea magistrale D.M. 270/04: n. 24
- Corsi di laurea magistrale a ciclo unico D.M. 270/04: n. 3
- Corsi di laurea D.M. 270/04 Interateneo: n. 1
- Corsi di laurea magistrale D.M. 270/04 Interateneo: n. 5

OFFERTA FORMATIVA POST LAUREAM A.A. 2014/15

- n. 29 Master Universitari di cui n. 2 Master Interateneo
- n. 34 Corsi di Perfezionamento e/o di aggiornamento professionale
- n. 41 Scuole di Specializzazione di Area Sanitaria
- n. 1 Scuola di Specializzazione per le Professioni Legali
- n. 7 Scuole di Dottorato di Ricerca e n.3 Scuole Interateneo
- n. 33 Corsi di Dottorato

STAGE E TIROCINI

Stage Anno 2013: n. 2.378



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

Tirocini Anno 2013: n. 4.028

STUDENTI

- n. Iscritti A.A. 2013/2014: 20.726
- n. Immatricolati A.A. 2013/2014: 6.439
- n. Laureati Anno 2013: 4.336

<i>Interventi a favore degli Studenti</i>	Previsione iniziale 2015	Previsione iniziale 2014	% 2015/2014
Scambi culturali con l'estero e relazioni internazionali	€ 400.000,00	€ 400.000,00	0%
Gestione amministrativa Socrates e mobilità studentesca	€ 360.000,00	€ 360.000,00	0%
Servizio orientamento e tutorato	€ 140.000,00	€ 140.000,00	0%
Servizio stage e tirocini	€ 82.450,00	€ 85.000,00	-3%
Promozione attività E-Learning	€ 40.000,00	€ 40.000,00	0%
Tirocini Obbligatorii	€ 15.000,00	€ 15.000,00	0%
Collaborazioni studenti part-time 150 ore	€ 600.000,00	€ 600.000,00	0%
Tutela handicaps incarichi a interpreti per studenti non udenti	€ 70.000,00	€ 70.000,00	0%
Attività culturali/sociali/ricreative studenti	€ 35.000,00	€ 30.000,00	17%
Spese di funzionamento Consiglio degli Studenti	€ 3.500,00	€ 3.500,00	0%
Rimborsi studenti per esoneri	€ 3.224.041,96	€ 2.750.000,00	17%
Rimborso tasse e contributi agli studenti per indebito versamento	€ 200.000,00	€ 350.000,00	-43%
	€ 5.169.991,96	€ 4.843.500,00	7%



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

RICERCA

Fondi per la Ricerca Scientifica	Previsione iniziale 2015	Previsione iniziale 2014	% 2015/2014
Ammodernamento e ampliamento delle grandi attrezzature	*		
Spese funzionamento Centro Grandi Attrezzature Scientifiche	€ 300.000,00	€ 300.000,00	0%
Fondi funzionamento ordinario Scuole di Dottorato	€ 380.000,00	€ 50.000,00	660%
Studi e Ricerche finanziate dall'Ateneo ai Dipartimenti (ex 60%)	€ 3.000.000,00	€ 3.000.000,00	0%
Assegni di ricerca a carico Ateneo	€ 1.600.000,00	€ 1.600.000,00	0%
Finanziamento assegni di ricerca a progetto	€ 300.000,00	€ 300.000,00	0%
Assegni di ricerca a carico cofinanziamento MUR	€ 500.000,00	€ 500.000,00	0%
Progetti di ricerca cofinanziati dal Territorio - Joint Projects	€ 1.000.000,00	€ 900.000,00	11%
Tutela brevettuale, valorizzazione attività di ricerca (spin-off, ecc)	€ 60.000,00	€ 90.000,00	-33%
Borse di studio Dottorati di Ricerca e post-Dottorato e frequenza all'estero (Fondi MIUR)	€ 2.298.914,00	€ 2.631.056,55	-13%
Cofinanziamento borse di studio dottorato e post-dottorato di ricerca a carico Ateneo	€ 2.405.501,13	€ 2.304.310,40	4%
Borse di studio dottorato di ricerca - Finanziamenti a carico enti esteri	€ 989.000,00	€ 984.075,80	1%
	€ 12.833.415,13	€ 12.659.442,75	9%

* tale voce sarà oggetto di finanziamento (di entità da determinare) in sede di Manovra Finanziaria 2014

SERVIZI BIBLIOTECARI

- Volumi: n. 532.326
- E-Book: n. 118.917
- Periodici elettronici: n. 18.548
- Banche dati: n. 267
- Periodici cartacei: n. 8.914
- Consultazione Risorse Elettroniche > Full Text scaricati: 582.863
- Consultazione Risorse Elettroniche > Sessioni di Ricerca Elettronica: 93.803
- Prestiti Locali: n. 141.801
- Posti disponibili: n. 776
- Ore di Apertura Settimanale: 112

PERSONALE DI RUOLO

- n. 176 Professori Ordinari
- n. 252 Professori Associati
- n. 260 Ricercatori Universitari
- n. 34 Ricercatori Universitari TD L.240/10
- n. 30 Collaboratori ed Esperti Linguistici



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

- n. 6 Dirigenti
- n. 688 unità di Personale Tecnico-amministrativo

3.2 Mandato istituzionale e Missione

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

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

3.3 Albero della performance

3.3.1. Misurazione e valutazione della performance

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

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



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- c. la **performance individuale** del personale tecnico-amministrativo in genere è correlata
 - al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
 - alle competenze ed ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

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

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



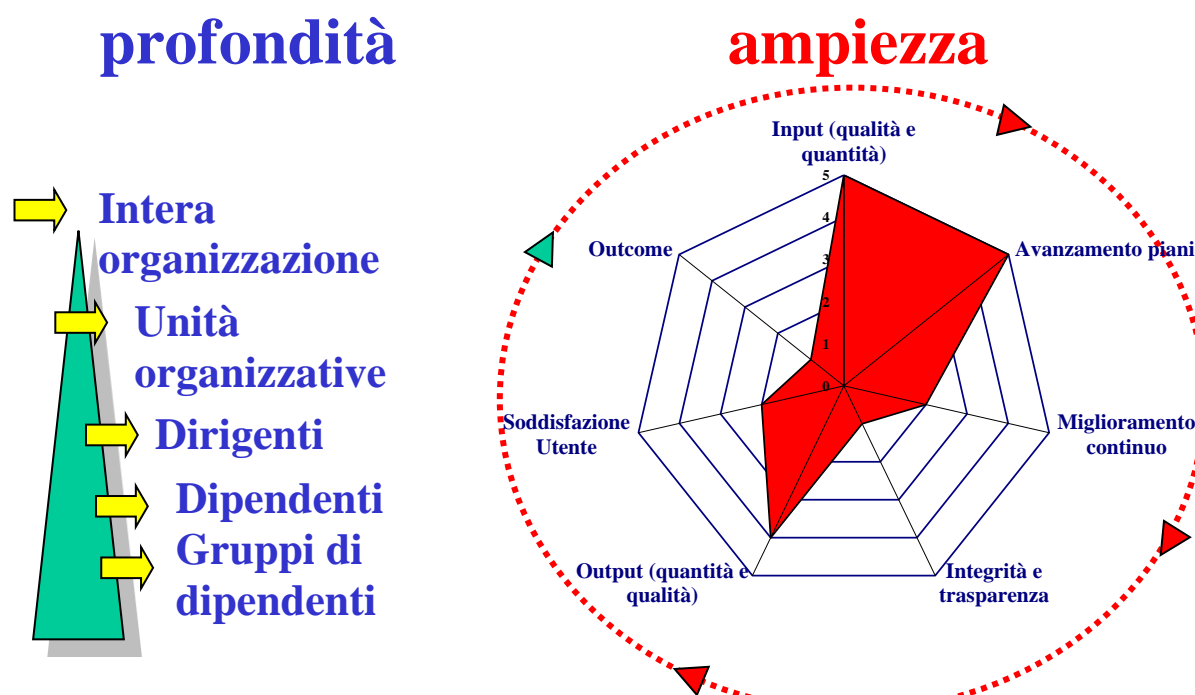
Il sistema di misurazione e valutazione della **performance individuale** dovrà comunque prevedere, a regime, alcuni **requisiti minimi**:

- integrazione con il sistema di misurazione e valutazione della **performance organizzativa**;
- individuazione di specifici **obiettivi individuali e/o di gruppo**, misurati tramite indicatori quantitativi e/o qualitativi;

PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

- individuazione delle caratteristiche distintive della proposta di valutazione del Direttore Generale da parte del Nucleo di Valutazione;
- adozione di un **dizionario generale delle competenze** riguardante, per il personale dirigente e per i titolari di incarico di responsabilità, le competenze professionali e manageriali e, per il personale tecnico-amministrativo in genere, le competenze professionali e organizzative;
- individuazione di **obiettivi**, relativi indicatori e competenze associabili ai singoli individui;
- individuazione di **descrittori condivisi** per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo, volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei target riferiti agli obiettivi e alle competenze;
- definizione di **fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabili** del processo di misurazione e valutazione della performance individuale;
- definizione puntuale degli indicatori quantitativi individuati per valutare la **capacità di differenziazione dei giudizi** da parte dei dirigenti nei confronti dei propri collaboratori;
- descrizione delle modalità di **comunicazione dei risultati** ai valutati e delle procedure di conciliazione;
- previsione di alcune modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di **piani di miglioramento individuale**.

L'ampiezza e la profondità della performance



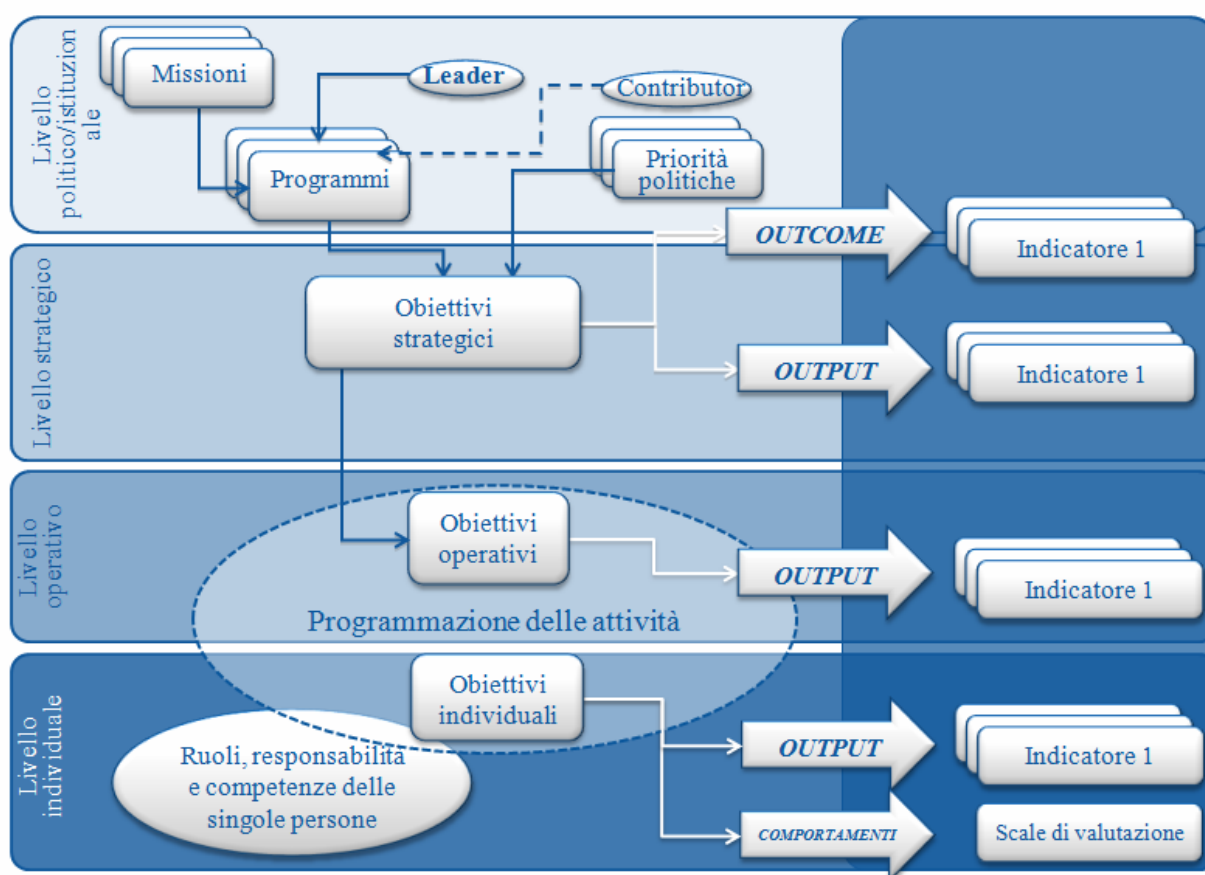
Dagli obiettivi strategici discendono gli obiettivi di carattere operativo.

PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

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

Il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui, lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi.

Collegamento tra dimensione organizzativa e individuale



In proposito è opportuno precisare che:

- la declinazione degli obiettivi sui diversi livelli organizzativi non segue necessariamente logiche gerarchiche, ma può prevedere **obiettivi di gruppo**, trasversali all'organizzazione, soprattutto per attività o progetti che richiedono la collaborazione tra i diversi soggetti e/o unità organizzative;
- gli **obiettivi organizzativi** prevedono indicatori legati principalmente ai **risultati complessivi**, mentre quelli **individuali quantitativi** sono legati alle azioni specifiche dei singoli in maniera funzionale al **raggiungimento dei target** desiderati dall'organizzazione;



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

- gli **obiettivi individuali qualitativi** sono legati al **ruolo**, mentre le competenze e la qualità del contributo devono essere individuate in maniera dinamica e funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'organizzazione, analogamente a quanto succede per gli obiettivi individuali quantitativi;
- la declinazione degli obiettivi individuali deve essere differenziata per il personale dirigente e per i titolari di incarico di responsabilità, in posizione di autonomia, ed il personale tecnico-amministrativo in genere, in relazione al diverso grado di responsabilità e funzioni;
- la differenziazione dei giudizi da parte di tutti i dirigenti nei confronti dei propri collaboratori è una condizione necessaria per un corretto funzionamento dell'intero processo;
- il carattere pluriennale del ciclo di gestione della performance facilita l'integrazione e la coerenza tra gli obiettivi annuali dei dirigenti e quelli di lungo periodo legati agli incarichi, ai sensi dell'articolo 19, comma 2, del decreto legislativo n. 165/2001.

Il Sistema adottato, è reperibile on line, costantemente aggiornato, nell'apposito spazio del [Servizio Amministrazione Trasparente \(www.univr.it/trasparenza\)](http://www.univr.it/trasparenza) > [Performance](#) > [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#).

3.3.2. Lo stato attuale della valutazione della performance amministrativa

Il quadro organizzativo della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo è stato ristrutturato sistematicamente nel 2002; modifiche parziali sono intervenute periodicamente fino al 2012; ad oggi, anche a seguito dell'avvicendamento del Direttore Generale, è in corso un'approfondita analisi organizzativa, in parte demandata anche a consulenti esterni all'Ateneo, volta ad un ulteriore riassetto della struttura tecnico-amministrativa, secondo linee di sviluppo recentemente illustrate agli Organi di Governo.

La documentazione inerente il Sistema Direzionale vigente con i provvedimenti amministrativi nel tempo adottati, è reperibile on line, costantemente aggiornato, nell'apposito spazio del [Servizio Amministrazione Trasparente \(www.univr.it/trasparenza\)](http://www.univr.it/trasparenza) > [Organizzazione](#) > [Articolazione degli Uffici](#).

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

Il controllo di gestione è abbastanza strutturato e il sistema di data warehouse e reporting sufficientemente sviluppato, mentre è ancora in via di definizione il sistema di misurazione delle prestazioni: è tuttora in fase di implementazione, infatti, un sistema di misura unitario e comprensivo delle diverse attività dell'Ateneo.

L'Università di Verona ha adottato ben precise linee guida per i processi di formazione manageriale e professionale di dirigenti e personale tecnico-amministrativo, pur in assenza di un Piano di Formazione di Ateneo formalizzato, costruito a partire da un'analisi del fabbisogno formativo generale e che preveda una programmazione coerente delle diverse iniziative di formazione svolte



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

all'interno dell'ente. Ne consegue la necessità di costruire una più funzionale integrazione dello strumento formativo con gli altri strumenti di gestione del personale.

Più in generale, l'Amministrazione è ben consapevole del fatto che vi sono consistenti margini di miglioramento per quanto concerne l'integrazione della valutazione delle posizioni con gli altri strumenti di gestione del personale (formazione, selezione, revisione organizzativa, politiche retributive). Proprio per questo sono in essere contatti ed approfondimenti con softwarehouse specializzate in vista di un'implementazione dell'attuale supporto informatico per consentire una gestione integrata di tali fondamentali leve organizzative.

Anche con riferimento al sistema di misurazione delle prestazioni, sono state adottate delle linee guida del processo di valutazione, che specificano nel dettaglio le caratteristiche del sistema, reperibili on line, costantemente aggiornato, nell'apposito spazio del [Servizio Amministrazione Trasparente](http://www.univr.it/trasparenza) (www.univr.it/trasparenza) > [Performance](#) > [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#).

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

Per quanto riguarda la valutazione del personale non dirigenziale, sono allo studio interventi volti ad omogeneizzare criteri e procedure in capo ai singoli valutatori, per favorire risultati coerenti all'interno dell'organizzazione; ad esempio, potrebbero venire adottate iniziative di formazione dei valutatori e predisposti appositi manuali, ad uso dei valutatori.

Il focus del sistema di valutazione è attualmente posto principalmente sul personale con attribuzione di specifici incarichi di responsabilità; sono, però, in via di implementazione sistemi differenziati, che permetteranno di valutare con maggior grado di efficienza l'operato del personale tecnico-amministrativo nel suo complesso, a partire da un'estensione degli incarichi di responsabilità individuale alle categorie inferiori alla cat. D.

Inoltre, è in fase di definizione una metodologia di misurazione delle performance delle unità organizzative, da ribaltare quota parte sulla misurazione delle performance individuali, sulla base dell'efficacia dei servizi tecnico-amministrativi erogati, rilevati tramite somministrazione di questionari dedicati.

Infine, come sopra richiamato, è allo studio la possibilità di estendere l'utilizzo dello strumento di valutazione, istituzionalizzando correlazioni con le progressioni di carriera, i piani di sviluppo professionale e la formazione professionale, una volta implementata la struttura gestionale di presidio, l'istituenda Direzione Risorse Umane, nonché acquisiti e messi in produzione applicativi software dedicati.



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

4. ANALISI DEL CONTESTO

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

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



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

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

1. Funzione di sostenibilità del Sistema e delle Infrastrutture

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

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



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

- l'efficienza della gestione delle infrastrutture e i rischi ad essa correlati;

1.3. Sviluppo delle Risorse Umane.

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

2. Funzione di Supporto alla Didattica

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

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

3. Funzione di Supporto alla Ricerca

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

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

4. Funzione di Supporto alla Didattica e alla Ricerca

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

- 4.1. Sistema bibliotecario;
- 4.2. Supporto all'internazionalizzazione;
- 4.3. Supporto alla Scuola di Medicina e Chirurgia.

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

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



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

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

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

Le strutture universitarie sono complesse e spesso articolate in:

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

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



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

5. OBIETTIVI STRATEGICI

In conformità con le direttive del D. Lgs. 150/09 e le successive deliberazioni di CIVIT, ANAC ed ANVUR in materia, l'Università di Verona intende il Piano della Performance, nelle sue linee costitutive, strettamente correlato alla pianificazione strategica delle attività di didattica, ricerca, trasferimento tecnologico e servizi, e conseguentemente intende procedere ad una graduale sincronizzazione e complementarità della Programmazione Triennale, di cui all'art. 1-ter della Legge 31 marzo 2005, n. 43, e del Piano delle Performance, con l'obiettivo di potere quanto prima approvarne le linee generali in un unico documento.

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

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

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

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

5.1. Implementazione del Ciclo di Gestione

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



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

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

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

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

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

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

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

Non è affatto casuale, infatti, che gli interventi normativi che, più recentemente, stanno interessando il pubblico impiego, si focalizzino, in tutto o in parte, su adempimenti connessi alla digitalizzazione di atti e procedure e alla ridefinizione di processi di lavoro che tengano costantemente conto delle potenzialità dell'informatica: tra questi, basti ricordare il nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale, allo stato vigente, principalmente ai sensi del combinato disposto del Decreto Legislativo 7 marzo 2005, n. 82, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2010, n. 235 e del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33.

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

Già nel recente passato, infatti, sono state conseguiti importanti risultati nella gestione di alcune procedure amministrative interne, quali:



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

- a. la trasmigrazione e progressiva implementazione su piattaforma telematica delle procedure di valutazione della performance del personale TA, in termini di risultati dei collaboratori con ruoli di responsabilità come della produttività di tutto il personale, attraverso un sistema di compilazione on-line delle relative schede, con procedimento interamente informatizzato.
- b. la trasmigrazione su piattaforma telematica dei procedimenti di attribuzione degli incarichi di responsabilità al personale TA, prevedendo un sistema di compilazione on-line degli obiettivi caratterizzanti;
- c. la pianificazione e gestione, in autonomia, di una procedura totalmente informatizzata per la fruizione e valutazione on line del corso di formazione generale obbligatorio in materia di salute e sicurezza sul lavoro, con relative attestazione di regolarità spendibile ai sensi del Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81
- d. l'implementazione e progressiva integrazione di una funzionale piattaforma di Help Desk, finalizzata alla gestione di istanze e alla presa in carico di richieste e problematiche, interamente automatizzata, nei seguenti ambito: supporto informatico HW/SW, reporting interno su didattica, ricerca e servizi amministrativi, presa in carico di problematiche sulla carriera degli studenti ad istanza dei diretti interessati;
- e. la digitalizzazione della procedura di registrazione degli esami di profitto, verso la copertura totale degli insegnamenti dell'Ateneo veronese, comprensivamente degli stage
- f. l'adozione di un sistema informatizzato per l'acquisizione dei dati di natura economico-fiscale riguardanti il personale strutturato e non strutturato: allo stato attuale, il sistema consente l'acquisizione e la gestione informatizzata delle dichiarazioni, a cura del personale interessato, valide ai fini delle detrazioni fiscali, applicabili ai sensi degli artt. 12-13 TUIR; sono previste estensioni di questo modello ad altre fattispecie di dichiarazioni aventi carattere economico-fiscale, richieste periodicamente al personale strutturato e non strutturato;
- g. la messa a regime del nuovo sistema informatizzato di gestione presenze, con conseguente amministrazione, interamente informatizzata, delle procedure di autorizzazione di congedi e permessi, previsti dalla normativa vigente, oltre alla gestione informatizzata dei buoni pasto del personale TA.

5.3. Supporto Amministrativo alla realizzazione della Programmazione Triennale

Fermo restando quanto sopra richiamato in merito alle perduranti difficoltà di stabilire delle precise correlazioni deduttive tra Programmazione Triennale e Piano della Performance, è sin d'ora possibile enucleare alcune delle linee di indirizzo che hanno orientato e continueranno ad orientare l'azione di supporto amministrativo alle attività *core* di Ateneo:

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



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

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

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

Inoltre, i competenti Organi di Ateneo sono stati chiamati ad implementare i numerosi adempimenti previsti dalla Legge 30 dicembre 2010, n. 240, di Riforma del Sistema Universitario, e conseguentemente l'Amministrazione è stata chiamata ad adottare tutte le modifiche procedurali ed organizzative derivate dal nuovo assetto di governance e dalla cogenza del nuovo sistema contabile, impostato sul Bilancio Unico e sul passaggio alla Contabilità Economico-patrimoniale.

Infine, va menzionato come sta proseguendo, pur in una congiuntura molto delicata, d l'implementazione di un Piano Edilizio molto impegnativo, che inciderà profondamente sia sulle attività accademiche che nel tessuto cittadino e territoriale.

L'Università, infine, è tuttora fortemente impegnata sul fronte della riprogettazione dell'assetto organizzativo ed amministrativo interno ai sensi delle richiamate disposizione della Legge 240/2010 e dei molti Decreti attuativi previsti da tale norma e via via emanati; i risultati della conseguente attività di reengineering istituzionale e gestionale saranno, però, apprezzabili solo al momento della messa a regime del nuovo assetto, tenendo conto del nuovo Statuto appositamente adottato e dei cambi ai vertici istituzionali e gestionali occorsi nell'ultimo esercizio.



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

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

Ai sensi del Sistema Direzionale di Ateneo, nonché del già richiamato Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, a tutto il personale, dirigente e tecnico-amministrativo (categorie EP e D) individuato come titolare di una posizione di responsabilità (per l'esercizio 2014 sono stati assegnati circa 200 incarichi), all'inizio di ogni anno vengono formalmente notificati gli obiettivi, relativi al ruolo rivestito, il cui conseguimento è atteso nell'arco di quell'esercizio o, ove di valenza pluriennali, per quota parte in quell'esercizio.

Tali obiettivi sono di norma articolati in:

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

Per l'esercizio 2015, tali obiettivi vengono costituiti facendoli derivare, secondo livelli di complessità correlati al ruolo ed alla categoria di inquadramento dei responsabili individuati, dalle linee di indirizzo generale e dagli obiettivi strategici di ordine gestionale, a loro volta correlati con gli obiettivi strategici traguardati dall'Ateneo sugli assi di didattica, ricerca, trasferimento tecnologico e servizi.



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

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

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

Attività	Soggetti coinvolti	2014		2015												2016											
		Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
1. Definizione e stesura del Piano della Performance 2014-2016	DG / Uffici																										
2. Condivisione del Piano 2014-2016 con gli OO.AA.	CdA																										
3. Ridefinizione Obiettivi	DA / Uffici																										
4. Implementazione del Sistema di Misurazione e Valutazione	DG / Uffici																										
5. Revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione	NdV / CdA																										
6. Analisi Risultati del Piano 2015 e individuazione dei correttivi	DG / Uffici																										
7. Definizione e stesura del Piano della Performance 2015-2017	DG / Uffici																										
8. Condivisione del Piano 2015-2017 con gli O.AA.	CdA																										
9. Definizione e stesura della Relazione sulla Performance 2015	DG / Uffici																										
10. Condivisione della Relazione sulla Performance 2015 con gli OO.AA.	NdV / CdA																										



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Gli obiettivi qualificanti del Bilancio di Previsione 2015 dell'Ateneo di Verona sono i seguenti:

- rispetto del principio del pareggio di bilancio;
- sostanziale mantenimento dei livelli di spesa sostenuti nel 2014 per il funzionamento delle strutture amministrative, bibliotecarie, di ricerca, di didattica e di servizio, con incrementi per l'attivazione di nuovi poli universitari;
- 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 2013/2015;
- mantenimento delle spese discrezionali (didattica, ricerca, internazionalizzazione e servizi agli studenti) sui valori degli stanziamenti del bilancio di previsione 2014;
- 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;
- potenziamento della Rete Dati ed implementazione delle potenzialità Wireless;

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



PIANO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2014 – 2016

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di Gestione delle Performance

Come già evidenziato in precedenza, nell'Università di Verona il livello di implementazione del controllo di gestione è abbastanza soddisfacente; risulta, però, ancora in fase di declinazione operativa il sistema di misura delle prestazioni: per questo deve ancora essere messo a regime un sistema di misura unitario e comprensivo delle diverse attività dell'Ateneo.

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

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

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

- ❑ l'integrazione dei sistemi di controllo di gestione e data warehouse con i sistemi di valutazione delle posizioni di responsabilità e di misurazione e valutazione della performance, secondo quanto indicato dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato;
- ❑ l'adozione di un sistema integrato di gestione della formazione del personale dirigente e tecnico-amministrativo;
- ❑ l'implementazione del sistema di controllo dei costi, tramite la piena operatività del sistema di contabilità economico-patrimoniale, ufficialmente introdotta dal 1° gennaio 2015.